

Retouradres : Postbus 78, 2600 ME Delft

aan de leden van de raad

VERZONDEN 14 JAN 2021

Datum 29-12-2020
Onderwerp Stand van zaken toekomstbestendigheid kinderboerderijen
Ons kenmerk 4443450
Uw brief van

Uw kenmerk

Bijlage
1

Geachte leden van de raad,

Aanleiding en historie

In 2014 is besloten om kinderboerderij en waterspeeltuin Tanthof en Delftse Hout middels een openbare procedure te privatiseren en juridisch over te dragen aan derden. Omdat voor het overdragen van deze voorziening in Tanthof geen haalbaar plan was ingediend is op 2 juli 2015 (registratienummer 1902228) besloten om alternatieven te onderzoeken voor een periode van drie jaar. Er is uiteindelijk één plan ingediend door de Stichting Kinderboerderij en Waterspeeltuin Tanthof die bestaat uit een groep betrokken bewoners. Randvoorwaarde voor de overdracht was een afbouwende financiële tegemoetkoming/transitievergoeding tot en met 2019.

In 2019 heeft u een update ontvangen over de stand van zaken verzelfstandiging kinderboerderij en waterspeeltuin Tanthof en Delftse Hout (kenmerk 4052371). Wij hebben u geïnformeerd en concludeerden dat beide voorzieningen moeite hebben om de exploitatie kostendekkend in stand te kunnen houden.

Buytendelft (Delftse Hout)

Deze stichting ontvangt vanuit de verzelfstandiging nog een afbouwende transitievergoeding tot en met 2023. Zij geven aan dat door externe factoren het nog niet mogelijk is om een kostendekkende exploitatie te draaien.

De stichting staat in de startblokken om de voorziening ook in te kunnen zetten voor arbeidsintegratie. Mede vanwege corona is dit nog niet gestart. Als de waterkwaliteit van het zwemwater op orde zou zijn, heeft de stichting een toekomstbestendig verdienmodel.

Tanthof

De stichting heeft in 2019 aangegeven dat er een structureel tekort (van ca. € 45.000) ontstaat als de transitievergoeding stopt. De stichting heeft aan de Hogeschool Inholland, met ondersteuning van Stadslab, gevraagd om een toekomstbestendig bedrijfsplan op te stellen. De aanbevelingen uit dit onderzoek zijn met name gericht op het opstellen van een bedrijfsplan i.r.t. demografische ontwikkelingen en het genereren van extra inkomsten uit horeca, ruimteverhuur, entree etc.

Datum
29-12-2020
Ons kenmerk
4443450

Onderzoek Blauwe Noordzee

Omdat er geen transitievergoeding meer is per 2020 en om een beter beeld te krijgen van het exploitatiemodel is in samenwerking met de stichting Kinderboerderij en Waterspeeltuin Tanthof een opdracht verstrekt aan Blauwe Noordzee om te onderzoeken of de stichting een toekomstbestendig verdienmodel heeft. Geconcludeerd is dat deze voorziening in de huidige vorm niet financieel zelfstandig kan functioneren. Uit het onderzoek blijkt ook dat een boerderij met dit profiel niet subsidieonafhankelijk kan opereren.

De stichting heeft afgelopen 5 jaar in de overlevingsstand de voorziening in stand kunnen houden door diverse eigen inkomsten en een enorme vrijwillige inzet (kinderboerderij 2.0). De opzet/vorm van een kinderboerderij 3.0 heeft een gezond financieringsmodel en daarnaast ook een hoge(re) maatschappelijke impact. Om dit te kunnen realiseren wordt geadviseerd om als stichting en gemeente naar een toekomstige invulling van een samenwerking te kijken.

Deze studie is geïnitieerd op basis van de verzelfstandiging van de kinderboerderij en waterspeeltuin Tanthof 5 jaar geleden. Deze studie moet dus los worden gezien van de van de haalbaarheidsstudie die momenteel loopt naar de inpassing van een centraal cluster van basisscholen in Tanthof. De gemeente zal ook in overleg met de stichting vervolg geven aan dit traject met de Blauwe Noordzee.

Vervolg

Beide stichtingen konden het afgelopen jaar, door de pandemie, aanspraak maken op de subsidie coronamaatregelen maatschappelijke organisatie. Beide stichtingen hebben hier gebruik van gemaakt.

Met Buytendelft stemmen we de accounthoudersoverleggen af en monitoren we de ontwikkelingen tot aan volledige zelfstandigheid in 2023. Voor Tanthof ligt de prioriteit van het bestuur van de stichting momenteel bij de corona vraagstukken en de haalbaarheidsstudie voor het scholencluster. In het 1^e kwartaal van 2021 zal overleg plaatsvinden met de kinderboerderij over de aanbevelingen uit het rapport in relatie tot de toekomst. Vanuit bedrijfsgevoelige overwegingen is op verzoek van kinderboerderij en waterspeeltuin Tanthof de weerstandsreserve in bijgevoegde rapportage weggelaten.

We gaan ervan uit u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd en informeren uw raad wederom wanneer er sprake is van relevante ontwikkelingen.

Hoogachtend,
het college van burgemeester en wethouders van Delft,



, burgemeester

ir. T.C.S. Vollebregt I.b.

, secretaris

mr. J.A. van Luijk, i.s.

QUICKSCAN KINDERBOERDERIJ & WATERSPEELTUIN TANTHOF

...

AMSTERDAM, 04 AUGUSTUS 2020

QUICKSCAN KINDERBOERDERIJ & WATERSPEELTUIN TANTHOF

OPDRACHTGEVER:

GEMEENTE DELFT

BLAUWE NOORDZEE

MR. B.C. (BORIS) FRANSSEN

AMSTERDAM, 04 AUGUSTUS 2020

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	4
2. Context	6
3. Kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof: huidige situatie.....	9
4. Toekomst.....	16
5. Conclusies & aanbevelingen.....	20
Bijlagen.....	24
- Bijlage 1: Typologie Ondernemende Kinderboerderijen	
- Bijlage 2: Plattegrond kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof	
- Bijlage 3: Gebruikte bronnen	
- Bijlage 4: Vergelijkend schema	
- Bijlage 5: Over de auteur.	

1. Inleiding

1.1. Vraagstelling

De Blauwe Noordzee is door de Gemeente Delft gevraagd om middels een quickscan in kaart te brengen of het verdienmodel van Kinderboerderij & Waterspeeltuin Tanthof toekomstbestendig is. Indien het huidige model niet als toekomstbestendig wordt aangemerkt, worden eventuele knelpunten benoemd, evenals de kansen en mogelijkheden om het huidige model te verbeteren (ook in vergelijking met andere kinderboerderijen). Verder wordt beschreven (en becijferd) hoe een bestendig scenario voor de toekomst er op hoofdlijnen uit kan zien (meerjarenbegroting en verdienmodel, afgestemd op het gewenste profiel, beleid, aanbod en inrichting van de organisatie).

1.2. Onderzoeksanpak & fasering

Er is gekozen voor de volgende onderzoeksanpak & fasering:

- Fase 1: huidige situatie in kaart brengen- waar staat de kinderboerderij nu (inhoudelijk, organisatorisch en financieel)? Dit gebeurt aan de hand van gesprekken met betrokkenen bij de stichting (vrijwilligers, bestuurders), de gemeente en het bestuderen van relevante schriftelijke bescheiden. Bij het in kaart brengen van de huidige situatie wordt ook de scan die de Blauwe Noordzee in het kader van het project Ondernemende Kinderboerderijen heeft vervaardigd betrokken (zie bijlage 1). Er volgen tussenconclusies en een antwoord op de vraag: is het huidige model toekomstbestendig? Indien het antwoord op de laatste vraag ontkennend is, wordt overgegaan naar fase 2;
- Fase 2: bepalen gewenste situatie (wat wil de stichting) en haalbaarheid (is dat haalbaar, ook in vergelijking met andere, soortgelijke kinderboerderijen). Hier volgt een uitwerking op hoofdlijnen van een toekomstig financieringsmodel (bestaande uit een meerjarenbegroting met dekkingsplan, waarin concreet de verdeling tussen verschillende inkomstenbronnen wordt beschreven), een en ander in relatie tot de inhoudelijke en organisatorische inrichting van de kinderboerderij en waterspeeltuin;
- Fase 3: analyse en opstellen rapportage met conclusies en aanbevelingen.

1.3. Leeswijzer

De opbouw van het rapport is als volgt. *Hoofdstuk 2 "Context"* bevat een korte beschrijving van de context (wijk Tanthof, aanloop huidige kinderboerderij & waterspeeltuin, Stichting, huidige situatie in verband met zogenaamde 'scholenschuif' etc.).

Hoofdstuk 3 “Kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof: huidige situatie” gaat in op de toekomstbestendigheid van kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof.

Hoofdstuk 4 “Toekomst” gaat nader in op de inhoudelijke, organisatorische en financiële inrichting van de kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof.

Hoofdstuk 5 bevat de conclusies en aanbevelingen.

De bijlage bevat o.a. een lijst van de respondenten, een overzicht van geraadpleegde schriftelijke bronnen, een vergelijkend schema, een typologie van kinderboerderijen en informatie over de auteur van dit rapport.

2. Context

2.1. Ontstaan & profiel

Kinderboerderij & Waterspeeltuin Tanthof vindt zijn oorsprong in boerderij Tanthof, die sinds 1943 bestaat. Op 1 november 2015 wilde de gemeente Delft de kinderboerderij & waterspeeltuin, een gemeentelijke voorziening, sluiten. Door een petitie van de buurtbewoners is gekozen voor behoud van de kinderboerderij en een stichting gevormd door betrokkenen uit de buurt.

Kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof beschikt over in totaal 1,92 hectare (zie plattegrond in de bijlage) en is gelokaliseerd tussen vier grote wijken aan de rand van Delft. Deze vier wijken zijn Voorhof, Buitenhof, Tanthof West en Tanthof Oost. Het jaarlijks aantal bezoekers is uitgegroeid naar ongeveer 40.000. Het dierenbestand bestaat uit de gangbare boerderijdieren en huisdieren (Inheems).

De kinderboerderij & waterspeeltuin heeft gekozen voor het volgende profiel: ontmoetings- en belevingsplek, recreatiefunctie, plaats waar je dingen kunt leren. De openingstijden zijn van: dinsdag t/m zondag 10.00 uur tot 17.30 uur (1 mei tot 1 oktober) en woensdag t/m zondag 10.00 tot 17.30 (1 oktober tot 1 mei), de toegang is gratis. De belangrijkste voorzieningen zijn: speeltoestellen, waterspeeltuin, (kinder)boerderijdieren (inclusief bijeneiland), picknick-tafels en kleine winkel/horeca (alleen terrasvoorziening).

De stichting telt 1,1 fte personeel inzet op het gebied van beheer, verdeeld over 3 medewerkers (waarvan 1 hoofdbeheerder en 2 aanvullende beheerders). De organisatie drijft voor de rest voor een belangrijk deel op de inzet van vrijwilligers. Het bestuur heeft een structuur ingericht met commissies (commissie activiteiten, waterspeeltuin, onderhoud etc.).

2.2. Financiering

Met de gemeente is in 2015 een overgangsperiode van 4,5 jaar afgesproken, waarin de stichting gebruik kan maken van een zogenaamde transitievergoeding; daarna moet de stichting zelfstandig kunnen bestaan. De betrokken bestuurders en vrijwilligers wilde de voorziening zelfvoorzienend exploiteren met middelen uit sponsoring, giften en verkoop. Sinds 2015 is men erin geslaagd donateurs, fondsen en inkomsten uit verkoop (kleine horeca, kinderfeestjes) te mobiliseren en de zelf gegenereerde inkomsten te laten groeien. Om hier verder impulsen aan te geven heeft men in 2019 twee onderzoeken laten uitvoeren, één door Inholland en één door de Haagse Hogeschool. Centrale vraag: hoe kunnen we een tekort van €35.000 a €40.000 op jaarbasis opvangen met eigen inkomsten. In het tabel hieronder staan de belangrijkste conclusies en aanbevelingen uit deze onderzoeken.

Conclusies & aanbevelingen Haagse Hogeschool	Conclusies & aanbevelingen Inholland
<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling naar ‘activiteitenboerderij’ (communiceer ook deze naam) • Verbeter de horecagelegenheid: verbouw het hoofdgebouw, realiseer kleine lunchroom en investeer in terras • Extra inkomsten horeca: 87k omzet horeca (extra inzet personeel 20 k op jaarbasis) • Realiseer een groter activiteitenaanbod: investeer in uitdagende klimtoestellen, een midgetgolfbaan, een jeu de boulesbaan en tafelspelen (51k) • Extra inkomsten activiteiten: 33.25k (midgetgolf) • Hef entree voor de waterspeeltuin • Extra inkomsten 17,5 k uitgaande van 35k bezoekers (0,50ct per bezoeker). 	<ul style="list-style-type: none"> • Het beleid is te weinig specifiek • De stijl van bestuursleden is ofwel resultaat ofwel procesgericht, waardoor men niet altijd op een lijn zit en niet altijd beslissingen worden genomen • Goede sfeer binnen de organisatie, goede externe communicatie, de ontwikkelingen in de branche worden goed gevolgd en er is binnen de organisatie veel kennis aanwezig • Korte termijnadvies: schrijf een concreet beleidsplan • Kansen: relatief veel kinderen in Tanthof-West en Oost, de vergrijzing in Delft met eenzaamheid als probleem • Kijk naar het genereren van extra inkomsten uit bijvoorbeeld ruimteverhuur, workshops, educatie, mobiele boerderij, dagbesteding, entree/abonnement etc.

Het stichtingsbestuur had in 2019 besluiten willen nemen over de conclusies en aanbevelingen uit deze onderzoeken en een meerjarenplan willen vaststellen. Men wilde eventuele investeringen in horeca en nieuwe activiteiten realiseren met fondsgelden. Met verschillende fondsen is in de afgelopen jaren een goede relatie opgebouwd (resultierend in een totale bijdrage uit deze bron van bijna €45.000 in 2019).

2.3. ‘Scholenschuif’

In juli 2019 deed de scholenschuif-kwestie opgeld, waardoor de verdere planvorming en werving van gelden tot stilstand is gekomen: kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof werd één van de beoogde vestigingslocaties voor de samenvoeging van een aantal Delftse scholen. Op verzoek van de gemeente heeft het bestuur van de kinderboerderij een ‘programma van eisen’ opgesteld en ingediend bij gemeente. De belangrijkste conclusie daarin is: de stichting wil blijven op de huidige locatie. Indien de kinderboerderij en waterspeeltuin moet verkassen naar een andere locatie (er zijn twee, meer excentrisch gelegen alternatieve locaties), wil men dezelfde voorzieningen (oppervlak etc.) behouden. Uit gesprekken met de gemeente werd duidelijk dat concentratie van respectievelijk

de scholen, kinderboerderij & waterspeeltuin en kindertuin 'De Boterbloem' op één locatie ook nog denkbaar is (omdat deze voorzieningen elkaar in hun aard kunnen versterken). De uitkomsten van een nog niet afgeronde verkenning door een ander extern bureau, moeten meer licht schijnen op de voor- en nadelen van de genoemde opties en zo een bijdrage leveren aan de verdere besluitvorming door de gemeente.

3. Kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof: huidige situatie

In het kader van de quicskcan zijn diverse bezoeken aan de kinderboerderij en directe omgeving afgelegd. Verder zijn gesprekken met het bestuur, individuele bestuursleden, de beheerders en diverse vrijwilligers gevoerd en relevante documenten bestudeerd. Op deze wijze is getracht een beeld te krijgen van de huidige en gewenste situatie van de kinderboerderij & waterspeeltuin, een en ander in het licht van de in hoofdstuk 2 beschreven context.

3.1. Toekomstbestendigheid

Centrale vraag in de quicskcan is: is financieringsmodel van kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof toekomstbestendig? De financiële toekomstbestendigheid en slagkracht van een organisatie hangt van meer af dan alleen financiële aspecten. Bij de beoordeling hiervan moet ook de inhoudelijke capaciteit van een organisatie worden betrokken (waaronder de missie, het gekozen beleid, het profiel en het aanbod) en de organisatorische capaciteit (het bestuur, de medewerkers, de organisatiestructuur bedrijfsvoering en zogenaamde strategische competentie, de mate waarin men kan inspelen op kansen en bedreigingen). In het nu volgende komen worden deze onderwerpen besproken.

3.2. Inhoudelijke capaciteit kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof

De kinderboerderij & waterspeeltuin wil een laagdrempelige voorziening zijn waar eenieder gebruik van kan maken; gratis toegang vindt men daarom een belangrijk uitgangspunt. De kinderboerderij moet in alle opzichten een publieke voorziening zijn waar mensen elkaar kunnen ontmoeten. De organisatie heeft globale beleidsdoelen en geen concreet meerjarenbeleidsplan.

Zoals opgemerkt heeft de stichting in 2019 al onderzoek laten doen naar de financiële ontwikkeling, de conclusies en aanbevelingen zijn echter nog niet vertaald in concrete ambities. Wel geeft men in gesprekken aan de doelgroepen te willen verbreden en bijvoorbeeld ook ouderen (eenzaamheidsbestrijding etc.) nadrukkelijker te willen betrekken. Hiertoe zal de kinderboerderij ook samenwerkingsverbanden met andere organisaties moeten gaan verkennen en op zoek gaan naar win-win relaties met relevante partijen (ouderinstellingen, welzijnsinstellingen, NME- instellingen, en bijvoorbeeld de belendende tuin 'de Boterbloem' van Kindertuinen Delft). Deze samenwerkingsverbanden zijn er nu nog niet of nauwelijks.

De boerderij en waterspeeltuin doet meer dan het tonen van het boerderijleven alleen: het houden en tonen van dieren is een belangrijke functie van de voorziening, maar de andere functies zijn voor de organisatie niet minder belangrijk: recreatie, het aanbieden van activiteiten en ontmoeting. De publieksfunctie is redelijk ontwikkeld: men streeft naar het aanbieden van activiteiten op regelmatige basis en heeft onder andere fondsen gemobiliseerd om dat mogelijk te maken. De

activiteiten zijn nu nog hoofdzakelijk gericht op kinderen en hebben vooral een recreatief karakter. Voorzieningen die de verblijfsduur verlengen en veraangemen zijn aanwezig (koffie, thee, versnaperingen, speelvoorzieningen, waterspeeltuin). De stichting biedt ruim baan aan vrijwillige inzet- mensen die betrokken willen worden bij de kinderboerderij kunnen op verschillende manieren betrokken raken (binnen verschillende commissies).

3.3. Organisatorische capaciteit

Het bestuur van de kinderboerderij beschikt over een diverse groep mensen, zowel qua leeftijd, competenties en achtergronden (variërend van bedrijfsleven, politiek, openbaar bestuur, landbouw en boerenbedrijf). Er is senioriteit aanwezig. Verder is men via een van de bestuursleden betrokken bij bestuur van de brancheorganisatie VSKBN. Wat ook opvalt is dat het bestuur actief is en noodzakelijkerwijs redelijk veel tijd en energie moet steken in het reilen en zeilen van de kinderboerderij. Op basis van deze quickscan wordt geconcludeerd dat het bestuur 'in control' is; beheerders en vrijwilligers hebben ruimte en mogelijkheden invulling aan beleid en uitvoering daarvan te geven, het bestuur heeft echter wel de benodigde grip op de organisatie.

Wat verder opvalt in de cultuur binnen de organisatie: men heeft in verhouding tot andere kinderboerderijen en vergelijkbare organisaties in de non-profitsector naast werkelijkheidsdenkers ook de nodige *mogelijkheidsdenkers* in de gelederen. Men denkt in kansen en mogelijkheden en niet alleen vanuit de status quo. Er is sprake van een sterke missieoriëntatie; men is ervan overtuigd dat de voorziening breed toegankelijk moet zijn en blijven en dan met name ook voor mensen voor wie sociaal-maatschappelijke participatie minder vanzelfsprekend is (bijvoorbeeld minima). Zo is men er bijvoorbeeld om die reden niet van gecharmeerd entree te gaan heffen voor de waterspeeltuin (een voorstel in het onderzoek van de Haagse Hogeschool).

De organisatie heeft sinds de start een grote slagkracht qua vrijwilligers gerealiseerd; meer dan 40 vrijwilligers zetten zich op structurele basis in voor de kinderboerderij & waterspeeltuin. De organisatie vertoont hiermee ook sterk de kenmerken van een vrijwilligersorganisatie, die goed is ingebed in de lokale gemeenschap. Wat klip en klaar is: zonder hun inzet zou de kinderboerderij & waterspeeltuin niet in deze opzet en vorm kunnen functioneren.

Het beheer wordt gedaan door betaalde krachten. Hier is bewust voor gekozen. Wat opvalt: de capaciteit is beperkt, namelijk 1,1 fte (ingevuld door 3 beheerders). De beheerder is niet alleen verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken, maar ook voor de directe aansturing van de vrijwilligers. Uit gegevens van de VSKBN (zie tabel) blijkt dat bij stichtingen het aantal fte gemiddeld rond de 2 fte ligt. Bij gemeentelijke instellingen ligt het aantal fte gemiddeld nog hoger dan 2, zoals uit onderstaand schema blijkt.

Beheersvorm	Aantal	Medewerkers	Per locatie	Cliënten	Per locatie	Vrijwilligers	Per locatie
Gemeentelijk	92	252 fte	2,7 fte	377	4,1	784	8,5
Stichting/ Vereniging/ part.	247	468 fte	1,9 fte	1210	4,9	5992	24,3
Zorg-/onderwijs	124	538 fte	4,3 fte	1871	15,1	1415	11,4
Overig	67	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totaal	530	1258 fte	n.v.t.	3458	n.v.t.	8191	n.v.t.

Bron: VSKBN, 2014.

Te weinig fte is een van de bekendere valkuilen in kinderboerderijenland, waar diverse deskundigen voor waarschuwen, waaronder René Metz (senior beheerder Balijhoeve), en Hans de Rijk (Stichting Ondernemende Kinderboerderijen, en zijn carrière ooit begonnen als stagiair bij kinderboerderij Tanthof): “Werken met 1 fte aan beheer is niet voldoende en blijft sprokkelen, voor boerderijen met deze omvang en openstellingsambitie is 2 fte wel een minimum”.

De onlangs aangetrokken beheerder van kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof beschikt over kennis van diermanagement ook over expertise op het gebied van natuur- en milieueducatie. De beheerder die de boerderij redelijk recent heeft verlaten en volgens betrokkenen zeer werd gewaardeerd vanwege haar senioriteit en affiniteit met de functie, heeft de nieuwe kracht niet ingewerkt, dit gebeurt door de weekendbeheerders.

De organisatiestructuur is zodanig dat een redelijk effectieve en efficiënte inzet van geld- en andere hulpbronnen als menskracht is gewaarborgd. Als gesteld heeft het bestuur gekozen voor het instellen van commissies. In elke commissie zit een bestuurslid en de hoofdbeheerder. De overige leden van de commissie zijn vrijwilligers. De beheerder zorgt voor de aansturing van vrijwilligers.

De marketing is goed op orde. De website is professioneel, de organisatie is online goed vindbaar. De activiteiten worden goed gecommuniceerd (De Facebookpagina is actueel, er zijn rond de tweeduizend volgers).

Het dierenbestand lijkt wat groot, verder valt op dat er relatief veel vogels op de boerderij aanwezig zijn en dat men jaarlijks de nodige jonge dieren verwelkomt (waarvan verderop in het jaar dan weer afstand moet worden gedaan etc.). Dit kost niet alleen veel tijd (verzorging etc.), ook zijn er de nodige kosten mee gemoeid (voer, dierenarts etc.).

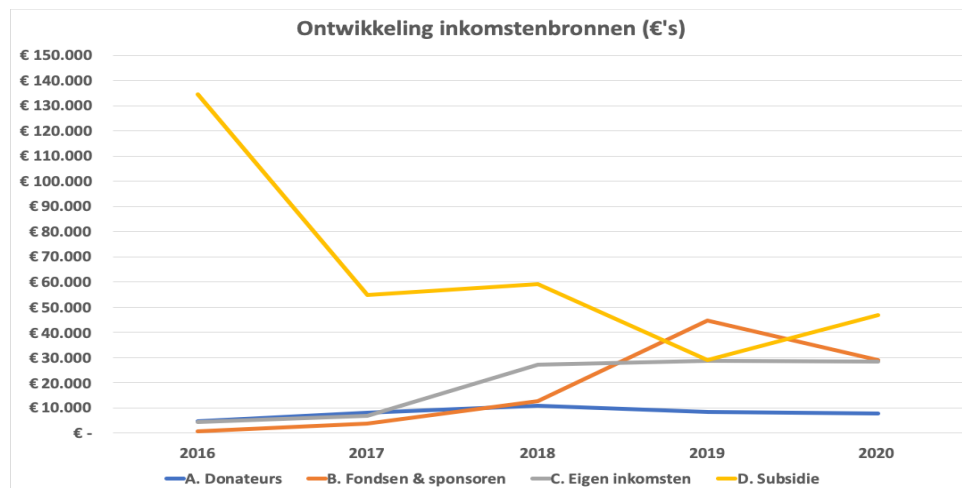
Wat de Inrichting van de boerderij betreft: de bewegwijzering kan beter, verder ogen sommige plekken wat hokkerig en hekkerig (maar dat hangt ook samen met de beperkte middelen).

De waterkwaliteit van de waterspeeltuin is een continu aandachtspunt, maar geen afbreukrisico volgens het bestuur. Er is afstemming met het Hoogheemraadschap over het realiseren van verbeteringen, zodat het negatief advies over de waterkwaliteit (geldend voor 4 jaar) kan worden 'ge-reset'. Overigens is dit negatief advies volgens het bestuur van de stichting geen beletsel voor bezoekers om gebruik te maken van de waterspeeltuin. Indien er investeringen moeten worden gedaan in een alternatief pompsysteem verwacht de stichting hiervoor fonds- en sponsorgelden te kunnen mobiliseren. Het bedrag zou maximaal €5.000 bedragen volgens inschattingen van de penningmeester.

Wat duurzaamheid betreft: de kinderboerderij is een inzamelpunt, maar men heeft nog geen zaken als zonnepanelen etc. kunnen realiseren.

3.4. Financiële capaciteit

Aan de hand van de door de stichting ter beschikking gestelde jaaroverzichten en begrotingen is een analyse gemaakt van de financiële situatie. Kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof heeft in relatief korte tijd een werkzame mix van inkomstenbronnen opgebouwd en actief aan inkomstenspreiding gewerkt, zoals uit het volgende overzicht blijkt.



Duidelijk is dat de stichting sprongen heeft gemaakt in het genereren van eigen geld (alle bronnen opgeteld, subsidie uitgezonderd): van €10.211 in 2016, naar €18.699 in 2017, €50.660 in 2018, €81.115 in 2019 (!) naar €65.300 in 2020. Men heeft –

[Redacted text]

Het was de bedoeling om vanaf 2020 subsidieonafhankelijk te gaan opereren. Dit is echter niet gelukt. Wel is duidelijk dat de subsidieafhankelijkheid van 93% in 2016 naar 42% in 2020 is gedaald, zoals uit onderstaand staatje blijkt.

Ontwikkeling financieringsmodel (%)					
	2016	2017	2018	2019	2020
A. Donateurs	3%	11%	10%	8%	7%
B. Fondsen & sponsoren	1%	5%	11%	40%	26%
C. Eigen inkomsten	3%	9%	25%	26%	25%
D. Subsidie	93%	75%	54%	26%	42%

Gemiddeld is het subsidiebedrag (ter beschikking gesteld in de vorm van een transitievergoeding) 57% van het totale budget per jaar (afgerond).

Wat het budget betreft: dit is van afgerond €60.000 in 2016 naar €107.000 in 2020 gegroeid, zoals uit onderstaand staatje blijkt.

Ontwikkeling resultaat (€'s)					
	2016	2017	2018	2019	2020
Uitgaven	€ 60.398	€ 80.306	€ 94.015	€ 113.659	€ 107.900
Inkomsten	€ 144.749	€ 73.699	€ 109.753	€ 110.815	€ 112.300
Resultaat	€ 84.351	€ (6.607)	€ 15.738	€ (2.844)	€ 4.400

Hoe verhoudt de financieringsmix van kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof zich tot die van andere kinderboerderijen? In bijlage 4 is een overzicht overgenomen waarin Tanthof met andere kinderboerderijen wordt vergeleken. Hieruit kan o.a. worden afgeleid dat het eigen inkomsten percentage relatief hoog is en dat men zich kan meten met ondernemende instellingen als bijvoorbeeld de Goudse Hofstede (zeker wanneer 2018, 2019 en 2020 als ijkpunt worden genomen).

Wat ook duidelijk wordt: het gemiddeld subsidiebedrag van Tanthof is in vergelijking met de andere genoemde instellingen relatief laag. Een van de kinderboerderijen uit het overzicht functioneert met nog maar €15.000 subsidie op jaarbasis. Men is vanwege een korting van maar liefst €60.000 noodzakelijkerwijs meer een boerderij voor dagbesteding geworden. De betrokken hoofdbeheerder merkt in dit kader op dat dit model ondernemen op het scherpst van de snede is, maar dat alles wel van haar alleen afhankelijk is, hetgeen een continuïteitsrisico is. Een andere hoofdbeheerder, die van de Goudse Hofstede, zegt dat ze kort kan zijn over het subsidieonafhankelijk opereren van een kinderboerderij zonder winst oogmerk: 'Als ik een ding heb geleerd in die jaren is dat dit onmogelijk is, tenzij je er een profiel van maakt als het Geertje. Maar dat is een ander concept'. Senior beheerder René Metz van de Balijhoeve, kenner van kinderboerderijen in Nederland en ook voormalig bestuurslid van de VSKBN, is het hier helemaal mee eens. Alleen een ander profiel – hij noemt de geitenboerderij in het Amsterdamse Bos – kunnen subsidieonafhankelijk draaien; 'of in het

andere uiterste geval wanneer kinderboerderijen bijna alleen nog op liefdewerk oud papier draaien, maar dan wordt het in allerlei opzichten benedenmaats en met de nodige afbreukrisico. Hans de Rijk (coördinator ondernemende kinderboerderijen): “Kinderboerderijen die zonder of met een zeer klein bedrag aan subsidie moeten werken, komen dikwijls in een situatie terecht die ik aanmerk als achteruitboeren en overleven zonder een duidelijke richting”.

Wat de flexibiliteit van de beschikbare bronnen betreft: de overgangssubsidie is niet aan prestatie-eisen gebonden en daarmee vrij besteedbaar. Hetzelfde geldt voor de gegenereerde eigen inkomsten en donaties. De fondsgelden zijn geormerkt voor nader omschreven activiteiten en dienen ook als zodanig te worden verantwoord. Wat de betrouwbaarheid betreft: de subsidie was voor de toegezegde periode iets waarop men kon bogen en gaf daarmee rust en enige horizon. Nu deze overgangssubsidie zijn eind heeft bereikt groeit voor de organisatie de onzekerheid.

De eigen inkomsten en donaties lijken bestendige bronnen. De fondsgelden zijn in hun aard grilliger. Veel fondsen kennen voor hetzelfde project of activiteit niet meer dan 3 keer (of 3 jaar) een toekenning ter beschikking. Kortom: voor dezelfde activiteiten en projecten kunnen in principe niet steeds weer dezelfde fondsen worden aangeschreven. Men zal dus ook moeten gaan kijken naar verbreding naar andere fondsen. Daarbij is het ook altijd maar afwachten of een aanvraag wordt gehonoreerd (het kan met fondswerving dan ook vriezen of dooien). Deze bron kan in de toekomst prima worden gebruikt, betwijfeld moet echter worden of de in het verleden behaalde resultaten opnieuw kunnen worden behaald. Daarbij is fondsenwerving een arbeidsintensieve aangelegenheid.

Terugkomend op de andere bestendigheidsvraag: heeft de organisatie voldoende budget? Zoals uit de analyse naar voren komt, kan men de kosten dekken, mede dankzij de beschikbare overgangssubsidie. Maar het budget is niet echt toereikend om de lat hoger te leggen en te functioneren als een 3.0 boerderij (zie typologie in de bijlage 1). Daarvoor is de beheerscapaciteit o.a. te beperkt. Kan men die kosten ook op een andere manier dekken, met eigen inkomsten en zonder subsidie? Daartoe heeft men de eerdergenoemde onderzoeken laten doen. Men verwacht meer eigen inkomsten te kunnen genereren, maar niet in de geschatte orde van de onderzoekers van de Haagse Hogeschool. Verder vraagt men zich inmiddels af – dit werd duidelijk uit de gevoerde gesprekken in het kader van deze quickscan - of het draaien van de kinderboerderij in de beoogde en voorgestane vorm zonder subsidie mogelijk is. Een bevinding uit deze quickscan is dat in het licht van de gekozen opzet en context (missie, profiel, aanbod, aard van de (vrijwilligers)organisatie, capaciteit, competenties) er nog potentie in het eigen inkomsten model aanwezig is, maar subsidieonafhankelijk opereren – wil men een bestendige organisatie ontwikkelen en behouden - niet mogelijk is. De vergelijking met de meeste andere instellingen uit de branche bevestigen deze bevinding. Kinderboerderijen die met gebrekkige middelen en weinig of afnemende subsidie werken, belanden dikwijls in een neerwaartse spiraal van uitputting, afnemende maatschappelijke opbrengst etc. Een bestuurder van een kinderboerderij in een andere stad omschreef dit als een ‘anorexia-

model', waarin de voorziening te weinig geld heeft om goed van te kunnen functioneren en te veel om van te overlijden. Het moge duidelijk zijn: dit is geen goede en bestendige maatschappelijke propositie en daarom niet aanbevelenswaardig. Voor kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof bestaat ook het gevaar – en dit wordt bevestigd door diverse in het kader van deze quickscan geraadpleegde deskundigen, waaronder Hans de Rijk - dat men op de huidige voet meer bezig blijft met overleven en het rond krijgen van de begroting dan een echte toekomstvisie ontwikkeld – en dan niet alleen een vergezicht op het financiële aspect maar met name ook de maatschappelijke impact.

4. Toekomst

In het kader van de quickscan zijn diverse bezoeken aan de Kinderboerderij en directe omgeving afgelegd. Verder zijn er als gesteld verschillende gesprekken met de betrokkenen gevoerd en uiteenlopende documenten bestudeerd. Daarbij ging het niet alleen over de huidige, maar ook de gewenste situatie. In het licht van de bevindingen uit de quickscan worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan voor de toekomst.

4.1. Contouren

Uit de scan is een aantal zaken naar voren gekomen:

- Men wil graag vasthouden aan de missie, het profiel en de laagdrempelige opzet van de kinderboerderij & waterspeeltuin. Zo wil men bijvoorbeeld geen entree heffen voor de waterspeeltuin en evenmin het nuttigen van eigen meegenomen versnaperingen door bezoekers verbieden (verlies laagdrempeligheid etc.). Ook wil men verder vorm en inhoud blijven geven aan het activiteiten aanbod en dit ook verbreden naar ouderen. Eenzaamheid is een maatschappelijk probleem, ook in Delft, men zou verder willen samenwerken met ouderinstellingen in de omgeving en bijvoorbeeld ook sociaal-culturele activiteiten voor deze doelgroep willen gaan aanbieden;
- Uit de gesprekken kwam naar voren dat men de boerderij graag verder wil ontwikkelen en het publieksbereik niet alleen wil vergroten maar ook verbreden, zodat er nog nadrukkelijker voor mensen van '0 tot 101' iets te doen is. Het nadrukkelijker positioneren van de boerderij als een activiteitenboerderij, een aanbeveling van de Haagse Hogeschool, wordt omarmd. Daarbij horen meer speelmogelijkheden, tafelspelen, picknicktafels, een jeu de boulesbaan en een midgetgolfbaan. Ook wil men een horecaruimte inrichten in het centrale gebouw, zodat mensen met hun versnapering of drankje ook binnen kunnen zitten in de koude(re) maanden. Verder zou een in dezelfde ruimte een klein (boerderij)winkeltje kunnen worden ingericht;
- Men wil de kwaliteit van het water in de waterspeeltuin verbeteren en eventueel een alternatieve toevoer van beter water realiseren (in samenspraak met het Hoogheemraadschap. NB: aanbevolen wordt de Gemeente Delft hierin ook een rol te geven vanuit haar coördinerende taak). Men verwacht dat het probleem van de gebrekkige waterkwaliteit definitief en binnen redelijke termijn (1 jaar) kan worden opgelost;
- Wat volledig zelfvoorzienend opereren betreft: daarover is men als gesteld – terecht-sceptisch. Hoewel er flinke stappen zijn gezet, mede dankzij de tomeloze inzet van bestuursleden, vrijwilligers en de vaste beheerders, vraagt men zich hardop af of het verder ontwikkelen van de boerderij zonder basissubsidie reëel is. Een aantal bestuursleden stelt – terecht - ook vraagtekens bij de prognoses uit het onderzoek van de Haagse Hogeschool- deze zouden niet alleen wat te rooskleurig zijn maar ook echt professionele horeca-capaciteiten vragen, iets anders dan kleine- afgeleide horeca, aansluitend op het huidige profiel van de boerderij.

Op basis van deze uitgangspunten wordt in het nu volgende ingegaan op de mogelijke inhoudelijke, organisatorische en financiële inrichting van de kinderboerderij & waterspeeltuin in de toekomst.

4.2. Inhoudelijke, organisatorische en financiële inrichting

Wat het inhoudelijke aspect betreft: geadviseerd wordt voort te bouwen op de huidige missie en het gekozen concept, met de aantekening dat men de activiteiten op de boerderij verder uitbreidt en de publieksgroepen verder verbreedt (zoals men zelf wil). Alleen een activiteitenboerderij worden, zoals een van de onderzoeken suggereert, ligt voor de hand wanneer men subsidieonafhankelijk zou moeten opereren, echter: dan moet de kinderboerderij & waterspeeltuin zich veel nadrukkelijker omturnen tot een voorziening als het Geertje. Als gesteld: dat is een heel ander profiel en een heel andere voorziening dan een kinderboerderij. Uiteraard kunnen extra activiteiten de recreatiefunctie verder helpen ontwikkelen en de aantrekkingskracht op een breder publiek bevorderen. Aanbevolen wordt echter om de boerderij daarnaast ook nadrukkelijker te ontwikkelen tot een buurtvoorziening of buurtboerderij, waarmee ook wordt ingespeeld op sociaal maatschappelijke vraagstukken die in de omliggende wijken en de rest van Delft spelen (waaronder eenzaamheid, omgang met natuur en milieu/ duurzaamheid, welzijn, gezonde voeding etc.). Aanbod op dit terrein kan in samenwerking met andere organisaties worden ontwikkeld, zodat de kinderboerderij nog meer een bruisend maatschappelijk bestanddeel en knooppunt van voorzieningen wordt. Voorbeelden van dit soort aanbod: buurtkeuken, moeder-kind activiteiten, aanbod voor senioren uit de omliggende wijken, workshops voor jong en oud over onderwerpen als diervverzorging, gezonde voeding etc. In dit kader ligt het ook voor de hand de samenwerking met de belendende Kindertuin 'De Boterbloem' verder te ontwikkelen (vanuit thema's als goede voeding, duurzaamheid, tuinieren).

Voorzieningen als extra speeltoestellen, een jeu de boulesbaan, meer picknicktafels etc. kunnen de boerderij een nog bruisender middelpunt maken in de omliggende wijken. Er wordt echter met name ook geadviseerd een multifunctionele ruimte te realiseren in het centrale gebouw, waar activiteiten kunnen plaatsvinden voor jong en oud, in combinatie met aanvullende horeca een klein winkeltje.

Wat het dierenbestand betreft: houdt het simpel en bescheiden en blijf goed beantwoorden aan eisen dierenwelzijn (verrijking etc.). Hierbij kan een voorbeeld worden genomen aan het nieuwe kinderboerderijenbeleid van de Gemeente Alphen aan den Rijn of het beleid van veel kinderboerderijen in Amsterdam. Niet meer dan 7 soorten inheemse landbouw-dieren in combinatie met kleine huisdieren (knaagdieren etc.). Het aantal dieren, waaronder vogels lijkt nu wat groot. Meer dieren legt een groter beslag op de tijd van de beheerders en vrijwilligers, tijd die ook kan worden aangewend voor het verder ontwikkelen van de voorziening tot een activiteiten- en buurtboerderij. De opstal waar nu een grote volièrre is ingericht zou mogelijk ook een andere bestemming kunnen krijgen, waarmee extra ruimte voor verhuur, workshops etc. mogelijk wordt gemaakt.

Wat de organisatie betreft wordt geadviseerd in een aantal zaken te investeren:

- De kernformatie beheerders moet worden verhoogd naar tenminste 2 fte; om de kinderboerderij & waterspeeltuin meer te ontwikkelen richting een moderne 3.0 voorziening (zie typologie in de bijlage) en gezien het oppervlak en de gekoppelde functie van kinderboerderij & waterspeeltuin, is dit echt noodzakelijk. Daarbij kan met een investering in deze functie het werk van het bestuur zich meer gaan toespitsen op bestuurlijke werkzaamheden en minder op uitvoerende taken. Het is daarbij van belang goed te kijken naar het profiel van de beheerder- een ondernemende 3.0 kinderboerderij vraagt om een bepaalde senioriteit en een bepaald profiel;
- In het behoud en de ontwikkeling van de actieve pool van vrijwilligers die niet alleen op ad-hoc basis kunnen inspringen maar ook op vaste tijden. Verder is een succesfactor het

handhaven van de huidige diversiteit in competenties (dierverzorging, maar ook marketing&communicatie, verkoop horeca/winkeltje, onderhoud, fondsenwerving, land en tuinbouw etc).

Wat de financiën betreft: in het kader van deze quickscan is een (indicatieve) begroting op hoofdlijnen opgesteld (zie pagina 19). Hierbij is rekening houdend met bovengenoemde elementen en de bevindingen uit de quickscan (en dan met name de gerealiseerde stappen en het ingeschatte potentieel van de organisatie). Daarbij is rekening gehouden met:

- Realisatie van de beoogde investeringen en dan met name de ingebruikname van een nieuwe binnen faciliteit met keuken in het centrale gebouw en eventueel ook voorzieningen die de verblijfsduur kunnen veraangemen en nieuw publiek kunnen trekken, zoals een nieuwe jeu de boulesbaan, een speeltoestel, midgetgolf en tafelspelen per 2022 (fondsenwerving en implementatie 2020/2021);
- Een toename van de eigen inkomsten (uitbreiding horeca, klein winkeltje en midgetgolfbaan, bescheiden verhuur en meer omzet uit kinderfeestjes, mede dankzij een nieuwe, centrale horecavoorziening) naar (afgerond) €61.000,= in 2025. Belangrijkste stijging wordt veroorzaakt door de extra horeca inkomsten, die mogelijk worden gemaakt door de inrichting van een faciliteit met winkeltje in het centrale gebouw (aanne: 60% stijging inkomsten horeca vanaf 2022 omdat dan voor het eerst ook binnen mensen kunnen worden ontvangen en er dus ook capaciteit in de wintermaanden is);
- Een bescheidener jaarlijkse opbrengst aan fonds- en sponsorgelden; op basis van deze quickscan wordt ingeschat dat met name de fondsbijdragen moeilijk op het huidige niveau kunnen worden gehandhaafd, een bescheidener aanname is daarom op zijn plaats (€15.000,= op jaarbasis vanaf 2022);
- Een stabiel bedrag aan donaties- vergelijkbaar met de huidige jaarlijkse opbrengst (€8.000,=);
- Er is rekening gehouden met een nettoresultaat; deze inkomsten kunnen aangewend worden voor nieuwe investeringen, ontwikkelen van nieuwe activiteiten, weerstandsreserve (cumulatief voor 2021 – 2025: €23.000 afgerond);
- Een groei naar 2 fte beheer in twee etappes volgens een specifiek profiel (50% groei in 2021 en nog eens 50% in 2022) met indexatie van de loonkosten (1,5%). NB: er zou met deze groei van 2 x 50% maal de huidige 1,1 fte wel 2,2 fte worden gerealiseerd, maar geadviseerd wordt de loonvoorwaarden omhoog bij te stellen en genoemd bedrag te gebruiken voor 2,0 fte;
- De kosten kunnen worden beperkt door een actieve inzet van vrijwilligers (zie organisatie); het zal belangrijk zijn dat vrijwilligers ook ingezet kunnen worden in de horeca en winkelvoorziening (en daar affiniteit/ervaring mee hebben), een en ander onder begeleiding en regie van de beheerders;
- Er wordt - zonder subsidie – gerekend op een jaarlijks tekort van respectievelijk €76.000,= (2021), €84.000,= (2022), €79.000,= (2023), €81.000,= (2024) en €83.000,= (2025).

NB: aan deze begroting ligt de veronderstelling ten grondslag dat men de te realiseren investeringen (aanpassing hoofdgebouw o.a. voor uitbreiding horeca, speeltoestel, jeu de boules en midgetgolfbaan, door de Haagse Hogeschool begroot op iets meer dan €100.000,= ex btw) met fondsgelden, crowdfunding, een eigen kleine bijdrage en sponsoring kan realiseren (zoals het bestuur zelf verwacht). Verder wordt uitgegaan van een bestendige oplossing van het waterkwaliteitsprobleem.

<u>Inkomsten</u>	2020	2021	2022	2023	2024	2025
A. Donateurs	€ 7.800	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000
B. Fondsen & sponsors	€ 29.000	€ 12.500	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000
C. Eigen inkomsten	€ 28.500	€ 28.920	€ 48.543	€ 59.177	€ 60.065	€ 60.966
Horeca	€ 19.800	€ 20.097	€ 32.155	€ 40.194	€ 40.797	€ 41.409
Midgetgolf	€ -	€ -	€ 5.000	€ 6.250	€ 6.344	€ 6.439
Verkoop producten	€ 500	€ 500	€ 2.000	€ 2.500	€ 2.538	€ 2.576
Activiteiten	€ 3.500	€ 3.553	€ 3.606	€ 3.660	€ 3.715	€ 3.770
Kinderfeestjes, verhuur ruimte	€ 2.000	€ 2.030	€ 3.000	€ 3.750	€ 3.806	€ 3.863
Diverse inkomsten	€ 2.700	€ 2.741	€ 2.782	€ 2.823	€ 2.866	€ 2.909
Totaal inkomsten	€ 65.300	€ 49.420	€ 71.543	€ 82.177	€ 83.065	€ 83.966
<u>Uitgaven</u>		2021	2022	2023	2024	2025
A. Personeelskosten	€ 44.500	€ 66.750	€ 89.000	€ 90.335	€ 91.690	€ 93.065
B. Activiteitslasten	€ 11.000	€ 10.000	€ 10.150	€ 10.302	€ 10.457	€ 10.614
C. Kosten horeca	€ 11.400	€ 8.039	€ 12.862	€ 16.078	€ 16.319	€ 16.564
D. Kosten verkoop			€ 800	€ 1.000	€ 1.015	€ 1.030
E. Huur, pacht	€ 6.300	€ 6.395	€ 6.490	€ 6.588	€ 6.687	€ 6.787
F. Verzekeringen, belastingen etc.	€ 4.500	€ 4.568	€ 4.636	€ 4.706	€ 4.776	€ 4.848
G. Gas, licht, water & telefoon	€ 3.000	€ 3.045	€ 3.091	€ 3.137	€ 3.184	€ 3.232
H. Dierkosten	€ 17.300	€ 17.560	€ 17.823	€ 18.090	€ 18.362	€ 18.637
I. Onderhoud gebouwen	€ 3.000	€ 3.045	€ 3.091	€ 3.137	€ 3.184	€ 3.232
J. Terrein, watergangen, bestrating, invest.	€ 4.000	€ 4.400	€ 6.000	€ 6.600	€ 7.260	€ 7.986
K. Administratie & Communicatie	€ 1.200	€ 1.212	€ 1.236	€ 1.261	€ 1.286	€ 1.312
Totaal uitgaven	€ 106.200	€ 125.012	€ 155.179	€ 161.233	€ 164.219	€ 167.306
Resultaat	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	€ (40.900)	€ (75.592)	€ (83.636)	€ (79.056)	€ (81.154)	€ (83.340)

5. Conclusies & aanbevelingen

De betrokkenen binnen de kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof hebben sinds de start belangrijke stappen gezet in de ontwikkeling van de organisatie en hierbij een enorme inzet van vrijwilligers weten te mobiliseren. Er worden inmiddels rond de 40.000 bezoekers bereikt en er worden voor de kleintjes jaarlijks verschillende activiteiten georganiseerd. Er is een bestand van donateurs geworven, er zijn fondsen bij de organisatie betrokken en er wordt een redelijk bedrag aan eigen inkomsten met kleine horeca gerealiseerd en zaken als voerverkoop en kinderfeestjes.

De transitievergoeding van de gemeente heeft hierbij als fundament gediend. Wanneer de financieringsmix van de stichting wordt afgezet tegen die van andere kinderboerderijen (stichtingen of gemeentelijk), kan niet anders worden geconcludeerd dan dat men het heel verdienstelijk heeft gedaan. Helemaal wanneer in aanmerking wordt genomen dat de boerderij in 2016 door actieve buurtbewoners is voortgezet. Men wilde in het afgelopen jaar verder onderzoeken hoe meer eigen inkomsten kunnen worden gegenereerd, onder andere door te investeren in een nadrukkelijker positionering als activiteitenboerderij, maar door de 'scholenschuif' is dit traject even 'geparkeerd'.

De projecties die door De Haagse Hogeschool zijn gemaakt, lijken te florissant. Professionele horeca vraagt om meer investeringen dan in voornoemd onderzoek begroot, met name aan de personele kant. Voor het runnen van een professionele horecavoorziening heeft men ook niet de relevante capaciteiten en competenties in huis, ook is het de vraag of dit bij de missie en ambities van de instelling past. Een ander voorstel, entree heffen voor de waterspeeltuin, strookt volgens de betrokkenen niet met de missie en het gekozen profiel van de stichting (en zal mogelijk ook ten koste gaan van de inkomstenbron 'donaties'). Verder moet worden aangetekend, dat de fondsgelden in de komende jaren lager moeten worden begroot dan in de afgelopen jaren, tenminste: wanneer er voor de exploitatie wordt aangevraagd. Niet kan worden verwacht dat men jaar na jaar voor dezelfde activiteiten kan aankloppen bij dezelfde fondsen. De gerealiseerde bedragen in de afgelopen jaren zijn wellicht ook wat geflatteerd; niet denkbeeldig is dat fondsen wat extra hebben geïnvesteerd, rekeninghoudend met de situatie van een aflopende bijdrage van de gemeente. Wat de andere inkomstenbron betreft, die van de donaties, is de verwachting dat die op het peil van de afgelopen jaren kan worden gehandhaafd.

Met het voorgaande is niet gezegd dat de eigen inkomsten van de stichting niet meer kunnen groeien (ook ervan uitgaand dat de kwaliteit van het water in de waterspeeltuin structureel kan worden verbeterd, in samenwerking met het Hoogheemraadschap en de gemeente, waarbij laatstgenoemde vanuit haar coördinerende functie een rol kan spelen). De inschatting is dat er nog wel groei in de eigen inkomsten mogelijk is, ook op het gebied van 'aanvullende' horeca, maar dan rekening houdend met het profiel en de capaciteiten van de stichting. De boerderij kan veel baat

hebben bij de realisatie van een centrale, multifunctionele ruimte, waar bezoekers drankjes en kleine hapjes kunnen nuttigen en in een klein winkeltje wat boerderijproducten kunnen kopen. Voordeel van een dergelijke ruimte is dat er ook in de wintermaanden omzet kan worden gedraaid en kinderfeestjes kunnen worden gehouden. Minstens even belangrijk echter, is dat deze ruimte ook voor sociaal culturele activiteiten (bijvoorbeeld voor ouderen en andere doelgroepen uit de wijk) kan worden gebruikt, waardoor de boerderij zich nog nadrukkelijker tot een buurtvoorziening zou kunnen ontwikkelen. In samenwerking met maatschappelijke partners kan dan worden voorzien in een uitgebreider sociaal-cultureel en wellicht ook educatief aanbod voor diverse groepen Delftenaren. Als gezegd: de ligging en faciliteiten temidden van diverse woonwijken lenen zich hier uitstekend voor, in het verder ontwikkelen van deze rol kan een belangrijke toegevoegde waarde van de stichting komen te liggen. Begrijpelijkerwijze heeft de stichting zich in de afgelopen tijd vooral afgevraagd hoe de voorziening zonder subsidie kan worden voortgezet. De focus is hiermee grotendeels op het mobiliseren van eigen inkomsten komen te liggen, terwijl de missie van een kinderboerderij in deze vorm en opzet primair het realiseren van maatschappelijke impact is.

Een andere conclusie is dat de organisatie over te weinig beheerderscapaciteit beschikt, een van de bekendere valkuilen in kinderboerderijenland. Afgezet tegen de andere kinderboerderijen is 1,1 fte te mager: gemiddelde kinderboerderijen beschikken over 2 fte, gezien de combinatie van een kinderboerderij en een waterspeeltuin (over een oppervlak van maar liefst 1,9 ha) is 2 fte wel een minimum. Niet alles kan met de inzet van vrijwilligers worden opgevangen, evenmin is het bestendig wanneer bestuursleden erg veel tijd bezig zijn met uitvoeringstaken in plaats van bestuurlijke werkzaamheden. Daarbij zijn de vaste beheerders een belangrijk scharnierpunt tussen bezoekers, vrijwilligers, bestuur en externe partners. Een uitbreiding van het aantal fte op beheerdersniveau ligt daarom voor de hand, ook om de gewenste kwaliteit en bestendigheid op de langere termijn te waarborgen en de voorziening sterker als buurtboerderij 3.0 te positioneren.

Terugkomend op de centrale vraag: is het huidige financieringsmodel bestendig? Het antwoord daarop is 'nee'. Ook met de huidige bijdrage van de gemeente (wanneer deze naar een jaarlijkse bijdrage wordt omgeslagen) zijn de middelen niet toereikend voor het runnen van een professionele, toekomstbestendige 3.0 boerderij. En: in het licht van het huidige profiel, de missie, het aanbod (met allerlei activiteiten voor kinderen en gratis toegang), de structuur van de bedrijfsvoering (met een vrijwillig bestuur, een kleine vaste staf en veel vrijwilligers) en een inzet ten algemene nutte (dus zonder winstoogmerk), is het werken zonder subsidie ook niet aan de orde. De vergelijking met boerderijen als Het Geertje gaat mank, omdat deze voorzieningen een andere opzet en invulling hebben dan een kinderboerderij & waterspeeltuin als Tanthof. Aan het financieringsmodel van kinderboerderijen die met heel weinig subsidie werken, kleven ook de nodige nadelen. De praktijk leert dat bij deze boerderijen veel aan een en dezelfde persoon hangt, die de stichting min of meer als eenmansonderneming runt (met werkweken die zich niet laten vergelijken met die van

gemiddelde werknemers). Continuïteitsproblemen liggen daar altijd op de loer, verder wordt deze constructie door deskundigen – terecht - ook wel als ‘achteruitboeren’ gekwalificeerd.

Alles overziend: de stichting heeft in een soort overlevingsstand laten zien de boerderij & waterspeeltuin met redelijk wat eigen inkomsten en een enorme vrijwillige inzet te kunnen ‘redden’ en exploiteren in de afgelopen (bijna) 5 jaar. Dat verdient een compliment. Men kan zich op een aantal onderdelen meten wat in Ondernemende Kinderboerderijen een 2.0 boerderij wordt genoemd. De vraag is echter of dit voldoende waarborgen oplevert – zelfs met de transitiebijdrage van de gemeente - voor de verdere ontwikkeling van de kinderboerderij & waterspeeltuin naar een bestendige, moderne 3.0 boerderij. Een boerderij die zowel qua maatschappelijke impact als qua financieringsmodel het optimum behaalt.

Het gevaar is dat men op de huidige voet meer bezig blijft met het rond krijgen van de begroting dan een echte visie ontwikkeld voor de vervolgfase – en dan niet alleen een vergezicht op het financiële aspect maar met name ook de maatschappelijke impact. Oftewel: welke maatschappelijke toegevoegde waarde men kan realiseren voor Delftenaren in de omliggende wijken en daarbuiten, ook in licht van de noden en behoeften die in het gemeentelijk beleid zijn gesignaleerd en andere relevante maatschappelijke thema’s. En: een beleid kan formuleren op wat er dan dan voor nodig is (in de ontwikkeling van de organisatie, aanbod, type beheerders, profiel vrijwilligers, rol bestuur etc.) om die impact op de korte en langere termijn te realiseren.

Stichting en gemeente worden geadviseerd gezamenlijk naar de toekomstige invulling van een samenwerking te kijken, en daarbij ook te inventariseren welke taken de kinderboerderij & waterspeeltuin kan vervullen in het kader van het gemeentelijk beleid. De stichting kan hierin het voortouw nemen en met een meerjarenvisie aangeven hoe zij de missie verder wil ontwikkelen, en de boerderij nog nadrukkelijker maatschappelijk bestanddeel wil laten worden van de omliggende wijken in het bijzonder en Delft in het algemeen (niet alleen wat betreft de bewoners maar ook maatschappelijke voorzieningen). Op deze wijze kan de kinderboerderij - gesteund door de gemeente - een volgende stap zetten naar een 3.0 boerderij met een modern, divers aanbod voor diverse doelgroepen.

Zoals in deze quickscan is aangegeven, speelt ook nog de scholenschuif-kwestie. Verplaatsing van de kinderboerderij & waterspeeltuin naar één van twee alternatieve (meer excentrisch gelegen) locaties, is daarbij een mogelijkheid. Uit gesprekken met de gemeente werd duidelijk dat concentratie van respectievelijk de scholen kinderboerderij & waterspeeltuin en kindertuin ‘De Boterbloem’ op één locatie ook nog denkbaar is (omdat deze voorzieningen elkaar in hun aard kunnen versterken). De uitkomsten van een haalbaarheidsstudie door een ander extern bureau, moeten meer licht schijnen op de voor- en nadelen van deze opties en zo een bijdrage leveren aan de verdere besluitvorming door de gemeente. In het geval de kinderboerderij & waterspeeltuin moet verhuizen, blijven de belangrijkste conclusies en aanbevelingen uit deze quickscan overeind staan

(ontwikkelen visie op verdere ontwikkeling maatschappelijke impact en bedrijfsvoering, een en ander in het kader van een verdere samenwerking tussen de stichting en de gemeente, uitbreiding aantal fte beheer, maken van de volgende stap naar een 3.0 voorziening etc.). Het kan echter wel zo zijn, dat gezien de aard en ligging van de alternatieve locaties, logischerwijze andere accenten in het profiel van de boerderij & waterspeeltuin worden gelegd (bijvoorbeeld meer nadruk op natuur- en milieueducatie, duurzaamheid etc.- een en ander in combinatie met het bieden van mogelijkheden voor recreatie, ontmoeting en ontspanning).

Bijlagen

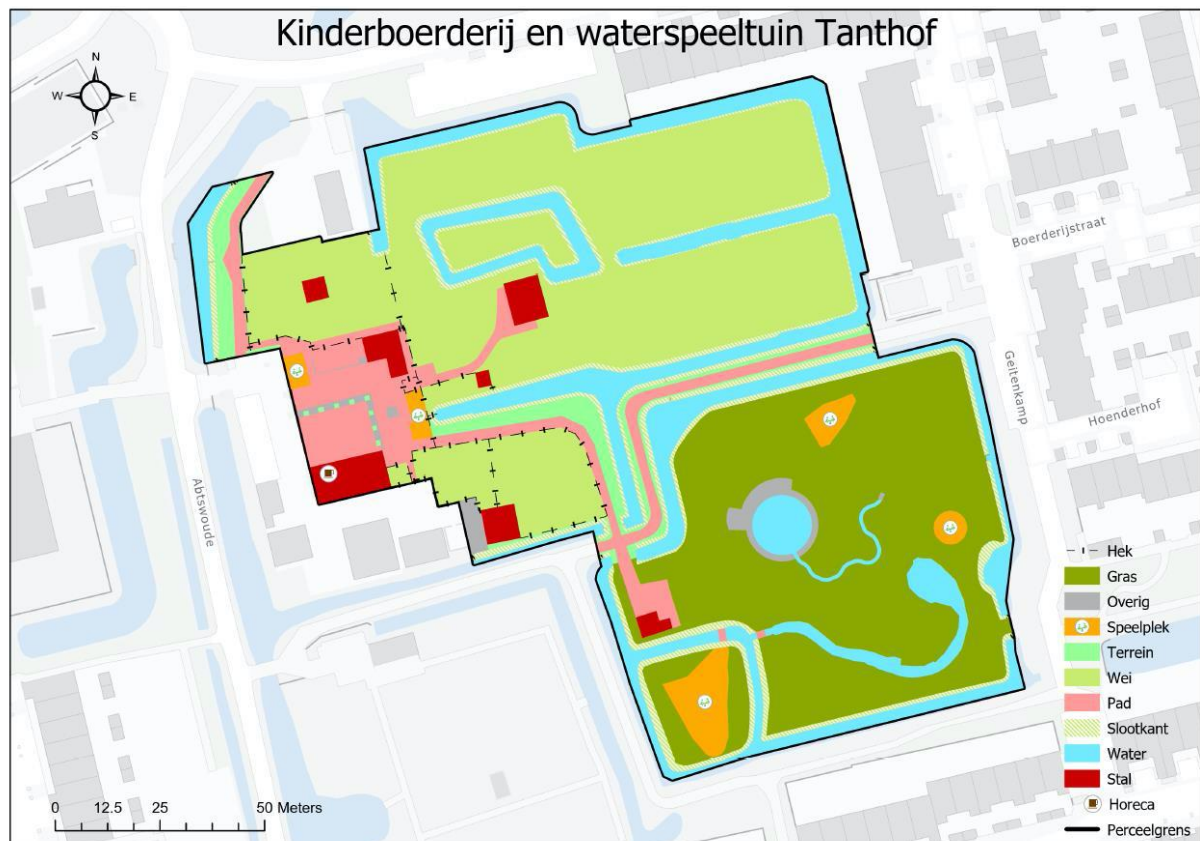
Bijlage 1: Typologie kinderboerderijen (©Stichting Ondernemende Kinderboerderijen)

1. Traditionele kinderboerderij	2. Kinderboerderij 2.0	3. Ondernemende Kinderboerderij
Het houden van dieren/de agrarische activiteiten zijn een doel op zich	De kinderboerderij heeft een globaal idee van zijn missie en bestaansrecht Het houden van dieren/de agrarische activiteiten zijn het belangrijkste, maar daarnaast worden ook andere functies ontplooid	De kinderboerderij heeft een concreet beeld van zijn missie en bestaansrecht Het houden van dieren/de agrarische activiteiten zijn slechts een middel; de kinderboerderij heeft het accent gelegd op één of meer van de volgende functies: educatie, sociaal-culturele activiteiten, recreatie, arbeidsreïntegratie / dagbesteding. De kinderboerderij maakt 'soepele' verbindingen tussen deze functies bij activiteiten, invulling beheer en bedrijfsvoering.
De kinderboerderij heeft geen beleidsdoelen, er is geen financieel plan aanwezig	De kinderboerderij heeft slechts globale beleidsdoelen	De beleidsdoelen zijn concreet geformuleerd, waardoor steeds achteraf kan worden bepaald wat wel en wat niet is gelukt
De publieksfunctie van de kinderboerderij (omgang met bezoekers, gedifferentieerd aanbod voor verschillende doelgroepen etc.) is niet nader ingevuld en niet doorvertaald in het aanbod en de werkwijze van de kinderboerderij	In het beleid wordt slechts beperkt ingegaan op de publieksfunctie	De publieksfunctie van de kinderboerderij is één van de speerpunten in het beleid
Er is worden niet of nauwelijks activiteiten aangeboden; het bezoeken van/kijken naar dieren is de enige functie die wordt aangeboden	Er worden op ad hoc basis activiteiten aangeboden; de activiteiten zijn vooral gericht op kinderen en hebben met name een recreatief karakter Het aanbod is al geruime tijd hetzelfde en wordt zelden aangepast	De kinderboerderij biedt op structurele en regelmatige basis activiteiten aan De kinderboerderij heeft aanbod voor zowel jong en oud ; dit aanbod heeft een educatief en/of sociaal cultureel karakter en staat niet alleen in het teken van recreatie De kinderboerderij houdt specifiek rekening met het bereiken van verschillende doelgroepen De kinderboerderij staat ook open voor het laten plaatsvinden van activiteiten (besloten en publiek) door andere organisaties uit de wijk/stad.
Er worden niet of nauwelijks mogelijkheden aangereikt voor het publiek om betrokken te raken bij de kinderboerderij (kenbaar maken van ideeën, deelnemen aan de verzorging, mede-organiseren van activiteiten etc.)	Beperkte mate mogelijkheden voor het publiek om betrokken te raken bij de kinderboerderij (kenbaar maken van ideeën, deelnemen aan de verzorging, mede-organiseren van activiteiten etc.)	De publieksfunctie is duidelijk doorvertaald in het aanbod en de werkwijze van de kinderboerderij; het publiek wordt op allerlei manieren bij het reilen en zeilen van de kinderboerderij betrokken (bijv. ook door vrijwillige inzet op diverse onderdelen van de bedrijfsvoering).
Voorzieningen die het verblijf kunnen veraangenamen en/of de verblijfsduur kunnen vergroten zijn niet aanwezig (verkoop koffie/thee, versnaperingen, WIFI, educatieruimte etc.)	Voorzieningen die het verblijf kunnen veraangenamen en/of de verblijfsduur van bezoekers kunnen verlengen zijn in beperkte mate aanwezig (verkoop koffie/thee, versnaperingen, WIFI etc.)	Voorzieningen die het verblijf kunnen veraangenamen/de verblijfsduur kunnen verlengen zijn in ruime mate aanwezig (verkoop koffie/thee, versnaperingen, WIFI etc.).

		De ontwikkelingen op dit gebied worden ook actief gevolgd en toegepast.
Kinderboerderij is (bijna) volledig afhankelijk van de overheid of 1 andere externe financier en heeft geen of nauwelijks eigen inkomsten	Kinderboerderij is sterk afhankelijk van de overheid of 1 andere financier maar heeft ook – beperkte - inkomsten uit verkoop, fondsen- en sponsorwerving, crowdfunding etc. Inkomstenspreiding heeft (beperkte) aandacht maar is (nog) geen belangrijk beleidsonderdeel of onvoldoende duidelijk vastgelegd in de in de bedrijfsvoering/plannen van de kinderboerderij.	De kinderboerderij boogt qua exploitatie op een werkzame mix van inkomstenbronnen en is niet volledig afhankelijk van 1 externe financier De kinderboerderij werkt actief aan inkomstenspreiding en het ontwikkelen van een breed, toekomstbestendig financieringsmodel om bezuinigingen van de overheid en stijgende kosten op te kunnen vangen
Personeel/vrijwilligers: er wordt niet gekeken naar diversiteit in competenties; krachten worden (bijna) uitsluitend op criteria dierverzorging geselecteerd	Er is een zekere diversiteit in competenties, maar accent ligt nog op dierverzorging	Er is de nodige aandacht voor het bevorderen van diversiteit in competenties binnen het team;. Men beschikt over een uitgebalanceerd team. Men speelt wat de vrijwilligers betreft in op het creëren voor hen passende tijden/momenten/frequentie.
Er wordt geen aandacht besteed aan marketing & communicatie; de kinderboerderij heeft geen website of een zeer basale site die niet of nauwelijks wordt vernieuwd en waar geen nieuws en/of activiteiten op worden vermeld	De kinderboerderij heeft een website die regelmatig wordt geactualiseerd Men staat wel open voor de suggesties etc. van belanghebbenden, er wordt echter niet actief naar gevraagd	De kinderboerderij is actief via sociale media (website, facebookpagina, twitteraccount etc., waar actief en frequent wordt gecommuniceerd over nieuws, de activiteiten etc., anders dan in het traditionele persbericht in de krant
De kinderboerderij werkt niet of nauwelijks samen met andere instellingen (scholen, ouderinstellingen, ziekenhuizen, welzijnsinstellingen etc.) Er wordt niet geïnvesteerd in netwerkontwikkeling Er is geen duidelijk beeld van welke organisaties, bedrijven of publieksgroepen etc. belang hebben of zouden kunnen hebben bij de kinderboerderij (en andersom hoe de kinderboerderij baat kan hebben bij contact /samenwerking met deze groepen/organisaties etc.)	De kinderboerderij werkt mondjesmaat samen met andere instellingen (scholen, ouderinstellingen, ziekenhuizen, welzijnsinstellingen etc.) De kinderboerderij ontwikkelt en onderhoudt zijn netwerken in slechts zeer bescheiden mate De kinderboerderij investeert niet of nauwelijks in de relatie met lokale bestuurders en politici (lobby/belangenbehartiging) Er is een onduidelijk of slechts gefragmenteerd beeld van welke organisaties, bedrijven etc. belang hebben of zouden kunnen hebben bij de kinderboerderij	De kinderboerderij heeft structurele samenwerkingsverbanden met andere organisaties en bedrijven die voor beide partijen een meerwaarde opleveren De organisatie gaat actief op zoek naar win-win relaties met relevante partijen uit zowel non-profit, publieke en for-profit sector; men heeft een duidelijk beeld van welke organisaties, bedrijven etc. belang hebben of zouden kunnen hebben bij de kinderboerderij Er vindt op regelmatige basis overleg plaats met andere instellingen/de kinderboerderij wisselt actief kennis en informatie uit met andere instellingen Er is een actieve lobby bij (potentiële) opdrachtgevers, fondsen, bedrijven en donateurs en politiek De kinderboerderij stemt zijn aanbod af op wat deze samenwerkingsverbanden vragen en houdt rekening met de wensen en doelstellingen van partnerorganisaties
Eenzijdige oriëntatie op de dieren in plaats van het publiek of andere stakeholders; men is zich niet of nauwelijks bewust van de maatschappelijke relevantie en de wensen/behoefte van belanghebbenden	De oriëntatie is voornamelijk intern (op de dieren), maar er is een groeiende aandacht voor de externe context De kinderboerderij besteedt meer en meer aandacht aan klantgerichtheid en probeert daarbij flexibeler te opereren	De kinderboerderij wordt gekenmerkt door een sterke externe oriëntatie; waar mogelijk wordt ingespeeld op wensen van het publiek en andere stakeholders; wensen en behoeften worden zo vaak mogelijk geïnventariseerd.

Men ziet in het algemeen weinig aanleiding, noodzaak of mogelijkheden dingen te veranderen / te verbeteren		Er is een sterke kansen-oriëntatie binnen de kinderboerderij waarneembaar
Er is geen beleid ten aanzien van dierenwelzijn	Er is beleid op het gebied van dierenwelzijn, maar niet uitgewerkt of extern bekend (alleen de beheerder weet het)	Er is een helder en duidelijk uitgewerkt beleid op het gebied van dierenwelzijn Het beleid is bij een meerderheid van de medewerkers bekend en wordt ook uitgedragen
De kinderboerderij heeft geen beleid op het gebied van duurzaamheid en de eigen bedrijfsvoering en besteed verder niet of nauwelijks aandacht aan het onderwerp; de kinderboerderij is niet 'duurzaam'	Duurzaamheid staat wel op de agenda en men probeert waar mogelijk verbeteringen door te voeren; 'overall' is men echter nog niet zo 'duurzaam'	De kinderboerderij heeft als ambitie een duurzame kinderboerderij te worden in de eigen bedrijfsvoering en voert verbeteringen door op relevante gebieden. Men wil ook de bezoeker op dit punt bewustmaken en aanzetten tot gedragsverandering.

Bijlage 2: plattegrond kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof



Bron: onderzoek Inholland.

Bijlage 3: gebruikte bronnen.

Respondenten

- Remmelt Thijs (Voorzitter Kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof)
- Aad van Winden (Penningmeester Kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof)
- Avinash Krishnasing (Secretaris Kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof)
- Herman de Haan (Bestuurslid Kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof)
- Evelyn (Bestuurslid Kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof)
- Vrijwilligers activiteitencommissie (Kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof)
- Vrijwilligers technische commissie (Kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof)
- Noor en Parcel (beheerders weekenden Kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof)
- Ellen Speetjens (Gemeente Delft)
- Chantal van de Graaf (Gemeente Delft)
- Gerard van Zomer (Gemeente Delft)
- Ad Holkers (Gemeente Delft)
- Eveline Berghout (Gemeente Delft)
- Mark Jongerius (Gemeente Delft)
- René Metz (senior beheerder De Balijhoeve, Zoetermeer)
- Sandy Seyn (Beheerder Kinderboerderij Voorschoten)
- Sandra Harkema (Coördinator Goudse Hofstede)
- Hans de Rijk (Stichting Ondernemende Kinderboerderijen)
- Leon van Werven (Beheerder Kinderboerderij Canteleer Kampen).

Schriftelijke en digitale bronnen

- Handboek Ondernemende Kinderboerderijen, Stichting Ondernemende Kinderboerderijen (medeauteur Boris Franssen)
- Beleidsplan Kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof (2016-2020)
- Jaarverslagen Kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof 2016 t/m 2019 + Begroting 2020
- Onderzoeken Haagse Hogeschool & Inholland (Kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof zonder subsidie)
- Kinderboerderijenbeleid Gemeente Alphen aan den Rijn.

Bijlage 4: Vergelijkend schema

	1. Kinderboerderij & waterspeeltuin Tanthof	1. Goudse Hofstede (Gouda)	2. Balijhoeve (Zoetermeer)	3. Kinderboerderij Voorschoten	4. Cantecleer (Kampen)	5. De Oude Hofstede (Ede)	5. Zimmerhoeve (Amsterdam)
Beheers-vorm	Stichting	Stichting (ANBI-status)	Gem. instelling	Stichting (ANBI-status)	Stichting (ANBI-status)	Stichting (ANBI-status)	Stichting (ANBI-status)
Oppervlak	1,9 ha	1.3 ha	3.1 ha	1,3 ha	12 ha	0,9 ha	0,23 ha
Ligging	In/direct naast woonwijken gelegen	Aan rand stad/niet in wijk	In/direct naast woonwijk gelegen	Dichtbij woonwijk	Dichtbij stadskern		In woonwijk
Bezoekers	40.000	120.000	94.000	33.000	70.000	41.000	40.000
Beheer	1.1 fte	2,4 fte	3,12 fte	1,6 fte	2 fte	1 fte	2,2 fte
Eigen inkomsten percentage	42% (gemiddelde laatste 5 jaar) of 59% laatste drie jaar) van totale baten (versnaperingen, boerderijproducten, kinderfeestjes, etc.)	ong. 40% van totale baten (versnaperingen, boerderijproducten, kinderfeestjes, voerverkoop, dierenverkoop, adoptie-programma dieren, "Vrienden van", verhuur dieren, verhuur ruimte, knutsel-workshops, bijdragen scholen)	20% (winkelverkoop, versnaperingen, kinderfeestjes, verkoop voerautomaten (munten)	ong. 70% (dagbesteding, kinderfeestjes, pensionopvang dieren, donaties, sponsoring)	ong. 35% van totale baten (kinderfeestjes, kinderkampen, verkoop boerderij-producten, eigen bijdrage activiteiten, verhuur moestuintjes, verhuur dieren)	ong.37%	13% (verpachten horeca (waaronder ook kinderfeestjes en verhuur (KB krijgt percentage van de pachter), bijdragen scholen NME
Hoogte eigen inkomsten (bruto)	>€45.000,= gemiddeld over 5 jaar, €65.000,= gemiddeld over 3 jaar	>€100.000,= (50% van totale baten)	>€40.000,=	>€80.000,=	>€40.000,=	>€35.000,=	>€20.000,=
Subsidie	€64.000,= (gemiddeld over 5 jaar)	€150.000,=	€180.000	€15.000,= (gekort van €75.000,=)	€98.000	€62.000	€134.000,=

Bijlage 5: Over de auteur

mr. B.C. (Boris) Franssen (1972, Rechtsgeleerdheid U.v.A, Bedrijfskundig Management Hogeschool Brabant) is partner en medeoprichter van de Blauwe Noordzee en heeft als adviseur en trainer ruime ervaring in de culturele, maatschappelijke en vermogensfondssensector. In de afgelopen jaren verrichtte hij opdrachten voor de Gemeente Alphen aan den Rijn (actualisatie beleid dierenwelzijn, organisatieonderzoek Stichting Alphense Kinderboerderijen), Stichting DOEN (traject voedselversneller), Food for Good (ontwikkeling groene onderneming i.o.v. VSBfonds en Gemeente Utrecht). Verder verrichtte hij opdrachten voor o.a. de Samenwerkende Bracheorganisaties Filantropie, Stichting DOEN, Oranje Fonds, Gemeente Zaandam, Gemeente Amsterdam, Rabobank Foundation, Vluchtelingenwerk Nederland, Stichting Sluyterman van Loo, The European Blind Union en Stichting Bartiméus Sonneheerdt Internationaal, Protestantse Diaconie Amsterdam, Fonds 1818, Museum Meermanno, Buddy Netwerk Den Haag, Stichting Achmea Slachtoffer en Samenleving, Stichting Instituut Gak, etc.

Voorheen was hij onder meer werkzaam voor het VSBfonds, partner en medeoprichter van Scholten&Franssen en bestuurslid van AMVJ Vermogensbeheer en het AMVJ Fonds.

Boris Franssen is (mede)auteur van *Ondernemende Kinderboerderijen, 2014* (Stichting Ondernemende Kinderboerderijen), het *Handboek Sociaal Ondernemen in Nederland* (Nijenrode/PwC Reeks, Van Gorcum, 2007, ook vertaald in het Duits), het *Handboek Cultureel Ondernemen* (Van Gorcum 2009), *Financiering en partnerschappen* (Hoofdstuk 4, Groeiboek Oranjefonds, 2013), *Ondernemen 2.0* (Cultuur+Ondernemen, 2017) en “(Bijna) ieder museum kan ondernemen” (2012).