

Inclufar

Kaasav Talupidamine

KAASAVA TALUPIDAMISE PLANEERIMISE, RAJAMISE JA TOETAMISE KÄSIRAAMAT

TALUDELE, SOTSIAALSETELE ALGATUSTELE NING REGIONAALSETELE ARENDUSTELE





Kaasav Talupidamine

KAASAVA TALUPIDAMISE PLANEERIMISE, RAJAMISE JA TOETAMISE KÄSIRAAMAT

TALUDELE, SOTSIAALSETELE ALGATUSTELE NING REGIONAALSETELE ARENDUSTELE

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TEADMINE SELLEST, MIDA TEHA TULEB - EESMÄRK JA JUHTPÕHIMÕTE	4
– PÕLLUMAJANDUSLIKU VÄÄRTUSE LOOMISE PÕHIPRINTSIIBID	
– KAASAVA TALUPIDAMISE JUHTPÕHIMÕTTED 6	
– PÕLLUMAJANDUSETTEVÕTTES TÖÖTAMINE ON MÕTESTATUD TEGEVUS	
– INTEGRATSIOONIST KAASAMISENI	
– KAASAVA TALUPIDAMISE ORGANISATSIOONIDE JUHTPÕHIMÕTTED	
– A) PEAMINE JUHTPÕHIMÕTE	
– B) MÕISTED	
– ABISTAVAD KÜSIMUSED KAASAVA TALUPIDAMISE RAJAMISEL JA ARENDAMISEL	
2. VASTUTUSE VÕTMINE - JUHTORGANID JA VASTUTUSSTRUKTUURID ISEMAJANDAVAS SOTSIAALSE	7
TALUPIDAMISE KOGUKONNAS	
– TALUPIDAMINE KUI TEGEVUSE JA ETTEVÕTLUSE ERIVORM	
– KAASAMINE	
– DÜNAAMILINE DELEGATSIOON – VASTUTUSE JAOTAMISE MEETOD	
– ABISTAVAD KÜSIMUSED MÕTESTATUD TÖÖ JA VASTUTUSSTRUKTUURI ARENDAMISEL:	
3. TEADMISED SELLEST, MIS ON VAJALIK – KVALIFIKATSIOONID JA PÄDEVUSED – TALUPIDAMINE	9
KUI ÖPIKOGUKOND	
– KVALIFIKATSIOONID JA PÄDEVUSED	
– TALUPIDAMINE KUI ÕPPIMISE KOHT	
– LAI KUTSEKVALIFIKATSIOON VÕI TOPELTKVALIFIKATSIOON	
– MITMEL AMETIPOSTIL TÖÖTAMISE RASKUSED	
– AMETIJUHEND JA ELI KVALIFIKATSIOONIRAAMISTIK	
– ABISTAVAD KÜSIMUSED PÕHIHARIDUSE, TASEME- JA LISAKOOLITUSE KORRALDAMISEL	

4. TÖÖKIRJELDUS - TALUPIDAMINE KUI KONTEKST ERINEVAT TÜÜPI TÖÖDELE	13
– TALUPIDAMINE KUI TÖÖKOGUKOND	
– PROTSESSID	
– KOOSTÖÖVESTLUSED JA HETKESEISU DEFINEERIMINE	
– VÕRGUSTIK JA TAGASISIDE 21	
– ABISTAVAD KÜSIMUSED TÖÖKONTEKSTI MÕISTMISEKS:	

5. SUHTLEMINE ON KÕIGE ALUS - INFOVOOG JA USALDUSE KASVATAMINE	17
– USALDUSE KASVATAMISE VAHENDID JA STRUKTUURID:	
– INFORMATSIOON JA SUHTLUSKULTUUR	
– PÕHIVAHEND: KAHEPOOLNEKOHTUMINE	
– PERSONALI HINDAMINE	
– KAEBUSTE JA KONFLIKTIDE JUHTIMINE	
– ABISTAVAD KÜSIMUSED USALDUSKULTUURI LOOMISEKS:	

6. LEPINGUTE KOOSTAMINE – JURIIDILISED KÜSIMUSED JA KVALITEEDIGARANTII	20
– ÕIGUSRAAMISTIK 27	
– KOOSTÖÖTEENUS KUI SOTSIAALTÖÖ TUNNUSJON	
– TURVALINE ÕIGUSRAAMISTIK KOOSTÖÖTEENUSE LOOVAKS ARENDAMISEKS	
– KVALITEEDIARENDUS JA KVALITEEDIGARANTII	
– MEESKONNAJUHTIMISE PROTSESS	
– ABISTAVAD KÜSIMUSED KOOSTÖÖSUHETE JURIIDILISTE ALUSTE LOOMISEL	

7. RAHAASJAD PEAVAD KLAPPIMA - FINANTSRAAMISTIK	22
– RAHAVOOGUDE HALDAMINE	
– FINANTSSFÄÄRI ÜKSIKÜLESANDED	
– RAHASTAMISVAHENDID:	
– EELARVE KUI VAHEND	
– EELARVE KOOSTAMISE SAMMUD	
– VÕTMEKÜSIMUSED	
– Riik: finantspartner või kontrollija?	
– ABISTAVAD KÜSIMUSED ORGANISATSIOONI FINANTSPROTSESSIDE KOHTA	

8. Kuhu me tahame oma organisatsiooniga jõuda? - Edasine areng ning tuleviku kindlustamine	24
– MINEVIK - OLEVIK - TULEVIK	
– KAASAVA TALUPIDAMISE ARENGUVALDKONNAD	
– ABISTAVAD KÜSIMUSED ARENGUKÜSIMUSTE LAHENDAMISEKS TULEVIKUS:	

TALUPIDAMISTE ÜLEVADE	26

KASUTATUD KIRJANDUS	26

SISSEJUHATUS

Antud kaasava talupidamise planeerimise, rajamise, rakendamise ja toetamise käsiraamat on abiks taludele, sotsiaalsetele algatustele ning regionaalsetele arendustele. Selles kirjeldatakse vajalikke tingimusi ja ressursse materjalide, organisatsiooniliste struktuuride, finantsnõudmiste ja kvalifikatsioonide ning praktiliste nõuannete näol, eesmärgiga töötada välja vastav täiendusõppe kvalifikatsioon.

Projekti „INCLUFAR – kaasav talupidamine“

Käsiraamat on valminud EL-i programmi Leonardo da Vinci projekti „INCLUFAR – kaasav talupidamine“ raames. Projekti on kaasatud talupidamised alljärgnevatest paikadest: Hofgemeinschaft Weide-Hardebek Saksamaalt, Tapola Soomest, Pahkla Eestist, Urtica de Vijfsprong Madalmaadest ja Loidholdhof Austriast. Lisaks biodünaamilisele põllumajandusele ja antroposoofilisele sotsiaalteraapiale pakuvad need talupidamised erinevaid integreerivaid tegevusi nagu näiteks aiandus, küpsetamine, ehitus, tiseritöö, pakkimine, majapidamine, talupoodide ja kohvikute pidamine ning administratiivtööd. Juba praegu rakendavad partnerid kaasavaid elutingimusi ka praktikas ning tegelevad erinevate sotsiaalse talupidamise vormide arendamisega.

See käsiraamatu lühiversioon annab ülevaate tähtsamatest ideedest kõikide INCLUFARi projektiga seotud olevate maade keeles. Täispikk versioon on saadaval nii inglise kui ka saksa keeles (vaata www.inclufar.eu).

Lisaks talupidajatele, aednikele, oskustöölisele, sotsiaaltöötajatele ja ametiasutustele on käsiraamat mõeldud kasutamiseks ka puudega isikutele, et aidata kaasa kaasavate tingimuste arendamisele ning anda ka puudega isikutele võimalus osaleda maaelus.

Väldime teadlikult käsiraamatus „lihtsa keele“ kasutamist, kuna see ei ole kooskõlas meie arusaamaga kaasavast lähenemisest. Üritame käsiraamatu kasutamise abivajajate jaoks lihtsamaks teha teksti liigendamise, oluliste märksõnade esile tõstmise ja graafiliste vahendite abiga.

„Ways to Quality“ („Tee kvaliteedini“) printsiipide järgimine on endaga kaasa toonud palju ettepanekuid, materjale ja vahendeid, mille eest oleme siiralt tänulikud. Mainitud kvaliteedijuhtimise protsess on sertifitseeritud kõikjal Euroopas ning seda rakendavad ka osad projekti partnerid. (www.wegezurqualitaet.info)

1. TEADMINE SELLEST, MIDA TEHA TULEB - EESMÄRK JA JUHTPÕHIMÕTE

Põllumajandusliku väärtuse loomise põhiprintsiibid

Põllumajandus sõltub maapinna piiratud ressurssidest, mille kaudu toimub pidev tootmisvahendite tarbimine ja uuendamine. Seega peame põllumajandust vaatlema teistmoodi kui kaubandust, tööstust või teisi tootepõhiseid teenuseid.

Kui väärtust lisavat voogu peetakse looduse ehk toormaterjali ning kultuuri ehk töötlemise ja tarbimise vaheliseks protsessiks, siis kuulub põllumajandus kahtlemata väärtust loova voo skaalal „looduse poolusel“, kuna kasutab tootmisvahendina loodust ennast. Vastust vajab küsimus, kas põllumajandus lisab loodusele väärtust või pelgalt kasutab seda ära? Selles protsessis pannakse oluline alustala väärtust lisava voo skaala teises otsas paiknevale „kultuuri poolusele“, mis rahuldab inimeste mittemateriaalseid vajadusi. See idee on kaasavas talupidamises väga tähtsal kohal, kuna rõhutab seda, et põllumajanduse sotsiaalne pool ulatub palju kaugemale kui piima, liha ja kartulite tootmine. Ka mõtestatud töö ja rahuldust pakkuv elu on inimestele vajalik.

Väärtust loova voo skaalal „looduse poolusel“

Kaasava talupidamise juhtpõhimõtted

Sotsiaalse ehk kaasava talupidamise eesmärk on luua töökeskkond, mis võimaldab eriliste ja piiratud võimetega in-

imestel mõtestatult tegutseda. Kõigil peaks olema võimalus väärtuste loomisele kaasa aidata. Sellise äriidee saabki sõnastada juhtpõhimõttena. Juhtpõhimõtte kirjeldab seda, milline üks ettevõtte ideaalis olla tahaks. Seega on see ühtlasi nii sisemine kui ka väline lubadus.

Sotsiaalsest ja kaasavast talupidamisest on hakatud rääkima, kuna viimastel aastakümnetel on loodud talupidamisi ja töökogukondi, mis ei tegele pelgalt teravilja, juurvilja, liha ja piima tootmisega. Maa ja loomadega tegelemisel võib olla hoolt vajavate ning väga eriliste võimetega inimeste jaoks ka stimuleeriv, kasutoov ning tervendav mõju.

2004. aastal loodi Euroopas kogukond nimega Farming for Health (Talupidamine terviseks), mille eesmärgiks on luua võimalusi ja stiimuleid sellise põllumajanduse arendamiseks, mis aitab kaasa nii inimeste kui ka looduse heaolule ning tegeleb sotsiaalsete eesmärkide integreerimisega, kultuurimaastiku arendamisega ning bioloogilise mitmekesisuse säilitamisega. Sotsiaalsel talupidamisel on salutogeeniline mõju, mis mitte üksnes ei hoiu haigusi ära, vaid ka tugevdab tervist. Uus juhtpõhimõtte!

*Tegelemisel /
Kasutoov ning
tervendav*

*Sotsiaalsel
talupidamisel on
salutogeeniline*

Põllumajandusettevõttes töötamine on mõtestatud tegevus

Suur osa sotsiaalse talupidamisega tegelevaid ettevõtteid praktiseerivad mahepõllumajandust ja biodünaamilisust. Saastumata pinnase säilitamine, tervisest pakatavate taimede ja loomade eest hoolitsemine; looduslike toodetega ja elusolenditega tegelemine; talupidamine, kus teatakse, millist materjali ja ainet on tarvis kasutada ning millist seemet külvata – kõik see moodustab kandva pinnase mõtestatud, kasutoova ja tervendava töö tegemiseks. Taoline tegutsemine pakub ambitsioonikaid väljakutseid, kus inimesed saavad vahetult kogeda, kui vajalikud on töökoha korrastatus, turvalisus ja puhtus. Tööülesanded toetavad ja aitavad taastada sisemist rütmi ja korda, mida vaimse puudega isikutel napib.

Sotsiaalses talupidamises kasutatav maa, hooned ja masinad kuuluvad tihtipeale heategevusorganisatsioonidele. Nii ei kaasne kohustust töötada kellegi teise jaoks. See aga ei välista produktiivset tööd ja majanduslikku kasu. (vrd. 7. osa)

Sellised ongi juhtpõhimõttes kirja pandud ideaalid ja ideed, millest saavad omakorda lähtuda nii ettevõtte personal, kõik asjast huvitatud osalised, kliendid, ametivõimud kui ka tarnijad.

Integratsioonist kaasamiseni

2006. aastal vastu võetud ÜRO puuetega inimeste õiguste konventsioonis sisalduv kaasamise nõue andis sotsiaalsele talupidamisele suure tõuke. See tõi endaga kaasa uue vaatenurga – kui integratsioon tähendab seda, et puuetega isikutele luuakse ühiskonnas võimalusi juurde, siis kaasamine tähendab aga, et puuetega isikud on ühiskonna täieõiguslikud liikmed, kellel on õigused, kohustused ja täielik vabadus otsustada ise oma elu üle. Puuetega inimeste elu üle ei otsusta hooldajad ega sotsiaalasutused, vaid puuetega inimesed ise. Juhendamine ja toetamine saab toimuda vaid juhul, kui isikul endal on enesemääramis- ja otsustusõigus. Tänu taolisele osalemisele ja panustamisele on igal inimesel võimalik terviku heaks midagi ära teha.

*2006. aastal vastu
võetud ÜRO puuetega
inimeste õiguste
konventsioonis*

Kaasava talupidamise organisatsioonide juhtpõhimõtted

Juhtpõhimõtted hoiavad endas olulist informatsiooni nii sisemise kui ka välise lubaduse näol.

Juhtpõhimõtted jaotatakse peamisteks juhtpõhimõteteks ning mõisteteks:

a) Peamine juhtpõhimõtte

Peamine juhtpõhimõtte peab sisaldama põhiinformatsiooni ning seda peab olema võimalik pikaajaliselt rakendada. Ühtlasi on see aluseks kõikidele mõistetele ja tegevustele.

INCLUFARi peamised juhtpõhimõtted on järgmised:

- põllumajandus kui talu eluvorm;
- biodünaamilised talupidamise meetodid;

*Juhtpõhimõtted /
peamisteks
juhtpõhimõteteks*

- mõtestatud töö;
- haridus ja koolitus;
- salutogenees;
- loodussäästlik sotsiaalne kaasamine;
- inimväärikus;
- tööülesanded kooskõlas ÜRO puuetega inimeste konventsiooniga;
- maapiirkondade arendamine.

b) Mõisted

Kõik töövaldkonnad, mis on kaasavas talupidamises esindatud kutsutakse mõisteteks, nagu näiteks:

- elamine;
- talupidamine/aiandus;
- töötoad;
- kool;
- haridus;
- kultuuriüritused;
- kunstistuudiod ja käsitöö töötoad,
- kaubandus ja tootmine.

Millised kaasamise tunnused iseloomustavad igat individuaalset mõistet?

Igal kasutatud mõistel peab olema selle põhitunnuse kirjeldus alljärgneval kujul:

- » sihtmärk
- » sihtgrupp
- » meetodid
- » nõuded (kus? millised vahendid? millised pädevused?)
- » eeldatavad tulemused ja kvaliteedikriteeriumid
- » kaasav profiil

Abistavad küsimused kaasava talupidamise rajamisel ja arendamisel

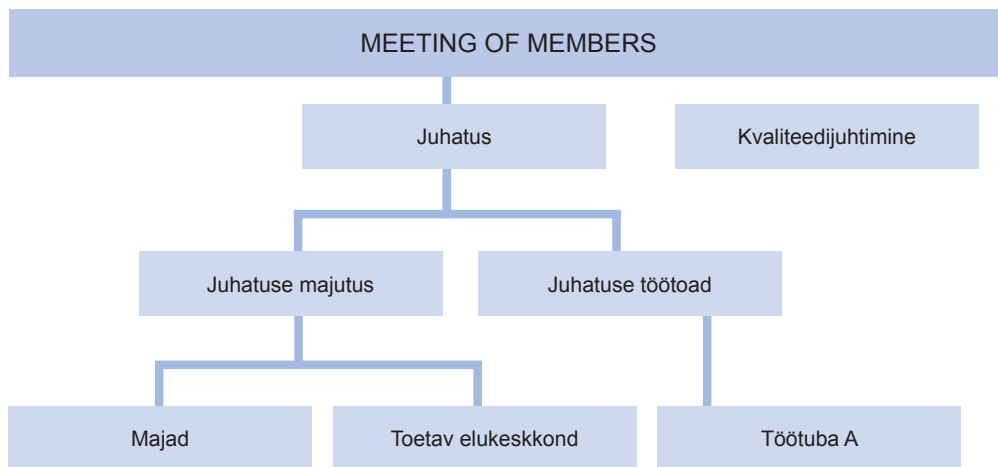
- Kas talupidamine mõistab selgelt ja täpselt kliendi soove?
- Kas see on juhtpõhimõttes selgelt sõnastatud?
- Kas on paika pandud, kellel lasub pikemas perspektiivis ettevõtja vastutus?
- Kas maine, mida üritame luua
 - » on kogu personalile teada?
 - » on teada ja kättesaadav ka klientidele ja koostööpartneritele?
- Kas kaasamine on juhtpõhimõttes sõnastatud?
 - » Kas ka vastav mõiste on olemas?
- Kas loodussäästlik sotsiaalne kaasamine on mainitud?
- Kas salutogeeniline lähenemine on mainitud?

(Ülalmainitud ning järgmistes osades kirjeldatud küsimused on võetud käsiraamatust „Werkstatt für Unternehmensentwicklung“ (vaata <http://www.werkstatt.biz>).

2. VASTUTUSE VÕTMINE - JUHTORGANID JA VASTUTUSSTRUKTUURID ISEMAJANDAVAS SOTSIAALSE TALUPIDAMISE KOGUKONNAS

Talupidamine kui tegevuse ja ettevõtluse erivorm

Igal ettevõttel on oma sisestruktuur, mis on hästi toimiva tööprotsessi ja produktiivse koostöö aluseks. Kõik liikmed teavad, mida nad tegema peavad, mille eest vastutavad ja mille eest mitte. See on seotud õigus- ja omandiküsimusega ning puudutab ka seda, milliseid otsuseid inimene võib ja peab ise langetama ja mis jäävad teiste teha. Tänapäeval kujutatakse taolist äristruktuuri struktuuriskeemil. Sellel on hierarhiliselt ära toodud olulised valdkonnad ja vastutused. Allpool üks lihtne näide:



Paljudel sotsiaalsetel talupidamistel on oma õiguskord:

- Maa, hooned ja pikaajalise investeringuga masinad antakse üle heategevusorganisatsioonile (ühingule, sihtasutusele, ühistule), kuna see võimaldab laialdast osalust. Ülesannete täitmine toimub vabatahtlikkuse alusel.
- Igapäevane asjaajamine toimub viisil, mis võimaldab koheselt ja kiiresti otsuseid langetada ning kogu protsessi juhtida (piiratud vastutusega äriühing). Neid tööülesandeid sooritavad tasustatud töötajad.

Sotsiaalse talupidamise ametipostid valitakse tavaliselt selle järgi, mida antud riigis kehtivate sotsiaalsete ja õiguslike vormide alusel riiklikult rahastatakse. Sotsiaalse talupidamise jaoks valitud vormi peab tähelepanelikult valida!

Erinevate riikide maksueeskirjad mängivad organisatsiooniliste küsimuste ja õiguslike vormide valikul oma rolli.

Kaasamine

Iga töökogukond peab endalt küsima, kuidas kaasata hoolt vajavad inimesed protsessidesse, kus neile antakse vastutus ja nad saavad ise otsuseid langetada. Igas ELi riigis on juriidilised nõuded, mis näevad ette hoolt vajavaid inimesi esindavate asutuste loomist. See on kohustuslik. Väljakutse põnevaim osa seisneb aga selles, kuidas kaasata hoolt vajavad inimesed taolise asutuse ühistesse otsuselangetamise protsessidesse.

Kus neile antakse vastutus ja nad saavad ise otsuseid langetada

Dünaamiline delegatsioon – vastutuse jaotamise meetod

Üks moodus seaduslike funktsioonide ja organite välja töötamiseks on dünaamiline delegatsioon (vaata www.wegezur-qualitaet.info). Nii saab erinevate tööülesannete vastutuse jaotamist kontrollida ja õiguspäraseks muuta. Kogu protsess on üksikute sammudena allpool lahti seletatud:

- (1) Probleemi sõnastamine
- (2) Põhimõtete uurimine ja selgitamine
- (3) Sellele järgneb küsimuste sõnastamine ja lahenduse otsimine, mille jooksul täpsustatakse antud tööülesande tüüp ning inimesed, kes selle enda kanda võtavad.
- (4) Seejärel langetatakse otsus
- (5) Otsus viiakse ellu
- (6) Süstemaatiline analüüs ülevaate ja aruande kujul
- (7) Nõusoleku andmine

Sequence of processes

Ülevaate ja aruande esitamine ning nõusoleku andmine kindlustavad selle, et tööülesandeid hinnatakse pidevalt ümber ning delegeeritakse kas samale isikule või grupile või antakse hoopis teistele üle.

Selle 7 sammust koosneva protsessi töötas välja ühendus „Tee kvaliteedini“ ning see on osutunud mitmes valdkonnas väga usaldusväärseks abivahendiks.

Abistavad küsimused mõtestatud töö ja vastutusstruktuuri arendamisel:

- Millised tööülesanded ja vastutusstruktuurid (organisatsioonilised struktuurid) on antud tüüpi töö jaoks sobilikud ehk teisisõnu milline on juhtpõhimõtte ja organisatsiooni arengutase (noor madala hierarhiaga algatus, milles kehtib põhimõtte „kõik teevad kõike“ või mitme erineva valdkonnaga väljakujunenud asutus, mis lähtub põhimõttest „kõik teevad, mida nad tegema peavad“)?
 - Kas vastutuspiirid on selgelt sõnastatud ja personalile arusaadavaks tehtud?
 - Kas kõik see on ka struktuuriskeemil selgelt kujutatud?
- Millised eritunnused tõusevad esile sõltuvalt organisatsiooni arengutasemest (asutamine, kasv, küpsus, muutus/kriis)?
- Milliseid vastutus- ja juhtimisalaseid karjääri- ja arenguvõimalusi saame pakkuda?
- Kas meie protsessid ja eeskirjad on selgelt sõnastatud ja antud tööülesande jaoks sobilikud? Kas kõik kaasosalised on nendest teadlikud (protsessi haldamine)?
- Kuidas kaasame hoolt vajavad inimesed vastutusstruktuuridesse ja otsuselangetamise protsessidesse?
 - » Kuidas sellist osalusprotsessi organiseeritakse, dokumenteeritakse ning hinnatakse?
 - » Milliste näitajatega mõõdetakse kaasamise määra kvaliteeti?
- Kas kaasamise nõue peegeldub ka organisatsiooni ülesehituses ja otsuste langetamisel?
- Kas vastutavad isikud saavad oma töös rakendada juhi ja juhendaja rolli?
- Millised vastutused saavad endale võtta personaliliikmed?

Organisatsioonilised struktuurid

Struktuuriskeemil

Vastutusstruktuuridesse ja otsuselangetamise protsessidesse

3. TEADMISED SELLEST, MIS ON VAJALIK – KVALIFIKATSIOONID JA PÄDEVUSED – TALUPIDAMINE KUI ÕPIKOGUKOND

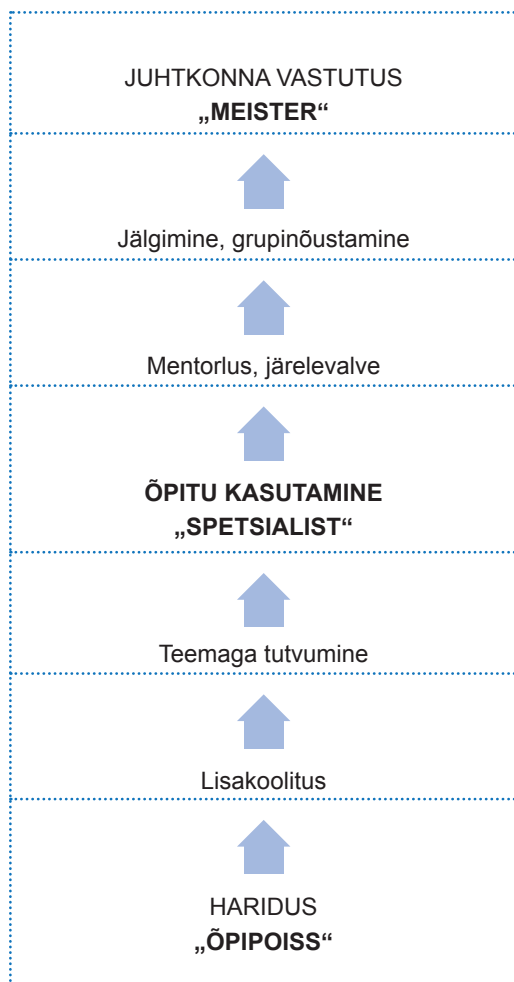
Kvalifikatsioonid ja pädevused

Igal organisatsioonil peavad olema teatud kvalifikatsioonid selleks, et olla pädev oma tööülesandeid ellu viima. Kvalifikatsioonistandardid tulenevad juhtpõhimõttest ning selles viidatud nõudmistest, samuti ka riigis kehtivast õiguslikust olukorrast tulenevatest nõudmistest.

Sotsiaalsetes organisatsioonides nõutavad põhilised kvalifikatsioonistandardid määrab kindlaks riigi sotsiaalne süsteem. Kui mõlemad valdkonnad on ühendatud (nii nagu sotsiaalses talupidamises) ja kui töövaldkondi laiendatakse (nii nagu kaasavas talupidamises), siis nõutakse mõlemat kvalifikatsiooni. Meil on ka selliseid partnertalusid, kus mõlemad kvalifikatsioonid on väljastatud erinevate inimeste poolt.

(nii nagu kaasavas talupidamises), siis nõutakse mõlemat kvalifikatsiooni

Peale kahe ülalmainitud erialase nõudmise, on oluline ka hea suhtlusoskus. Suur vajadus on ka inimeste järele, kes on valmis nii juhendaja kui ka juhina vastutust võtma – hea tehniline kvalifikatsioon ei pruugi seda aga alati tähendada.



Seega on meil vaja kolme erinevat oskust:

- (1) erialane (põllumajandus ja sotsiaaltöö)
- (2) suhtlemine
- (3) ettevõtlus (majandus, haldamine ja juhtimine)

Kaasaval põllumajanduslikul töökogukonnal peavad olema antud kvalifikatsioonid ja õppeprotsessid. Neid saab pakkuda kogukond ise või siis koostöös teiste talupidamiste või haridusasutustega. Talupidamises peab alati olema keegi, kes vastutab koolitamise ja personaliarenduse eest ning kes koordineerib diagrammil näidatud protsesse.

Erialase nõudmise,

Suhtlusoskus

Selleks, et õppida vajalikke hoiakuid ja oskusi on välja töötatud õppekursus „INCLUFAR õppekava“, mis on üleval ka nende kodulehel koos spetsiaalse ametialase teabega kaasava talupidamise ja maapiirkondade arenduseksperptide jaoks (www.inclufar.eu).

Talupidamine kui õppimise koht

1. Millised on talupidamise koolitusnõuded?
2. „Koolitus“: Milliseid koolitusvõimalusi pakub talupidamine üliõpilastele, koolitatud spetsialistidele ja meistritele, sotsiaaltöötajatele, raviõpetajatele ja ekspertidele, kes abistavad puuetega inimesi töötubades?
3. Milliseid antud tööga seotud koolitusi ja haridusvõimalusi veel vajame?
4. Millised koolitusvaldkonnad ning võimalused vajalike oskuste omandamiseks eksisteerivad praegu ning mida on vaja juurde luua?
5. „Kooli lõpetamine“: Kuidas otsustatakse koolituskursuste ja seminaride üle? Millised on otsuse langetamise kriteeriumid ja tasemekoolituse graafikud?
6. „Lisakoolitus“: Kuidas kogemust süstemaatiliselt üles ehitada, mõtestada, hinnata ning sellest vastavaid järeldusi teha?
7. Kuidas võimaldada tehnilistel, sotsiaalsetel ja isiklikel oskustel ning teadmistel välja areneda?
8. Kuidas jõuaks piisav hulk inimesi talupidamises „meistri“ tasemeni (nii tehniliste, sotsiaalsete kui ka isiklike pädevuste vallas)?

*Koolitus /
Kooli lõpetamine /
Lisakoolitus /
Meistri*

Arendustöö organiseerimine (= otsuse langetamise struktuurid) ning protsessid ja kord (= alus- ja sekundaarsed protsessid) on valdkonnad ja ülesanded, mida peab talupidamises õppima. Organisatsioon, mis õpib ja areneb, omandab vajaliku personaliarenduse kontseptsiooni läbides joonisel näidatud etapid.

Lai kutsekvalifikatsioon või topeltkvalifikatsioon

Sotsiaalsel talupidamisel on kaks kvalifikatsioonivaldkonda: talupidamine/aiandus ja sotsiaaltöö.

Kaks kvalifikatsioonivaldkonda

1. Talupidamine nõuab laialdasi tootmisalaseid teadmisi ja kogemusi loomade ja teravilja kasvatamisest turunduse ja haldamiseni. Lisaks nendele valdkondadele kuuluvad siia alla ka veel eriliste põllukultuuride kasvatamine, aianandus ja maastikuhaldamine. Sotsiaalne talupidamine hõlmab ka mitmesuguste toodete töötlemise protsesse, nagu näiteks juustumeierei, pagaritöökoda, talupood ja -kohvik, toiduring, turul müümine, seemnetootmine jne. Lisaks sellele tuleb tegeleda juhtimist puudutavate ülesannete ning rahastamisküsimuste ja toetustega.
2. Sotsiaaltöö vaatab inimest kui tervikut tegeledes diagnoosimise, pedagoogika, hooldamise, sotsiaaldiguse ja -poliitikaga.

*Talupidamine /
Sotsiaaltöö*

Seega on tegemist kahe väga erineva erialaga, millel on ka erinev tööruum: üks neist sõltub looduse, aastaegade ja ilma vaheldumisest, teine aga suhetest, sotsiaalsetest probleemidest, terviseküsimustest ja bürokraatlikest eeskirjadest. Sellele kõigele lisanduvad veel nn kodused tegevused, nagu näiteks teraapia, arsti juures käimised, taskuraha jaotamine, transport, söögitegemine, pesemine ja koristamine.

Mitmel ametipostil töötamise raskused

Sotsiaalses talupidamises on mõlemad valdkonnad esindatud! Kogemus on näidanud, et erinevaid tööruume on võimalik ühendada ning selle tulemusena luua toetavad elamistingimused, mis pakuvad rõõmu ja mõtestatud tegevust juhul, kui töötajatel on olemas vajalik kvalifikatsioon või nad on seda omandamas.

Kaasava talupidamise nõutavad pädevused

2012. aastal viis Freisen MAiE projekti raames 13 eksperdiga läbi uurimuse koolituse käigus omandatavate vajalike pädevuste kohta.

Allpool loetelu mõningatest teemadest, mida vähemalt kaks või enam eksperti mainisid:

- talumajandus
- klientidega suhtlemine
- töö tugi ja liigsed nõudmised klientidele
- terviseharidus, haiguste tüübid

- töö organiseerimine, planeerimine ja struktuur
- tervis ja turvameetmed
- talupidamise organiseerimine
- eesmärkide väljatöötamine, sõnastamine, uurimine ja rakendamine
- kariloomad ja kliendid
- klientide majutus
- juriidiline alus ja õigusnormid
- era- ja pereelu mõju ja integreerimine
- hoold vajavate inimeste jaoks sobiv töö
- võimalused ja riskid igapäevatoos
- konfliktijuhtimine
- dokumentatsioon
- mõju talupidamisele
- koostöö ja talude võrgustik

Näited sagedamini mainitud lisakoolituse teemadest (Koch 2011):

Valdkond	Teemad
Pedagoogika/ sotsiaaltöö	<ul style="list-style-type: none"> » Käitumisraskused » Vägivald & rünnakud » Armastus, sõprus, seksuaalsus » Paarinõustamine » Vabaaja tegevused » Kliinilised pildid » Topeltdiagnoos » Suhtlemine » Mittevägivaldne suhtlemine » Kaasamine & detsentraliseerimine » Sotsiaalteenused » Antroposofiiline sotsiaalteraapia
Talupidamine/ majapidamine	<ul style="list-style-type: none"> » Tootmisprotsessid » Toote kvaliteet » Õigusnormid » Ratsutamine, hobuste kasutamine
Juhtimine	<ul style="list-style-type: none"> » Detsentraliseerimine » Personalijuhtimine » Organisatsiooniline areng
	<ul style="list-style-type: none"> » Õhkkonna loomine » Kogukondlik töö

Ametijuhend ja ELi kvalifikatsiooniraamistik

INCLUFARi projekti raames töötati välja õppekava kaasava talupidamise ja maapiirkondade arendamise ekspertide koolitamiseks. Õppekava põhirõhk on sotsiaalpedagoogikal, kuna see on mõeldud talupidamises ja aianduses töötavatele inimestele, kes juba omavad selle valdkonna kvalifikatsiooni. Ametijuhend on kooskõlas Euroopa kvalifikatsiooniraamistiku (EQF) 4. ja 5. tasemega.

Abistavad küsimused põhihariduse, taseme- ja lisakoolituse korraldamisel

- Millised oskused peavad personaliliikmel olema, et seda tööülesannet pädevalt sooritada?
- Millised kogemused peavad personaliliikmel oma töö tegemiseks olema?
- Millist juhtimisvormi on vaja rakendada pikaajaliselt ja millist lühema perioodi jooksul (alguses)?
- Millist tasemekoolitust nõutakse?
- Milline tööst ülevaate andmise vorm on sobivaim?
- Kas organisatsioon kasutab ära kõiki personaliliikmete oskusi? Kas neile on antud õiged tööülesanded?
- Kas hoolt vajavatele inimestele on tagatud haridus ja lisakoolitused?
- Kuidas nende individuaalne koolitusvajadus väljendub?
- Kas asutustesisesed ja -vahelised normid ja meetmed on paigas?
- Kas viiakse läbi piisaval hulgal koostööõupidamisi ja personali hindamisi selgitamaks välja,
 - » kui vajalik on antud koolitus teemaatika, metodoloogia, sotsiaalsete aspektide ja isikliku arengu seisukohast?
- Kas talupidamise personali kogemusi rakendatakse süstemaatiliselt?
- Millised on kogemuste rakendamise tulemused?
- Kuidas vanemad personaliliikmed saaksid õppida, kuidas oma kogemusi teadvustada?
- Kuidas seda kogemust noorematele liikmetele edasi anda?
- Mida oleks vaja teha, et uusi liikmeid juurde saada?
 - » Kuidas neid meetmeid arendatakse? Millised on kriteeriumid?
 - » Kuidas haridust väärtustatakse?
- Millised nõudmised esitatakse koolitajale?
- Mil kujul tegeletakse personaliarendusega?
- Kuidas välist tagasisidet kogutakse ja hinnatakse?

4. TÖÖKIRJELDUS - TALUPIDAMINE KUI KONTEKST ERINEVAT TÜÜPI TÖÖDELE

Talupidamine kui töökogukond

Nii värskest loodud töökogukond kui ka juba välja kujunenud ettevõtte peavad haldama erinevate inimeste, tööülesannete ja osakondade vahelist suhtlemist. Kuidas panustada erinevatel tasemetel nii, et tööülesannete täitmine oleks tagatud ning klientide, looduse, taime- de, loomade ja koostööpartnerite vajadused oleksid rahuldatud? Tegemist ei ole mitte ainult rahalises mõttes väärtuse loomisega, mida ilma kindla töökogukonna panuseta ei eksisteeriks. Mida põhjalikum on erinevate töövaldkondadevaheline integratsioon, seda tõhusamalt ja professionaalsemalt toimub väärtuse loomine.

Väärtuse loomisega

Töökirjelduses

Erinevad töövaldkonnad jaotatakse inimeste või gruppide vahel ära kasutades dünaamilist delegatsiooni (vaata 2. osa) ning nende täpsem selgitus on olemas töökirjelduses. Töökirjelduses piiritletakse individuaalsed tegevused ning luuakse ühtlasi nii tegutsemisvabadus kui ka vastutus. Kõik tööd on jaotatud igapäevasteks, -nädalasteks ja -aastas- teks töödeks.

Töökirjeldused ei ole kivisse raiutud, vaid neid saab muuta, laiendada või vähenda vastavalt individuaalsetele võimetele, kuid seda tuleb alati teha asjaosaliste ning juhtkomiteega läbi arutades. Vajalik manööverdamisruum ja tegutsemisvabadus on väga olulised, sest iga personaliliige peab suutma nii tehnilisel, protseduurilisel kui ka isiklikul tasandil enda vastutada võetud ülesanded ellu viia. Enesevaatlus on tänu meie enda asjatundlikkusele (3. osa) ja vastutusele (2. osa) alati eelistatum kui iga- sugune välisjärelevalve. Väiksemates organisatsioonides on nõudmised neile, kes vastuta- vad ja tööülesandeid sooritavad reeglina kõrgemad, kuna kogu koorem on väiksema arvu inimeste kanda. Näiteks on sellisel talupidamisel, mis peab iga kord mõne spetsialisti kohale kutsuma, kui midagi parandamist vajab, palju suuremad kulud ning vähem paindlikkust kui talupidamisel, milles on piisavalt tehniliste oskustega inimesi.

Jaotatud igapäevasteks, -nädalasteks ja -aastasteks töödeks.

Enesevaatlus

Välisjärelevalve

Paindlikkust

Töökirjelduse funktsioon

Juhtpõhimõttes (vaata 1. osa) on kirjas nii töövaldkonnad kui ka kogu asutuse eesmärk. Töökirjeldus aga viitab alati ainult ühele kindlale tööülesandele. Töökirjelduses peab tööülesanne olema selgelt sõnastatud ning asetuma koos teiste ülesannetega ühte mõtestatud konteksti.

NÄIDE: Majajuhataja/hoolduse eest vastutava isiku töökirjeldus

Töökirjeldus	Kvalifikatsioon
<p>KLIENDILE SUUNATUD</p> <ul style="list-style-type: none"> - puuetega inimeste eest hoolitsemine ja nende toetamine kooskõlas Rudolf Steineri vaimuteaduse ideega - juhtpõhimõttel rajaneva elu-, töö- ja kultuurikeskkonna arendamine - huvi teise inimese vastu ja tema arengu toetamine (juhtpõhimõtte) - iga üksikisiku ideede, huvide ja võimete ühendamine kogukonnaeluga (juhtpõhimõtte) - majapidamise eest hoolitsemise vastutus - koduse õhkkonna loomine - religioon, kunst ja arusaamine maailmast kui kogukonna ülesehitamise alused - praktiline kaasamine (ideaalprintsip) - sise- ja välisruumide kunstiline käsitlemine (ideaalprintsip) - festivalide korraldamise kunstiline pool - kogukonna tegevuste korraldamise kunstiline ja sotsiaalne pool - peremajades elamine - ürituste ja festivalide planeerimine majapidamises - kultuurilise ja religioosse ühiselu kui põhiomaduse arendamine - iseseisvuse arendamise toetamine - toetatava inimese tegevuse turvaliseks muutmine - ühiselt veedetava aja planeerimine - biodünaamiliselt kasvatatud taimede ja loomade kasutamine toiduks - antroposoofilise meditsiini kasutamine - tervishoid - vanurite toetamine majapidamises - sõnavabaduse tagamine - osalemine juhtkomitee valimises - sotsiaalteraapiline töö kui ametiülesanne 	<ul style="list-style-type: none"> - sotsiaalteraapiline kontseptsioon - teadmised sotsiaalteraapiast - teadmised sotsiaalõigusaktidest - oskus meeskonda juhtida - oskus eelarveid koostada - kultuuriliste, religioossete ja kunstiliste aspektide teadlik vormimine - pühendumine ja vastutus hoolt vajavate inimeste ning personali suhtes - tähelepanelikkus elanike sotsiaalsete suhete suhtes - koosolekute juhtimine - eneseteadvus ja enesedistsipliin - teadmised antroposoofiast - soov õppida - empaatiavõime - kriitiline enesevaatlus ja välishindamine - võime anda tagasisidet, kriitikataluvus, ausus - oskus sugulastega dialoogi hoida - harivate õppekäikude korraldamine - majakoosolekute läbiviimine - rahastamisdokumentide korrashoidmine - kohapealsete nõupidamiste läbiviimine kui osalusplaneerimise vahend <p>Dokumentatsioon meditsiiniprotseduuride läbiviimise ja ravimite kasutamise kohta</p>
<p>PERSONALILE SUUNATUD</p> <ul style="list-style-type: none"> - personali ametisse määramine ja töölt vabastamine - meeskonnakoosolekud / järelevalve - personali juhtimine ja koolitamine - majanduslik vastutus - professionaalne suhtlemine sugulastega 	

Protsessid

Töökirjeldused on vaid üks osa kogu talupidamises tehtavatest töödest. Neid ühendavad erinevad protsessid. Protsesse kirjeldatakse lähtuvalt nende eesmärkidest, olgu selleks siis hammaste pesemine, hommikusöögi valmistamine või müügiks kartulite pakkimine.

Protsessid jagunevad reeglina kolmeks:

1. Juhtimisprotsessid:

- talupidamise juhtimine, strateegia kasutamine, planeerimine personali leidmisest rahandusküsimusteni

2. Võtmeprotsessid:

- väärtust loovad multifunktsionaalsed protsessid, läbi mille pakutakse klientidele teenuseid selliste igapäevaste põllumajanduslike tegevuste kaudu nagu külvamine, loomade toitmine, toodete sorteerimine ja pakkimine jne.

3. Toetusprotsessid

- võtme- ja juhtimisprotsesside kindlustamine (elektroniline andmetöötlus, materjalide hankimine jne.)

Selleks, et kindlustada vajaliku informatsiooni vahetamine ja suhtluse toimimine on vaja teada, millistes protsessides erinevaid tööülesandeid sooritatakse.

Protsessidsid

Koostöövestlused ja hetkeseisu defineerimine

Koostöövestlused on üks moodus, kuidas oma tööd üldises kontekstis hinnata. Neid viiakse läbi ühe või kahe aasta tagant ning nende eesmärk on analüüsida, kuidas igaüks enda rolli kogukonnas tunnetab, enda panust hindab ning kuidas kogukond neisse suhtub. Koostöövestlused ei ole hindamisintervjuud, mille käigus arutatakse rohkem karjääri, palga ja töö kvaliteediga seotud küsimusi. Sellised koosolekud on osa informatsiooni vahetamise, suhtlemise ja usalduse kasvatamise mehhanismist, mida kirjeldatakse 5. osas.

Koostöövestlused

Hindamisintervjuud

Koostöövestlused viiakse läbi hoolt vajavate isikutega, et näha, kuidas antud inimene kohaneb ning kas tal on piisavalt vabadust.

Koostöövestlused on edukad, kui nende käigus arutatakse alljärgnevaid valdkondi:

- 1 Tööülesanne ja juhtpõhimõtte tervikuna
- 2 Vastutus
- 3 Kvalifikatsioon ja pädevus
- 4 Tegevuse ulatus
- 5 Usaldus, suhtlemine, informatsioon
- 6 Juriidilised küsimused, kvaliteediarendus
- 7 Rahalised ja materiaalsed ressursid
- 8 Eeltöö, uurimus ja arendusküsimused
- 9 Isiklik areng
- 10 Traditsioonid, progress, strateegia ja muutused
- 11 Enda samastamine kogukonna, ettevõtte ja juhatusega
- 12 Isiklik tähendus, tööga seotud kaotused, võidud, ohverdused (võetud veebileheküljelt www.wegezurqualitaet.info)

Antud teemade nimekiri on soovituslik. Kasulik oleks vestlused salvestada ning jälgida, et vastu võetud otsused ka ellu viiakse.

sisevaatlusele

Võrgustik ja tagasiside

Lisaks sisevaatlusele hinnatakse talupidamise tegevusi ka välise tagasiside kaudu. See ei tähenda suvalisi kliendilt või teenusepartnerilt saadud kommentaare, vaid süstemaatilist tagasiside kogumist. Tagasiside on oluline tegevuse jätkamiseks ja parandamiseks ning toote või teenuse soovitud kvaliteedi saavutamiseks.

Süstemaatilist tagasiside kogumist. / Tagasiside

See toimub teenusepartnerite järjepidevas küsitlemises. Sellesse arenguvaldkonda kuulub koostöö naabrite, kohaliku omavalitsuse, poliitiliste komiteede, regionaalsete ja tehniliste partnerite ning ühingutega. Samuti kuulub siia alla osalemine rahvuslikes ja ELi võrgustikes.

Teenusepartnerite järjepidevas küsitlemises

Abistavad küsimused töökonteksti mõistmiseks:

- Kas töökirjeldused on kirja pandud ja uuendatud?
- Kas personaliliikmete tööülesanded on detailselt kirjas lähtudes organisatsiooni tööst ja juhtpõhimõttest?
- Kas kõik mõistavad, kuidas nende töö talupidamises toimuvaid protsesse ning sotsiaalset ja kogukondlikku kvaliteeti mõjutab?
- Kuidas aitavad personaliliikmed kaasa kvaliteedi saavutamisele üldises väärtusteahas?
- Kas juhtkond ja personal on protsessidest teadlikud ning kas protsessikirjeldused on olemas?
- Kas toetust vajavad inimesed on kaasatud protsesside arendamisesse?
- Kas iga personaliliikme arvamust organisatsiooni töö ja edukuse (tooted ja teenused), vastutusstruktuuride, juhtide ja kolleegide kohta küsitakse, võetakse arvesse ning hinnatakse (koostöövestlustel)?
- Kas koostöövestluste raames analüüsitakse kogu väärtust loovat voogu (s.h kliente) kui töövaldkonda ja sisevaatluse objekti?
- Kas teenusepartneritevaheline koostööstruktuur on nii ajas kui ka ruumis selgelt ja siduvalt sõnastatud?
- Kas on piisavalt komiteesid ja konverentse?
- Millised tõendid on olemas selle kohta, et talupidamine toob kasu nii klientidele, personalile kui ka ühiskonnale tervikuna?

Talupidamises toimuvaid protsesse ning sotsiaalset ja kogukondlikku kvaliteeti mõjutab

5. SUHTLEMINE ON KÕIGE ALUS - INFOVOOG JA USALDUSE KASVATAMINE

Usaldus on isiklik jõupingutus ning eduka ettevõtluse alus. See ei tähenda aga, et usaldus iseenesest tekib. Selleks, et asutuse personal sooviks ja suudaks usaldust saavutada, on vaja süstemaatiliselt tööd teha.

Selle arenguprotsessi jaoks on vaja erinevaid komiteesid, nagu näiteks usaldusring, kaebustekogu, edasiarenduste haldajad, ombudsmanid jne. Just rutiinsed protsessid ja funktsioonid on need, millel on otsustav mõju usalduse ning selle tulemusena ka töemotivatsiooni ja -naudingu tekkimisele.

Usalduse tekkimise protsess sõltub väga tugevalt suhtlemise kvaliteedist. Kõigi koosolekute ja nõupidamiste läbiviimisel peaks endalt küsima, kuidas ja kas aitavad need kaasa usalduse tekkimisele? Siia alla kuuluvad kõik töökoo-solekud ja konverentsid, kuid samuti viis, kuidas kohtleme üksteist kohvimasina juures, sööklas, telefoniga rääkides, e-maile kirjutades ning vaidlusi ja konflikte lahendades.

Kaebustekogu

Usalduse kasvatamise vahendid ja struktuurid:

– Informatsioon ja suhtluskultuur

Inimesed, kes koos töötavad, peavad omavahel suhtlema. Kui iga personaliliige teab, kust vajaliku informatsiooni saada ning kuidas ja millal nad keda informeerima peavad, siis on kasutat tegutsemist vähem ning arusaamatused välditavad. Kõik teavad ju ütlust „asi pole selles, mida sa ütled, vaid selles, kuidas sa seda ütled“, seega on asutuses valitsev suhtlusõhkkond koos töötamiseks väga oluline.

Suhtlusõhkkond

Hea suhtluskultuur ei teki aga iseenesest, vaid sõltub kõigist liikmetest. Küll aga peab asutuses olema isik, kelle töö on suhtluskultuuri arendada. Kaasavas talupidamises lisandub veel üks faktor – mitte kõik osalejad ei suuda võrdsetel tingimustel suhelda ning inimesed peavad õppima, kuidas piiratud kuulmise ja nägemise ning rääkimisraskustega inimestega koos töötada.

INFORMATSIOON

Selge informatsioon on usaldusliku õhkkonna hoidmiseks olulise tähtsusega. Alljärgnevad kokkulepped võivad olla abiks:

- » Taga kõigile personaliliikmetele ligipääs informatsioonile, mida nad oma töö tegemiseks vajavad.
- » Välti kuulujuttude tekkimist rakendades teadlikku teabepoliitikat.
- » Taga korraliku informatsioonikanali olemasolu.
- » Ära koorma personali mittevajaliku informatsiooniga.
- » Jaga piisavalt informatsiooni.
- » Ole teadlik erinevate personaliliikmete informatsioonivajadusest.
- » Jaga informatsiooni tõeselt ja selgelt.
- » Jaga olulist informatsiooni ka kirja teel.
- » Välti täpse informatsiooni jagamise kaudu arusaamatusi.
- » Kasuta personali informatsioonikandjatena.
- » Taga informatsiooni jagamine distsiplineeritud viisil.

Põhivahend: kahepoolne kohtumine

Kahepoolne kohtumine on suhtlemise põhivahend.

Allpool ära toodud kohtumiste tüübid, mis peaksid aitama neid eristada:

Meeting types

1. Nõuandmine ehk informatsiooni jagamisele suunatud kohtumine: eesmärk on luua vastastikune arusaamine – suurenenud teadmised aitavad inimestel otsuseid langetada..

2. Konsultatsioon ehk kokkulepete saavutamisele suunatud kohtumine: eesmärk on jõuda kokkuleppele – otsuste langetamise ulatus ja viis otsustatakse kahepoolselt.
3. Tulemus ehk otsuste tegemisele suunatud kohtumine: eesmärk on vastutuse võtmine – otsustatakse tegevuse läbiviimiseks vajalikud vastutusülesanded.

Kõigil kolmel kohtumise tüübil on oma koht kohtumiste jadas, kuid nende järjekorda võib ka muuta. (vaata „Tee kvaliteedini“)

Personali hindamine

Erinevaid probleeme seoses juhatuse, vastutusülesannete ning üldise korraga arutatakse intervjuude käigus, mis ei kuulu ülalmainitud koostöövestluste alla. Selliste intervjuude käigus arutatakse kindlaid teemasid, mis ka dokumenteeritakse.

Kaebuste ja konfliktide juhtimine

Tänapäeval nõutakse õigusnormide kaudu kõikidelt sotsiaalselt organisatsioonidelt kaebuste ja konfliktide juhtimise protseduuride läbiviimist.

See võib toimuda mitmel viisil. Alljärgnevalt mainime vaid mõned olulised protsessid:

Kaebuste juhtimise protsess

- » Vahetu kaebuste juhtimine (=kohene)
 1. Kaebuse esitamine
 2. Kaebuse vastuvõtmine
 3. Kaebuse läbivaatamine
- » Kaudne kaebuste juhtimine (=järeltegevus)
 4. Kaebuse hindamine
 5. Kaebuse kontrollimine

Kaebuste juhtimise protsess

Täpsemad materjalid konflikti juhtimise kohta on saadaval projekti „Tee kvaliteedini“ kvaliteedijuhtimise protsessi raames. Need aitavad meil vältida konflikte ning tegeleda konfliktidega viisil, mis säilitab asjaosaliste väärikuse. Viimane on eriti oluline just hoolet vajavate inimestega koostööd tehes.

Konflikti juhtimise

Süüdistustevaba keskkond

Süüdistustevaba keskkonna loomine ehk praktiline ja väärikas eksimuste käsitlemine on üks kõige tõhusamaid usalduse kasvatamise vahendeid. See kehtib nii asutusesiseste koostöö vormide kui ka klientide väliste kaebuste kohta. Põhimõtted on mõlemal puhul samad:

1. Kalduvus eksimusi eitada tuleb asendada rahuliku faktipõhise eksimuse tunnistamisega.
2. Kalduvus eitada iseenda rolli eksimuses või kedagi teist süüdistada tuleb ümber muuta suhtumiseks, mis keskendub põhjuste ja faktide uurimisele.
3. Kalduvus eitada kahju tekkimist ja selle ulatust tuleb ümber muuta suhtumiseks, mis keskendub kahju likvideerimisele.

Kui 1. ja 3. punktis kirjeldatud püüdlused on olnud edukad, siis on tulevikus eksimuste vältimise võimalus palju suurem. See kõik aitab kaasa tõelise õppiva organisatsiooni moodustumisele. Igat ettevõtet või organisatsiooni saab vaadelda kui arengukogukonda.

This gives rise to a „learning organisation“.

Development community.

Abistavad küsimused usalduskultuuri loomiseks:

- Kas juhtpõhimõttes on mainitud suhtlus- ja usalduskultuuri?
- Kas asutuse eesmärk on saada arengukogukonnaks ning selles suunas edasi liikuda?
- Kas juhatuse liikmed töötavad usalduse kasvatamise suunas ning omavad vastavaid pädevusi?
- Kas toetajate ning hoolt vajavate inimeste huvigruppide roll ja ülesanne on selgelt sõnastatud?
- Kas informatsiooni liikumine asutuses on läbipaistev?
- Kas erinevat tüüpi koosolekuid viiakse läbi kindlatel aegadel?
- Kas asutuses luuakse süüdistustevaba keskkonda?
- Kas asutuses on nn koosolekute kohad – aeg ja koht personali, klientide, tarnijate ja partneritega vestlemiseks?
- Kas on olemas vajalikud usaldusorganid, mis tegelevad kaebuste ja konfliktide juhtimisega?
- Kas vahekohtud ja usaldusisikud on kõikidele teada ning kas neid on vajadusel võimalik kohale kutsuda?
- Kas kasutatakse välishindamist ja auditeerimist?
- Kuidas kaasatakse toetust vajavad personaliliikmed suhtlusprotsessi ja informatsiooni edastamisesse?

6. LEPINGUTE KOOSTAMINE – JURIIDILISED KÜSIMUSED JA KVALITEEDIGARANTII

Kui minevikus valitsesid inimeste üle jumalik kord või traditsioonilised hierarhiavormid, siis tänapäeval vastutavad inimesed – eriti erivajadustega inimesed – oma saatuse eest ise. Nad sõlmivad lepinguid ning loovad ise juriidilisi suhteid. Leping on vorm, mille kaudu inimesed loovad tingimusi võrdsetel alustel koos töötamiseks. See ei kehti ainult kirjalike dokumentide kohta.

Leping

Lepingul on alati eesmärk (töösuhe või hooldussuhe) ning selles loetletakse üles panused ja teenused, mida koostööpartnerid koostöö korraldamiseks ja kindlustamiseks pakuvad: „Kuidas mina panustan ning kuidas teeb seda koostööpartner?“

Lepingud kehtivad ka puudega inimestele, kes on isegi siis juriidilised isikud, kui nad vajavad hooldaja abi.

Õigusraamistik

Iga organisatsioon tegutseb õigusraamistikus, olenemata sellest, kui selgesti seda mõistetakse.

*Seadused /
Ei saa /
Otseselt mõjutada*

Seaduse tasandid:

1. Põhiseadus ning sellega seotud seadused ja eeskirjad. Euroopas domineerib Euroopa õigusraamistik teatud valdkondades – nagu näiteks põllumajandus – riiklike määruste üle. Sellele tasandile kuuluvad ka üldised inimõigused ning rahvusvahelised lepingud, nagu näiteks 2006. aasta ÜRO puuetega inimeste õiguste konventsioon ning selle ratifitseerimised erinevates riikides.

Eeskirjad ja määrused

Reeglina ei saa üksikisikud või ettevõtted esimest tasandit otseselt mõjutada, kuna seda reguleerivad valitsused läbi erinevate poliitiliste protsesside.

2. Organisatsiooni ja selle koostöö- ja teenusepartnerite poolt defineeritud eeskirjad ja määrused moodustavad organisatsiooni enda loodud õigusraamistiku. Raamistik ja määrused on kirja pandud organisatsiooni põhikirja. Kõik personaliliikmed on töölepingu kaudu kohustatud nendest määrustest kinni pidama.

See tasand on eriti oluline, kuna siin muutuvadki töökogukonna liikmed seadusetäitjatest seaduse loojateks. Seaduse loomises saavad osaleda kõik täisealised isikud. Seadusandjad ja juristid on teenusepakkujad, kes panevad tavakodanike loomingulised ideed ja soovid vastavasse juriidilisse vormi.

3. Lepingud, mis tehakse teatud probleemide või projektide jaoks, on tavaliselt tähtajalised ning need sõlmitakse üksikute liikmete või asutuse erinevate osakondade vahel.

*Kirja pandud organisatsiooni
põhikirja*

Ka kolmandal tasandil tegeletakse seaduste loomisega, kui see erineb teisest tasandist selle võrra, et sõlmitud lepingud on väiksema faktilise, ruumilise ja ajalise ulatusega.

4. Üksikisiku vastutus läbib kõiki kolme mainitud tasandit. Lisaks inimese isiklikule suhtumisele ja eetilisele lähenemisele, on siin tasandil sama olulised ka erialased teadmised ning professionaalne ja isiklik kogemus.

*Seaduse loojateks /
Lepingud /
Faktilise, ruumilise ja ajalise
ulatusega*

Iseenesestmõistetavalt on kaasav talupidamine samal ajal mitmes juriidilises suhtes ja seda nii põllumajandusliku kui ka sotsiaaltöö poole pealt. Kõik isikud peavad olema õigustest ja kohustustest teadlikud. Selle sfääri eest vastutab reeglina juhtkond.

Üksikisiku vastutus

Vastutused saab üldjoontes kolmeks jagada:

1. Gruppide ja osakondade vastutus
2. Valdkondade vastutus
3. Arengusuuna vastutus

Koostööteenus kui sotsiaaltöö tunnusjoon

Mida enam professionaalsetesse teenuseprotsessidesse inimesi kaasatakse, seda vähem on teenusekvaliteeti võimalik normatiivselt või ametlikult tagada. Koostööteenuse puhul on kõik asjaosalised teenuse loomisega otseselt seotud: ükski õpetaja, arst, tugitöötaja ega hooldaja ei saa efektiivselt töötada kui õpilane, patsient või hooldatav temaga koostööd ei tee. Teenuse osutaja ja kasusaaja on üksteisega vastastikusel vahetusprotsessis seotud ning igaüks annab protsessi oma panuse.

*teenuseprotsessidesse
inimesi kaasatakse*

Koostööteenuse

*Teenuse osutaja ja
kasusaaja on üksteisega
vastastikusel vahetusprotsessis
seotud*

Turvaline õigusraamistik koostööteenuse loovaks arendamiseks

Koostööteenuse kvaliteedieesmärk on teenuse laiapõhine individualiseerimine. Kuna tegemist on üksikisikutega, siis pole protsessi viimse detailini võimalik reguleerida. Iga individuaalse loomingu tegevuse jaoks on vaja tagada tegevusvabadus (ka juriidiline). See peab peegelduma ka töölepingutes ja töökirjeldustes. Organisatsioon tervikuna peab igale personaliliikmele tagama paindlikkuse ja vastutusrikka ülesande. (vaata www.wegezurqualitaet.info)

Kvaliteediarendus ja kvaliteedigarantii

Euroopa riikides peab sotsiaalteenuseid rahastavatel asutustel olema kvaliteedigarantii süsteem. Seda on võimalik luua mitmel viisil. INCLUFAR lähtub projekti „Tee kvaliteedini“ protsessistruktuurist, mis kirjeldab erinevaid vahendeid, nagu näiteks meeskonnajuhtimise küsimustik (vaata kokkuvõtvat ülevaadet aadressil www.inclufar.eu). „Tee kvaliteedini“ on sertifitseeritud alates 2000. aastast (vrd. www.confidentia.info).

*Kvaliteedieesmärk on
teenuse laiapõhine
individualiseerimine*

*Individaalse loomingu
tegevuse jaoks*

Meeskonnajuhtimise protsessi tulemusena tutvustatakse kogu protsessi projekti partneritele, kellest kaks olid enne projekti algust seda juba teinud.

Sellesse valdkonda kuuluvad ka sotsiaalses talupidamises läbiviidavad kontrollid:

- » õiguskaitseorgani poolt läbiviidud kontroll;
- » hügieenikontroll;
- » tervise ohutuse ja turvalisuse kontroll töökohas;
- » tuleohutuse kontroll;
- » toodete ja märgiste kontroll (nt. Demeteri sertifikaatsioon);
- » finantsaudit.

Tegutsemisvabadus

Meeskonnajuhtimise protsess

INCLUFARi projekti raames on välja töötatud meeskonnajuhtimise protsess, mida rakendatakse kõikides partnerorganisatsioonides. Põhirõhk on ka siin kaasavate protsesside äratundmisel. Partnerid saavad seda kvaliteedijuhtimise süsteemi raames ellu viia järgides projekti „Tee kvaliteedini“ juhiseid (üksikasjalik aruanne saadaval veebilehel www.inclufar.eu).

Abistavad küsimused koostöösuhte juriidiliste aluste loomisel

- Kas juriidilised ja finantsküsimused on selgelt eristatud talupidamise vaimsetest eesmärkidest?
- Kas inimesed on teadlikud organisatsiooni tööd puudutavatest seadustest?
- Kas omatakse ülevaadet kehtivatest ja/või vajalikest lepingutest ning äri- ja sisekokkulepetest?
- Kas teostatakse lepingute kontrollimist?
- Kus ja kuidas arutatakse lepingurikkumisi või kõrvalekaldumisi?
- Kuidas on kaasatud toetust vajavad inimesed?
- Kuidas peegelduvad lepingutes kaasamisega seonduvad teemad ja nõuded?
- Kas rakendatakse kvaliteedijuhtimist?
- Kas personal on sellest teadlik?

7. RAHAASJAD PEAVAD KLAPPIMA - FINANTSRAAMISTIK

Rahavoogude haldamine

Kas vajalikud materjalid ning finantsilised ja sotsiaalsed vahendid on kõigile tagatud ja kättesaadavad? Seda peavad endalt küsima need, kes soovivad teada, kuidas hankida, säilitada ja tagada organisatsiooni finantsalus.

Raamatupidamissüsteem, raamatupidamine, eelarve koostamine, kasumi planeerimine, maksevõimelisus, investeeringud

Finantsfääri üksikülesanded

Siia alla kuuluvad järgmised tegevused: raamatupidamissüsteem, raamatupidamine, eelarve koostamine, kasumi planeerimine, maksevõimelisus, investeeringud ja sellega seonduv, koostöö pankade ja teiste rahastamisorganitega.

Finantspartnerid / Avalikõiguslikud juriidilised isikud / Väärtust loovate partneritega

Sotsiaalsete organisatsioonide kõige olulisemad finantspartnerid on tihtipeale avalikõiguslikud juriidilised isikud olenemata sellest, kas antud talupidamine on eraomandus või kuulub heategevuslikule asutusele. Lisaks pankadele on tihtipeale finantspartneriteks ka sihtasutused. Suhete arendamine väärtust loovate partneritega on talupidamise juhtkonna üks kõige olulisemaid ülesandeid.

Finantsiline pool ei tohiks olla tähtsam kui tehtav töö, vaid peaks kasvama ja arenema läbi selle töö tegemise.

Rahastamisvahendid:

MINEVIK

Lõplik aastakokkuvõte
Bilanss
Kasumi ja kahjumi arvutamine
Analüüsid
Võtmeandmed

OLEVIK

Eelarvekontroll
Raamatupidamine
(Igakuine) tegeliku ja sihtelarve võrdlus
Kuluarvestus

TULEVIK

Majapidamisplaan
Investeerimisplaan
Rahavooplaan
Riskijuhtimine
Palgaregulatsioonid

Eelarve kui vahend

Kogemus on näidanud, et kaasavate talupidamiste rahaasjade haldamist on kõige kasulikum teha eelarvete kaudu, kuid seda ühel tingimusel:

nii personal kui ka (võimalusel) toetust vajavad inimesed peavad olema eelarve koostamisprotsessi kaasatud.

Eelarvetel on kolm funktsiooni:

1. Kogueelarve näitab olemasolevaid ressursse. Tavaliselt on sellel ka alajaotused lähtudes erinevatest valdkondadest ja eesmärkidest.

Kogueelarve sisaldab ressursside planeerimise üksikasju, võimaldab hallata materjale ja kontrollida ajastust, salvestab tegeliku ja sihtelarve erinevused ning annab võrdluse teiste organisatsioonidega. Eelarvete kaudu saab toimuda võrdlusuuringute protsess (vaata G. Herz, et.al. Berliin 2008).

Planeerimise / Tegeliku ja sihtelarve erinevused / Võrdlusuuringute protsess

2. Eelarve koostamisega on võimalik tõsta üksikisiku vastutust (vt 2. osa) ning see võimaldab läbi viia põhjaliku enesekontrolli. Tänu alajaotuste koordineerimisele tõstab eelarvete koostamine ka organisatsioonisisest sotsiaalset sidusust.

Vastutust / organisatsioonisisest sotsiaalset sidusust

3. Organisatsiooni eelarve koostamine ja kasutamine aitab kaasa ka finantsilise läbipaistvuse tõstmisele. Samuti mõjub see positiivselt sotsiaalsele sidususele, kuna rahavoogude kasutamise ei kaasne mingeid saladusi.

Finantsilise läbipaistvuse

Põhiprintsiip:

Iga eelarvepunkti taga on inimesed, kes seda ellu viima hakkavad!

Eelarve koostamise sammud

1. Ülesanne/eesmärk: mis on eelarve üldine eesmärk?
2. Nõue: mida tahetakse saavutada? Milliseid ressursse läheb vaja?
3. Eelarvekoosolek(ud): kuidas hankida vajalikud ressursid ning kuidas need juhtpõhimõttega kooskõlas ära jaotada?
4. Pühendumine eelarvega seotud vastutusülesandele: mina vastutan kolmel esimesel protsessitasandil sõlmitud kokkulepete eest.
5. Kulutamine: kes vastutab kulutuste eest ning annab kulutamiseks loa?
6. Raamatupidamine: kuidas ja milliseid ressursse oleme kasutanud? Kas need on olnud piisavad?
7. (Sotsiaalne) bilanss: mida oleme saavutanud (mitte ainult esmased eesmärgid sotsiaalses kontekstis)?

VÕTMEKÜSIMUSED

Riik: finantspartner või kontrollija?

Peaaegu kõikides Euroopa riikides rahastatakse sotsiaalseid talupidamisi riiklike vahenditega. Seega nõutakse, et ressursse kasutataks võimalikult kuluefektiivselt ja säästlikult. Sellele vaatamata on kaasavad talupidamised aktiivsed ning pakuvad enda algatusel kaasavaid teenuseid. Riiklike toetuste kasutamine ei tee neist riiklike määruste täitevorganeid. Seda on väga oluline mõista, sest kulusid hüvitavad ametiasutused arvavad tihti, et neil on võim otsustada teenuse pakkujate üle, kuid nad ei tee seda alati nende suveräänsust silmas pidades.

*Riiklike vahenditega /
Täitevorganeid /
Väga oluline mõista /
Suveräänsust*

Kaks teemat puudutavat allikat:

- Omandi roll ja päritavus kaasavas talupidamises (vt M. Stauf: Eigentum und Vererbbarkeit von Boden – Gemeinnützige Landwirtschaft als Perspektive , 2015)
- Palga roll: kulud või investering tulevikku? (vt U. Herrmannstorfer: Löhne sind keine Kosten!, 1996)

Käsiraamatu elektrooniline versioon saadaval veebilehel www.inclufar.eu

Abistavad küsimused organisatsiooni finantsprotsesside kohta

- Kas juhtpõhimõttes on kirjeldatud raha ja ressursside haldamist organisatsiooniliste protsesside käigus?
- Kas majandus- ja finantsküsimused on selgelt eristatud juriidilistest küsimustest ning talupidamise vaimsetest eesmärkidest?
- Kas maa ja omandi rolli on selgitatud?
- Kas ollakse teadlikud sissetulekutest, organisatsiooni kuludest ning finantsvoogudest?
- Kas organisatsioonil on ülevaade materiaalsete ning mittemateriaalsete varade ning võlgade hetkeseisust?
- Kas vahendid, millega peetakse arvestust ressursside ja rahaasjade arengu üle (eriti raamatupidamine ning teised majanduslikud ja finantsilised vahendid) on piisavad ettevõtte jätkusuutlikuks juhtimiseks?
- Kuidas kaasatakse toetust vajavad personaliliikmed finants- ja eelarveküsimustesse?
- Kas kaasamise rahalised kulud (elamistingimused, mobiilsus, avalikus elus osalemine) peegelduvad eelarve(te)s?
- Kuidas reageeritakse muutustele eelarvet rakendades?
- Kas väärtust loovatele partneritele (klientidele, tarnijatele, erinevatele ametitele, pankadele jne) pööratakse piisavalt tähelepanu ning suhteid nendega arendatakse süstemaatiliselt?
- Kas organisatsioonil on aruandluse meetod ehk sotsiaalne bilanss, milles kajastuvad organisatsiooni saavutused kaasamise valdkonnas?

Sotsiaalne bilanss

8. KUHU ME TAHAME OMA ORGANISATSIOONIGA JÕUDA? - EDASINE ARENG NING TULEVIKU KINDLUSTAMINE

Minevik - olevik - tulevik

Kogu teenuste sortiment on pidevas muutumises. Inimesed muutuvad, tekivad uued vajadused (sõltuvalt kaasatud inimeste arengust, tehnilistest ning kohustuslikest muudatustest, haigustest jne), saadakse kogemusi, omandatakse uusi teadmisi. Seetõttu on järjepidev vaatlus ning valmidus uuendusteks – „muutuste haldus“ – üks juhtkonna olulisemaid ülesandeid. Neid saab kohandada vastavalt hetkevajadustele ning arendada vastavalt tulevikus vajaminevatele asjadele. Nii saame otsustada, mis on hea ja kasulik ning loobuda kasutatutest asjadest.

Pidevas muutumises

Valmidus uuendusteks – „muutuste haldus“

Inimesed elavad siin ja praegu. Olevik on mineviku ja tulevikuga seotud ning kõiki neid kolme ühendavad inimesed. 8. sajandi õpetlane Alkuin tõi välja alljärgneva jaotuse:

memoria	minevikku suunatud vaimne jõud,
intelligentia	mõistab olevikku ja
providentia	vaimne jõud, mis näeb tulevikku enne, kui see juhtuda saab.

Iga talupidamine peaks üritama kõiki kolme aspekti arendada.

„Selline käsitus muudab kogu protsessi paindlikumaks. Oleviku loomine, mida intelligentia kirjeldab kui juba ettemääratud, saab alguse minevikust. Seega muudetakse see valmis objektist millekski muuks... Meie praegune reaalsus ei eksisteeri pelgalt väliselt, vaid ka selles protsessis, millest ta on tekkinud. Inimese jaoks välisena näiv olevik kaotab oma konkreetse iseloomu. Inimese suhe olevikuga muutub ning see ei näi talle enam kui midagi lõpetatud ja muutumatut. Selle asemel näib olevik kestva sündmusena, arenguna, millesse inimesed ise on kaasatud.“ (W.-U. Klünker, Heidelberg 1996)

Kaasava talupidamise arenguvaldkonnad

Oleme maininud juba mõningaid sotsiaalse talupidamise arenguvaldkondi:

- Sotsiaalne nõudlus kaasamise järgi, toetust vajavate inimeste hindamine kaasava talupidamise võimalikuks tegemises
- Talupidamine kui sotsiaalne eluvorm
- Uue omandivormi arendamine ja rakendamine, mis vaatleb maad kui ühisressurssi ning peab sotsiaalset ja majanduslikku talupidamist avaliku heaolu saavutamisel väga oluliseks. Seega ollakse vastu ideele, et maa on kapitaliinvesteering.
- Sotsiaalse talupidamise integreerimine erinevate võrgustike abil, uute majandusvormide arendamine tarbijavastutuse kaudu (solidaarne talupidamine), koostöö potentsiaalsete kohalike toetajatega.
- Kaasamise kontseptsiooni laiendamine loodusvaradele kultuurimaastiku ning keskkonnatöö arendamise ja säilitamise kaudu

Realisierung neuer Eigentumsformen

Ühiskond ootab talupidamistelt palju teisigi arendusi ning nõuab talukogukonnalt aktiivset osalemist, et ergutada erinevate juhtpõhimõtete uuendamist ja edasist arengut. „See, kes ei tunne eesmärki, ei leia ka teed,“ on öelnud luuletaja Christian Morgenstern.

Arvestama peab ka ajastu vajadusi, arendama strateegiaid ning algatama ja juhtima muutusi. Alljärgnevad küsimused aitavad enesevaatlust läbi viia:

- Mida head ja olulist on asjades, mida me teeme?
- Kus me täna oleme?
- Mis on meid siia toonud?
- Mida me muutma peame?
- Kus me tahame homme olla?
- Mis aitab meil sinna jõuda?

- Mida me selle heaks juba teeme/saame praegu teha?
- Mida me veel arendama peame?
- Kes vastutab tulevikustrateegia ja selle rakendamise eest?
- Kes saaks talupidamist selles osas aidata?

Abistavad küsimused arenguküsimuste lahendamiseks tulevikus:

- Kas talupidamine on vajalikest muutustest teadlik?
- Kas muutuste kallal töötatakse regulaarselt? Kas tagatakse võimalused tegude analüüsimiseks?
- Kas on olemas süstemaatiline viis talupidamise arengu jälgimiseks nii sisemiselt kui ka väliselt?
- Kas peale juhtpõhimõtte on arenduste tähtsuse hindamisel veel teisigi kriteeriumeid?
- Kuidas toimub keskkonnaareng (globaalses, regionaalses, majanduslikus ja sektoriaalses mõttes)?
- Kas olemasolevaid tooteid ja teenuseid vaadatakse süstemaatiliselt läbi?
- Kas võimalusi uute toodete ja teenuste väljatöötamiseks tekitatakse süstemaatiliselt?
- Kas taluteenuse uurimine ja hindamine on jätkuv protsess koostöös väärtust loovate partneritega?
- Kas kaasamise nõue moodustab tungiva osa hetkel ja tulevikus organisatsiooni poolt pakutavatest teenustest?
- Kas toetust vajavatel personaliliikmetel on piisavalt võimalusi mõista muutuste protsesse?
- Millised tõendid selle kohta leiduvad?

Talupidamiste ülevaade

Partnertalude lühikesed kirjeldused on üleval projekti veebileheküljel aadressil www.inclufar.eu

- Hofgemeinschaft Weide-Hardebek, Saksamaa
- Camphill Tapola, Soome
- Integrative Hofgemeinschaft Loidholdhof, Austria
- Arbeits- und Lebensgemeinschaft Urtica – de Vijfsprung, Madalmaad
- Camphill Pahkla, Eesti

Kasutatud kirjandus

FREISEN, K.. (2012): Fortbildungsangebote für die Soziale Landwirtschaft. Überprüfung und Entwicklungsperspektiven des MAIE-Curriculums. – Bachelorarbeit, HNE Eberswalde, S. 87

GÉRARD, A., WINTZER, J. (2009): Die Lebens- und Arbeitsgemeinschaft Weide-Hardebek. Eine Fallstudie über das Zusammenwirken von Landwirtschaft, Sozialarbeit und Naturschutz als Ausdruck eines multifunktional verstandenen Betriebsorganismus. – Bachelorarbeit, Universität Kassel-Witzenhausen, 151 S.

HERRMANNSTORFER U. (1991): Scheinmarktwirtschaft – Die Unverkäuflichkeit von Arbeit, Boden und Kapital. Stuttgart

HERRMANNSTORFER, U. (1996): Löhne sind keine Kosten! Rundbrief „Dreigliederung“ Nr. 2/1996

HERRMANNSTORFER, U. (1994): Wie weiter mit der Landwirtschaft? In: . Rundbrief Dreigliederung des sozialen Organismus 4.

HERZ, G., KALDSCHMIDT, S., SALONEN, L. (2008): Erfolgreiches Benchmarking. Berlin

KOCH, A. (2011): Qualifizierungswege für die Soziale Landwirtschaft – Erhebung zu bestehendem Bedarf und Angebot. – Bachelorarbeit, Universität Kassel-Witzenhausen, 66 S.

STAUF, M. (2015): Landwirtschaft in gemeinnütziger Trägerschaft - Erfahrungen, Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven. Masterarbeit Univ. Kassel-Witzenhausen, 75 S.

Handbuch Werkstatt für Unternehmensentwicklung GmbH Version 01/2001, Stuttgart 2001

Wege zur Qualität Handbuch Dornach 2000

SCHULZ, D.: Materialien o.J.

KLÜNKER, W.-U. (1996): Geisterinnerung und Entwicklung. In: Konturen Bd. 1, Heidelberg 1996 S. 32.

In einem Projekt zur Sozialen Landwirtschaft wurde folgendes Handbuch entwickelt, auf das wir hier ausdrücklich verweisen:

Soziale Landwirtschaft - Ein Praxishandbuch für EinsteigerInnen. hgg. v. Thüringer Oekoherz e.V.; www.oekoherz.de, Weimar o.Jhg.

Inclufar

Kaasav Talupidamine

IMPRINT

Gerhard Herz, Thomas van Elsen,

Kaasautorid: Hartwig Ehlers, Winfried Schäfer, Sophia Merckens, Klaus Merckens

INCLUFAR - Projekt-Nr.: DE/13/LLP-LdV/TOI/147 619

KOKKUPUUDE

Hartwig Ehlers: ehlers@weide-hardebek.de

Gerhard Herz: info@ibuibu.com

Klaus Merckens: klaus@merckens.de

Thomas van Elsen: thomas.vanElsen@petrarca.info

Winfried Schäfer: winfried.schafer@luke.fi

Seda projekti rahastas Euroopa Komisjon. Antud väljaande autor vastutab ainuisikuliselt selle sisu eest. Komisjon ei vastuta väljaandes sisalduva info kasutamise eest.

This project was funded by the European Commission. The contents of this publication are the sole responsibility of the author: the Commission is not liable for the use of any information contained therein.

