

# Inclufar

inkluderende gårdsdrift

## HÅNDBOK

FOR PLANLEGGING, OPPSTART OG OPPFØLGING AV INKLUDERENDE GÅRDSDRIFT,  
FOR GÅRDER, INITIATIVER INNEN SOSIALT ARBEID, OG REGIONAL UTVIKLING





**Inkluderende gårdsdrift**

# HÅNDBOK

**FOR PLANLEGGING, OPPSTART OG OPPFØLGING AV INKLUDERENDE GÅRDSDRIFT,  
FOR GÅRDER, INITIATIVER INNEN SOSIALT ARBEID, OG REGIONAL UTVIKLING**

## INN H O L D

<b>INNLEDNING</b>	<b>4</b>
<hr/>	
<b>1. Å VITE HVA SOM MÅ GJØRES – MÅL OG LEDEBILDE</b>	<b>4</b>
– GRUNNLEGGENDE PRINSIPPER FOR VERDISKAPNING I LANDBRUKET	
– LEDEBILDER FOR INKLUDERENDE GÅRDSDRIFT	
– Å ARBEIDE I EN LANDBRUKSBEDRIFT SKAPER MENING	
– FRA INTEGRERING TIL INKLUDERING	
– LEDEBILDER FOR ORGANISASJONER INNEN INKLUDERENDE GÅRDSDRIFT	
– A) KJERNE-LEDEBILDE	
– B) KONSEPTER	
– SPØRSMÅL SOM STØTTER ETABLERINGEN OG OPPBYGNINGEN	
<hr/>	
<b>2. Å TA ANSVAR – LEDELSESORGANER OG ANSVARSSTRUKTURER I ET SELVFORVALTENDE SOSIALT GÅRDSDRIFT-FELLESSKAP</b>	<b>7</b>
– GÅRDSDRIFT SOM EN SPESIFIKK ARBEIDS- OG FORETAKSFORM	
– INKLUDERING	
– DYNAMISK DELEGERING – EN METODE FOR Å FORDELE ANSVAR	
– SPØRSMÅL SOM ER TIL HJELP I UTVIKLINGEN AV EN MENINGSFULL ARBEIDS- OG ANSVARSSTRUK- TUR:	
<hr/>	
<b>3. KUNNSKAP OM HVA SOM TRENGES – KVALIFIKASJONER OG KOMPETANSE – GÅRDEN SOM LÆRINGSFELLESSKAP</b>	<b>9</b>
– KVALIFIKASJONER OG KOMPETANSE	
– GÅRDEN SOM ET STED FOR LÆRING	
– BRED YRKESMESSIG KVALIFIKASJON ELLER DOBBEL KVALIFIKASJON	
– TVERRFAGLIG ARBEID SOM UTFORDRING	
– YRKESPROFIL OG EU-KVALIFISERINGSRAMMER	
– SPØRSMÅL TIL HJELP I ORGANISERINGEN AV EN BASISUTDANNING OG VIDEREUTDANNING OG -OPPLÆRING:	
<hr/>	

<b>4. BESKRIVELSE AV ARBEIDET – GÅRDEN SOM EN HELHET MED FLERE OPPGAVE- OG ARBEIDSSOMRÅDER</b>	<b>13</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– GÅRDEN SOM ARBEIDSFELLESSKAP</li><li>– PROSESSER</li><li>– SAMARBEIDSSAMTALER FOR TILBAKEBLIKK OG FOR Å IDENTIFISERE DET VÅRT NÅVÆRENDE STÅSTED</li><li>– NETTVERKSBYGGING OG TILBAKEMELDING</li><li>– SPØRSMÅL SOM ER TIL HJELP I Å KLARGJØRE OPPGAVESAMMENHENGEN:</li></ul>	
<b>5. KOMMUNIKASJON ER NØKKELEN – INFORMASJONSSTRØM OG TILLITSBYGGING</b>	<b>17</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– MIDLER OG STRUKTURER FOR TILLITSBYGGING:</li><li>– INFORMASJONS- OG KOMMUNIKASJONSKULTUR</li><li>– GRUNNINSTRUMENTET: DIALOGMØTET</li><li>– MEDARBEIDERSAMTALER</li><li>– KLAGE- OG KONFLIKTHÅNDTERING</li><li>– SPØRSMÅL SOM KAN VÆRE TIL HJELP FOR Å SKAPE EN TILLITSKULTUR:</li></ul>	
<b>6. DOKUMENTASJON AV KONTRAKTER OG AVTALER – RETTSLIGE SPØRSMÅL OG KVALITETSSIKRING</b>	<b>20</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– RETTSLIG RAMMEVERK</li><li>– RELASJONSTJENESTE SOM ET TREKK VED SOSIALT ARBEID</li><li>– SIKRE RETTSLIGE RAMMER FOR EN KREATIV UTVIKLING AV RELASJONSTJENESTEN</li><li>– KVALITETSUTVIKLING OG KVALITETSSIKRING</li><li>– GRUPPEVEILEDNINGSPROSESS</li><li>– DE FØLGENDE SPØRSMÅLENE KAN VÆRE TIL HJELP I UTVIKLINGEN AV ET RETTSLIG GRUNNLAG FOR SAMARBEID:</li></ul>	
<b>7. PENGESUMMENE MÅ GÅ OPP – ØKONOMISKE RAMMER</b>	<b>23</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– HÅNDTERING AV PENGEFLYT</li><li>– INDIVIDUELLE OPPGAVER PÅ DET ØKONOMISKE OMRÅDET</li><li>– FINANSIERINGSVERKTØY:</li><li>– BUDSJETTET SOM REDSKAP</li><li>– TRINN I PROSESSEN MOT Å UTVIKLE ET BUDSJETT:</li><li>– GRUNNLEGGENDE SPØRSMÅL</li><li>– Staten: finansieringspartner eller kontrollør?</li><li>– GRUNNLEGGENDE SPØRSMÅL ANGÅENDE DEN ØKONOMISKE PROSESSEN I EN ORGANISASJON</li></ul>	
<b>8. I HVILKEN RETNING VIL VI AT VÅR ORGANISASJON SKAL UTVIKLE SEG? – VIDEREUTVIKLING OG SIKRING AV FREMTIDEN</b>	<b>25</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– FORTID – NÅTID – FREMTID</li><li>– UTVIKLINGSOMRÅDER FOR INKLUDERENDE GÅRDSDRIFT</li><li>– DE FØLGENDE SPØRSMÅLENE KAN LEDE VÅR OPPMERKSOMHET MOT FREMTIDIGE UTVIKLINGSOPPGAVER:</li></ul>	
<b>GÅRDSPROFILER</b>	<b>27</b>
<b>REFERANSER</b>	<b>27</b>
<b>KONTAKT</b>	<b>27</b>

# INNLEDNING

Denne håndboken skal være til hjelp for gårder, initiativer innen sosialt arbeid, og regional utvikling, i planlegging, oppstart, implementering og oppfølging av inkluderende gårdsdrift på hvert sted. Den beskriver de nødvendige betingelser og resurser med hensyn til materialer, organisasjonsstrukturer, finansielle krav og kvalifikasjoner, og gir praktiske tips for å utvikle en kvalifiserende videreutdanning.

*I planlegging, oppstart, implementering og oppfølging av inkluderende gårdsdrift*

Håndboken er utarbeidet som del av EUs Leonardo da Vinci-prosjekt INCLUFAR – Inkluderende gårdsdrift. Gårder som har bidratt til prosjektet, er Hofgemeinschaft Weide-Hardebek i Tyskland, Tapola i Finland, Pahkla i Estland, Urtica de Vijfsprong i Nederland og Loidholdhof i Østerrike. Ved siden av biodynamisk jordbruk og antroposofisk sosialterapi tilbyr disse gårdene forskjellige aktiviteter, slik som hagebruk, baking, bygningsarbeid, snekring, pakking, husøkonomi, en gårdsbutikk, kafé og administrasjon som integrerende arbeidsområder. Partnerne har allerede satt kravet om inkluderende livsforhold ut i livet, og utvikler hele tiden ideen og praksisen ved forskjellige typer sosial gårdsdrift.

*Materialer, organisasjonsstrukturer, finansielle krav og kvalifikasjoner, og gir praktiske tips*

Denne kortversjonen av håndboken samler de viktige punktene på de landenes språk som er involvert i INCLUFAR-prosjektet. En detaljert lang versjon er tilgjengelig på engelsk og tysk (se [www.inclufar.eu](http://www.inclufar.eu)).

**I tillegg til gårdbrukere, gartnere, håndverkere, sosialarbeidere og offentlige institusjoner, er denne håndboken også tenkt brukt av de funksjonshemmede for at de kan hjelpe i utviklingen av inkluderende forhold og uttrykke sine behov for deltakelse i nærmiljøet og de landlige omgivelsene.**

I denne håndboken unngår vi bevisst å bruke "enkelt språk", siden det ikke er i tråd med vår forståelse av en inkluderende tilnærming. Vi forsøker å gjøre det mulig for mennesker med behov for støtte å bruke håndboken ved å dele opp teksten, utheve viktige stikkord, og med grafisk støtte.

Samarbeidet med "Ways to Quality" har blitt opphav til mange forslag, materialer og verktøy, noe vi vil uttrykke dyp takknemlighet for. Denne kvalitetssikringsprosessen er sertifisert i hele Europa, og er tatt i bruk av noen av prosjektpartnerne. ([www.wegezurqualitaet.info](http://www.wegezurqualitaet.info))

## 1. Å VITE HVA SOM MÅ GJØRES – MÅL OG LEDEBILDE

### Grunnleggende prinsipper for verdiskapning i landbruket

Landbruket avhenger av den – prinsipielt endelige – jordresursen, hvorigjennom det både forbruker og stadig igjen fornyer sitt eget produksjonsmiddel. Det må derfor ses på annerledes enn man ser på handel, industri og produksjonsrelaterte tjenester.

Hvis vi betrakter strømmen av verdiskapning som et kontinuum mellom natur-, eller råstoff-siden, og kultur- eller foredlings- og konsumentensiden, så ligger landbruket entydig på "Naturpolen" i verdiskapingsstrømmen, hvor det bruker naturen selv som produksjonsmiddel. Det må da svare på spørsmålet om det foredler naturen og dermed skaper verdier, eller om det bare utbytter den. Dermed legger den også et viktig eksistens- og livsgrunnlag for den andre enden av verdiskapningsstrømmen, "kulturpolen", som gir næring til menneskelivets overveiende ikke-materielle behov. Denne ideen er veldig viktig for inkluderende gårdsdrift, fordi den understreker at landbrukets samfunnsoppgave går langt utover produksjonen av melk, kjøtt eller poteter, fordi det ikke bare skaffer mennesker fysisk næring, men også kan sørge for et meningsfullt arbeid og et innholdsrikt liv som deltaker i samfunnet og kulturen, og slik gi "næring" til menneskets ikke-materielle behov.

*"Naturpolen" i verdiskapingsstrømmen,*

## Ledebilder for inkluderende gårdsdrift

Målet med sosial eller inkluderende gårdsdrift er å skape arbeidsmiljøer som gjør mennesker med spesielle eller begrensede evner i stand til å utføre meningsfulle aktiviteter. Alle skulle være i stand til å bidra til verdiskaping. En slik foretningsidé kan formuleres som et ledebilde. Et ledebilde beskriver i en ideell form hva en virksomhet ønsker å være og å gjøre, og er derfor et løfte både innad og utad.

*Sosial gårdsdrift /  
Salutogenetisk*

Vi snakker om en sosial og inkluderende gårdsdrift fordi det i de siste tiårene har blitt etablert gårder og arbeidsfellesskap som gjør mer enn å produsere korn, grønnsaker, kjøtt og melk. De har oppdaget at å arbeide med jorden og avlingen og med dyrene kan være stimulerende, befordrende og helsebringende for mennesker med omsorgsbehov og veldig spesielle evner.

I 2004 ble den europeiske arbeidsgruppen: Farming for Health etablert, noe som skapte mulighet og incentiver for å utvikle "landbruk" mer og mer i en retning som bidrar til helse for både mennesker og naturen, og som integrerer sosiale mål, utvikler kulturlandskapet og opprettholder det biologiske mangfoldet. Sosial gårdsdrift, som har en salutogenetisk effekt, dvs. som ikke bare forhindrer sykdom, men som fremmer helse. Et nytt ledebilde.

## Å arbeide i en landbruksbedrift skaper mening

En stor del av gårdene som er engasjert i "sosial gårdsdrift" – som nå har blitt en etablert term –, driver økologisk eller biodynamisk. Arbeid for å opprettholde et sunt jordsmonn, sunne planter og sunne dyr; arbeid med naturlige og levende produkter; en gårdsorganisme hvor det er klart hvilke materialer og stoffer som trenges, og hvilke frø som må sås, er et veldig godt grunnlag for meningsfullt, stimulerende og helsebringende arbeid. Det gir mange ambisiøse muligheter, og nødvendigheten av orden på arbeidsplassen, sikkerhet og renslighet kan erfares direkte som en forutsetning. Arbeidets samlede omfang kan støtte og reetablere den indre rytmen og orden som noen ganger mangler hos mennesker med mentale funksjonshemminger.

I sosial gårdsdrift er grunnen og jorden, bygningene og maskinene ofte eid av veldedige organisasjoner. Dette understreker forpliktelsen til å arbeide for saken selv. Men det utelukker på ingen måte produktivt arbeid og økonomisk avkastning. (jfr. Kapittel 7)

Dette er slike ledende idealer og ideer som uttrykkes i form av et ledebilde for medarbeiderne og til orientering for interesserte parter, for kunder, myndigheter og leverandører.

## Fra integrering til inkludering

Kravet om "inkludering" basert på FN-konvensjonen av 2006 om rettighetene til personer med nedsatt funksjonsevne gir en ny impuls til utviklingen av sosial gårdsdrift. Dette krever et skifte av perspektiv: mens "integrering" innebar å skape steder i samfunnet for mennesker med funksjonshemninger, så betyr inkludering at mennesker med funksjonshemninger ganske enkelt er medlemmer av samfunnet, med fulle rettigheter og plikter og full frihet til å fatte beslutninger angående sitt eget liv. Det er ikke omsorgspersoner eller sosiale myndigheter som kontrollerer sakene til mennesker med funksjonshemninger, men prinsipielt de selv. Der hvor det er behov for veiledning og støtte, kan dette bare finne sted på bakgrunn av retten til selvbestemmelse og beslutning om eget liv. Til deltakelsen ("å ta del") som dette innebærer, er det også knyttet en mulighet til å "gi sin del", for hvert menneske kan bidra med noe til gode for helheten.

*FN-konvensjonen av  
2006 om rettighetene til  
personer med nedsatt  
funksjonsevne*

## Ledebilder for organisasjoner innen inkluderende gårdsdrift

Ledebilder inneholder viktig informasjon som et "løfte både innad og utad".

Det har vist seg meningsfullt å dele ledebildene inn i kjerne kjerne-ledebilde og konsepter.

### a) Kjerne-ledebilde

Denne delen av et ledebilde skulle ha en grunnleggende karakter og være gyldig i et lengre tidsrom, og sette standarden for alle konsepter og aktiviteter.

*Deltakelsen /  
gi sin del*

*Ledebilder*

Elementer av INCLUFAR-ledebildet kunne være:

- Landbruk som en gårds-organisme
- Biodynamiske dyrkningsmetoder
- Meningsfullt arbeid
- Utdanning og opplæring
- Salutogenese
- Øko-sosial inkludering
- Menneskeverd
- Arbeid basert på FN-konvensjonen om rettighetene til personer med nedsatt funksjonsevne
- Utvikling av landdistrikter

## **b) Konsepter**

Alle arbeidsområdene som finnes i forbindelse med en inkluderende gård, beskrives som konsepter, f.eks.:

- Bolig
- Jordbruk/hagebruk
- Verksted
- Skole
- Utdanning
- Kulturelle aktiviteter
- Kunstatelier, kunst-/håndverksverksted
- Handel og produksjon

Hvilke inkluderende kjennetegn skiller de individuelle konseptene?

Hvert av konseptene som brukes må ha en beskrivelse av sine grunnleggende trekk mht.:

- » Mål
- » Målgruppe
- » Metoder
- » Betingelser (Hvor? Hvilket utstyr og hvilke kompetanser trengs?)
- » Intendert resultat og kvalitetskriterier
- » Inkluderingsprofil

### **Spørsmål som støtter etableringen og oppbygningen**

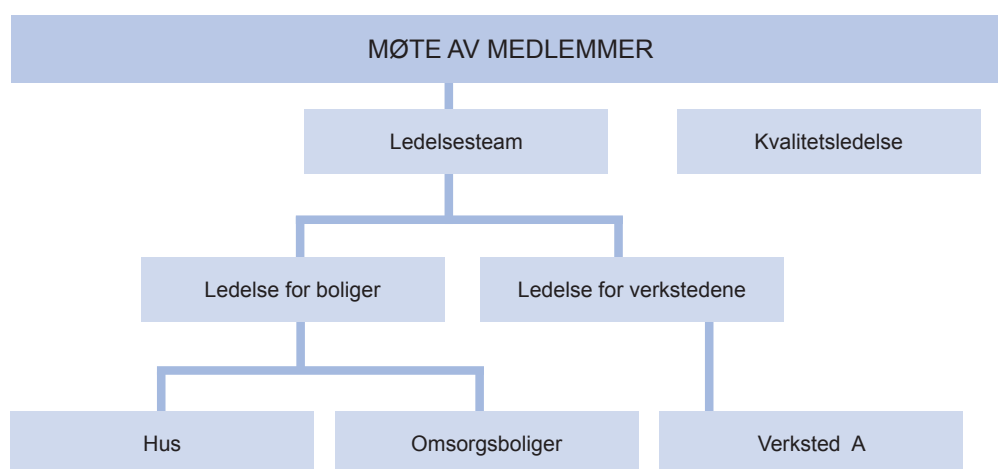
- Er klientenes behov, som gården eller organisasjonen ønsker å møte, klart og entydig oppfattet?
- Kommer dette tydelig til uttrykk i ledebildet?
- Er det fastsatt hvem som vil ha det overordnede ansvar for virksomheten i lang tid fremover?
- Fins det et aktuelt, gyldig ledebilde?
  - » Er det blitt kommunisert til medarbeiderne?
  - » Er det blitt nevnt og gjort tilgjengelig for klienter og samarbeidspartnere?
- Er det en uttalelse om inkludering i ledebildet?
- Er det et konsept for dette?
- Er det uttalelser om øko-sosial inkludering?
- Er det uttalelser om en salutogenetisk tilnærming?

(Disse spørsmålene og de i de følgende kapitler er formulert på basis av håndboken som er produsert av „Werkstatt für Unternehmensentwicklung“ (se <http://www.werkstatt.biz>)).

## 2. Å TA ANSVAR – LEDELSESGRANER OG ANSVARSSTRUKTURER I ET SELVFORVALTENDE SOSIALT GÅRDSDRIFT-FELLESSKAP

### Gårdsdrift som en spesifikk arbeids- og foretaksform

Hvert foretak utvikler en indre struktur, fordi det er viktig for gode arbeidsprosesser og produktivt samarbeid at alle vet hva de har å gjøre, hva de er ansvarlig for – og hva som ikke er deres ansvar! Dette er forbundet med spørsmål om rettigheter og eierskap, men også med spørsmål om hva jeg kan og må bestemme selv, og hva andre bestemmer. I våre dager blir en slik "foretningsstruktur" vanligvis vist ved et organisasjonskart. Det viser de viktige områdene og hvem som er ansvarlig, og det viser den hierarkiske strukturen som assosieres med dette. Her er et enkelt eksempel:



Mange sosiale gårder er organisert med adskilte organisasjonsformer:

- » Landeiendommen, bygningene og kanskje også langvarige maskinelle investeringer blir overdratt til en allmenntilgjengelig organisasjon (forening, stiftelse, kooperativ) for slik å kunne muliggjøre en bred deltakelse. Disse funksjonene blir ofte utført på frivillig basis.
- » Den daglige driften organiseres i en form hvor avgjørelsene kan tas og prosesser kan ledes umiddelbart og på kort varsel (f.eks. AS eller en egen driftsstiftelse). Disse funksjonene utføres som en vanlig betalt jobb.

For slike stillinger velger sosial gårdsdrift vanligvis sosiale og juridiske former som gjør det mulig å få statlig finansiering i det aktuelle landet. Man må være svært oppmerksom på hvilken organisasjonsform som velges for sosial gårdsdrift!

De forskjellige landenes skatteregler spiller også en rolle når man skal bestemme disse organisatoriske spørsmålene og juridiske formene.

### Inkludering

Når det gjelder inkludering, må hvert arbeidsfellesskap svare på spørsmålet om hvordan mennesker med hjelpebehov skal inkluderes i ansvars- og beslutningsprosesser. I alle EU-land er det juridiske krav om å danne representasjonsorganer for slike mennesker. Dette er pålagt som en plikt. „Løsningen“ og derfor den spennende delen av utfordringen, ligger i hvorvidt og hvordan mennesker med behov for støtte kan representeres i en felles beslutningsprosess i det organet som er ansvarlig for dette.

*Inkluderes i ansvars- og beslutningsprosessen*

*Felles beslutningsprosess i det organet som er ansvarlig for dette.*

## Dynamisk delegering – en metode for å fordele ansvar

En måte å utvikle legitime funksjoner og organer på er „dynamisk delegering“ (se [www.wegezurqualitaet.info](http://www.wegezurqualitaet.info)). Denne kontrollerer og legitimerer fordelingen av ansvar for forskjellige oppgaver. Det er en klar beskrivelse av hvordan prosessen forløper:

- (1) Begynne med å definere problemet
- (2) Grunnlaget blir studert og klargjort.
- (3) Dette følges av en søke- og spørreprosess for å finne en løsning ved å spesifiser hvilken type oppgave det dreier seg om, og hvem som kan påta seg oppgaven.
- (4) Dette følges så av beslutning, og til slutt
- (5) Beslutningen settes ut i livet
- (6) Og så en systematisk refleksjon i form av tilbakeblikk og rapport.
- (7) Avslutning

*Hvordan prosessen forløper*

Proessen med tilbakeblikk, rapport og avslutning, sikrer at oppgaven alltid blir vurdert på nytt, og enten delegert til samme person eller gruppe, eller overført til andre.

7-trinnsprosessene er utviklet av „Wege zur Qualitaet/Ways to Quality“ og er etablert som et pålitelig verktøy på forskjellige områder.

### Spørsmål som er til hjelp i utviklingen av en meningsfull arbeids- og ansvarsstruktur:

- Hvilken oppgave- og ansvarsstruktur (organisasjonsstruktur) passer for arbeidet, med andre ord, med ledebildet og organisasjonens utviklingstrinn (ungt initiativ med en totalt flat struktur og mottoet „alle gjør alt“, eller en stor, veletablert virksomhet med forskjellige områder og oppgaver og mottoet „alle vet hva de har å gjøre“?)
- Er ansvarslinjene klart beskrevet og kommunisert til medarbeiderne?
- Har vi vist det i et klart organisasjonskart?
- Hvilke spesielle trekk gir seg av det utviklingsstadiet som organisasjonen er på (finansiering, vekst, modenhet, forandring/kriser)?
- Hvilke utviklings- og karriereveier med hensyn til ansvar og lederskap kan og vil vi tilby?
- Har vi prosesser og regelverk som er klare og tilpasset oppgavene, og kjenner alle de involverte til disse (prosessorganisasjon)?
- Hvordan er menneskene med omsorgsbehov innlemmet i ansvars- og beslutningsstrukturene?
- Hvordan blir delaktighetsprosessen organisert, dokumentert og evaluert?
- Hvilke indikasjoner har vi på kvaliteten av den inkluderingen som er oppnådd?
- Er inkluderingskravet reflektert i organisasjonens oppbygning og i beslutningsveiene?
- Er de ansvarlige i stand til å utøve sine ledelses- og veiledningsfunksjoner?
- Hvilket ansvarsområde kan medarbeiderne ta på seg?

*Organisasjonsstruktur*

*Organisasjonskart*

*Prosessorganisasjon*

*Ansvars- og beslutningsstrukturene*



# 3. KUNNSKAP OM HVA SOM TRENGES – KVALIFIKASJONER OG KOMPETANSE – GÅRDEN SOM LÆRINGSFELLESSKAP

## Kvalifikasjoner og kompetanse

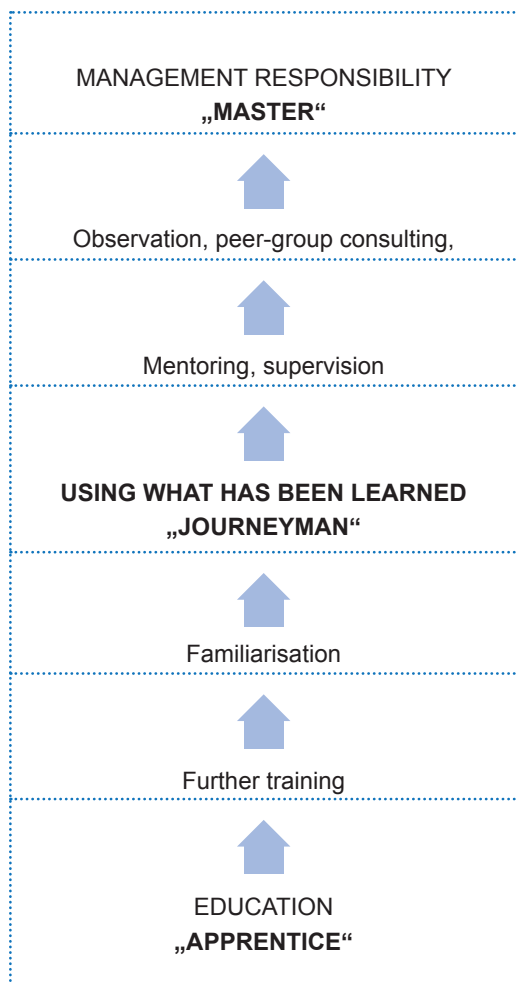
Hver organisasjon krever bestemte kvalifikasjoner for at den skal være kompetent til å utføre sine oppgaver. Kvalifikasjonsstandardene kommer delvis fra oppgavestillingen selv, dvs. fra ledebildet og det egne kravet som er formulert i det, dessuten fra de krav som utgår fra lover og forordninger for det enkelte arbeidsfelt. En bondegård krever bredt anlagte landbrukskvalifikasjoner.

I sosiale organisasjoner er de grunnleggende kvalifikasjonsstandardene som kreves, foreskrevet av det sosiale systemet i landet. Når begge disse områdene kombineres, slik som det gjøres i sosial gårdsdrift, og hvis oppgaven er satt enda høyere, som i inkluderende gårdsdrift, så er begge kvalifikasjonene påkrevet. På våre partner-gårder forekommer også den situasjonen at de to typene kvalifikasjoner representeres av forskjellige mennesker.

*Kvalifikasjonsstandardene*

*I inkluderende gårdsdrift, så er begge kvalifikasjonene påkrevet*

*Spesialist-kravene*



Ved siden av de to ovennevnte spesialist-kravene er gode kommunikasjonsevner også essensielle, og det trenges mennesker som er beredt til å ta på seg ledelses og administrasjonsoppgaver – og det er ikke nødvendigvis slik at de som har gode faglige kvalifikasjoner, kan møte dette behovet.

Vi trenger derfor tre forskjellige slags kompetanser:

- (1) Faglig (landbruk og sosialt arbeid)
- (2) Kommunikasjon
- (3) Foretakskompetanse (økonomi, administrasjon og ledelse)

*Kommunikasjonsevner*

*Personalutvikling*

Et inkluderende arbeidsfellesskap innen landbruk fordrer derfor de følgende kvalifikasjoner og læringsprosesser. Det kan skaffe disse selv eller organisere dem i samarbeid med andre gårder eller utdanningsinstitusjoner. Det må alltid være noen på gården som er ansvarlig for opplæring og personalutvikling, og som koordinerer prosessene som er vist i diagrammet:

Ledelsesansvar **„MESTER“**

Hospitering, Peer-group-rådgivning  
Mentorskap, Veiledning

**Å BRUKE DET SOM ER LÆRT**  
**„JOURNEYMAN“**

Det lærte blir fortrolig og innarbeidet  
Videreutdanning, videre opplæring

Utdanning "lærling"

For å utdanne seg i de nødvendige holdninger og kvalifikasjoner, har INCLUFAR-pensumet blitt utviklet som et kurs. Dette er tilgjengelig på nettsiden, så vel som en "yrkesprofil" for "eksperter i inkluderende gårdsdrift og utvikling av landdistrikter" ([www.inclufar.eu](http://www.inclufar.eu)).

## Gården som et sted for læring

1. Hvilke opplæringsbehov er det på gården?
2. „Utdanning“: Hvilke opplæringsmuligheter kan gården tilby til studenter/lærlinger, utdannede ”journeymen” og mestere, for sosialarbeidere, helsepedagoger og mennesker med ekspertise i å støtte mennesker med funksjonshemninger i verkstedsarbeid?
3. Hvilke opplærings- og utdanningstilbud for dette arbeidet er det fortsatt behov for å utvikle?
4. Hvilke øvingsområder og -muligheter for å tilegne seg de nødvendige evner og ferdigheter finnes det eller er det behov for å skape?
5. „Avgangseksamen/fagbrev“: Hvordan er beslutningsprosedyrene for opplæringskurs, -seminarer etc. beslutningskriterier, opplegg for videre utdanningsprosesser etc. organisert?
6. „Videreutdanning“: Hvordan kan erfaring systematisk bygges opp, reflekteres over og evalueres, og de riktige konsekvenser trekkes?
7. Hvordan kan faglige, sosiale og personlige ferdigheter og kunnskap få mulighet til å ”modnes”?
8. Hvordan kan ferdigheter på ”mesternivå” (i faglige, sosiale og personlige kompetanseområder) oppnås av tilstrekkelig mange mennesker på gården?

Utdanning /  
Avgangseksamen/  
fagbrev

Videreutdanning

Mesternivå

Oppbyggingsorganisering (= beslutningsstrukturer), prosesser og prosedyrer (= kjerneprosesser og ledsagende prosesser) er områder og oppgaver som trengs å læres på en gård. En organisasjon som er i stadig læring og utvikling, oppnår det nødvendige personalutviklingskonseptet ved å arbeide seg gjennom stadiene som er vist i figuren ovenfor.

## Bred yrkesmessig kvalifikasjon eller dobbel kvalifikasjon

Sosial gårdsdrift har to kvalifikasjonsområder: gårdsdrift/hagebruk og sosialt arbeid. I tillegg kommer på mange gårder forskjellige håndverksområder, tjenesteytelser og løpende kulturelle aktiviteter.

1. Gårdsdrift krever en bred kunnskap og erfaring på forskjellige produksjonsområder, fra dyrehold, via grønnsaks- og korndyrking, til markedsføring og administrasjon. Tilleggsområder er blant annet dyrking av spesielle plantekulturer, hagebruk og landskapspleie. Spesielt for sosial gårdsdrift er et vidt spekter av produktforedling, slik som ysteri, bakeri, gårdsbutikk, gårdskafé, abonnementsordning, stand på ukentlige markeder, frøproduksjon osv. I tillegg til dette kommer det administrative arbeidet og alt arbeidet med en betydelig mengde skjemaer for finansiering og støtteordninger.
2. En opplæring i sosialt arbeid er opptatt av menneskebildet, diagnose, pedagogikk, omsorg, sosialt regelverk og sosialpolitikk.

Gårdsdrift

Sosialt arbeid

Dermed har vi to totalt forskjellige spesialistområder og veldig forskjellige arbeidsrytmer: En er bestemt av naturens rytmer, årstidene, været osv, men den andre bestemmes av forhold, sosiale spørsmål, helse spørsmål og byråkratiske reguleringer! I tillegg kommer alle områdene som trengs i et ”hjem”, slik som terapi, legebek, administrasjon av lomme penger, transport, matlaging, vasking og renhold.

## Tverrfaglig arbeid som utfordring

Begge arbeidsområder møtes i sosial gårdsdrift! Det kan ikke tas for gitt at dette møtet er fordelaktig og helsebringende, men erfaringen viser at det er mulig å kombinere, ikke bare de forskjellige rytmene, men at det oppstår livsforhold som virkelig er en støtte for de som arbeider innenfor dem, og bringer glede og mening. Dette kan skje hvis de nødvendige kvalifikasjonene er der allerede eller kan tilegnes.

### Kompetanse som trengs i sosial gårdsdrift

Innenfor rammen av MAIE-prosjektet, gjorde FREISEN (2012) en spørreundersøkelse blant 13 eksperter angående den nødvendige kompetansen som må oppnås ved utdanning:

Det følgende er noen emneområder som ble nevnt av tre eller flere eksperter.

- Gårdsøkonomi
- Omgang med klienter
- Arbeidsstøtte og urimelige arbeidskrav for klientene

Emneområder

- Helse-utdanning, sykdomstyper
- Organisering av arbeidet, planlegging og struktur
- Helse- og sikkerhetstiltak
- Gårdens organisering
- Utvikle, formulere, vurdere og implementere målsetninger
- Husdyr og klienter
- Innkvartering for klientene
- Rettslig grunnlag og bestemmelser
- Virkninger på og integrering med privatliv og familieliv
- Passende arbeid for dem som man har tilsyn med
- Muligheter og risiko i det daglige arbeidet
- Konflikt håndtering
- Dokumentasjon
- Virkning på driften
- Kooperasjon og nettverk av gårder.

**Eksempler på hyppig nevnte videreutdanningstemaer (fra KOCH 2011):**

Område	Tema
Pedagogikk/ Sosialarbeid	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Adferdsvansker</li> <li>» Vold og angrep</li> <li>» Kjærlighet, vennskap, seksualitet</li> <li>» Parveiledning</li> <li>» Fritidsaktiviteter</li> <li>» Spesielle sykdomsbilder</li> <li>» Doble diagnoser</li> <li>» Kommunikasjon</li> <li>» Ikke-voldelig kommunikasjon</li> <li>» Inkludering &amp; desentralisering</li> <li>» Sosialtjeneste</li> <li>» Antroposofisk sosialterapi</li> </ul>
Gårdssdrift/ Husholdning	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Produksjonsprosesser</li> <li>» Produktkvalitet</li> <li>» Lover og forskrifter</li> <li>» Ridning, bruk av hest</li> </ul>
Administrasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Desentralisering</li> <li>» Personalledelse</li> <li>» Organisasjonsutvikling</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Miljøskaping</li> <li>» Fellesskapsarbeid</li> </ul>

**Yrkesprofil og EU-kvalifiseringsrammer**

Som del av INCLUFAR-prosjektet er det utviklet et pensum som nå er tilgjengelig for å utdanne ”eksperter i inkluderende gårdsdrift og utvikling av landdistrikt”. Hovedfokus ligger på sosialpedagogikk, fordi det er tenkt for mennesker som arbeider med gårdsdrift og hagebruk og allerede har kvalifikasjoner på det området. En ”yrkesprofil” er beskrevet i tråd med Europeisk kvalifikasjonsrammeverk / European Qualification framework EQF (<http://ec.europa.eu/ploteus/>) og bygger på nivå 4 og 5 som er beskrevet der.

Yrkesprofil

Europeisk  
kvalifikasjonsrammeverk /  
European Qualification  
framework EQF

## Spørsmål til hjelp i organiseringen av en basisutdanning og videreutdanning og -opplæring:

- Hvilke erfaringer og ferdigheter trenger en medarbeider for å kunne fylle oppgaven på en kompetent måte?
- Hvilken ledelsesform trengs på lang sikt eller midlertidig (på begynnelsen)?
- Hvilken videreutdanning eller -opplæring trengs?
- Hvilken form for regelmessig tilbakeblikk på arbeidet passer her?
- Bruker organisasjonen alle ferdighetene som medarbeiderne har? Har de fått tildelt riktig arbeidsoppgave?
- Er det blitt organisert utdanning og videre opplæring for menneskene med hjelpebehov?
- Hvordan kommer deres individuelle opplæringsbehov til uttrykk?
- Finnes det systematiske interne og eksterne (utover den spesielle gården) tilbud og tiltak?
  - Er det samarbeids- og medarbeidermøter for å avgjøre opplæringsbehov
    - » Med hensyn til fag og metodologi, sosiale aspekter og fremfor alt personalutvikling?
- Blir medarbeidernes erfaringer systematisk tatt i bruk til gode for gården?
- Hvordan blir "erfaringenes frukter" tydelige?
- Hvordan kan eldre ansatte lære å erkjenne dette i seg selv?
- Hvordan kan erfaring gis videre til yngre medarbeidere?
- Hva er nødvendig og nyttig for å tiltrekke seg nye medarbeidere?
  - » Hvordan blir disse tiltakene utviklet? Hva er kriteriene?
  - » Hvilken verdi tillegges utdanningen?
- Hvilke krav stilles til lærekreftene?
- Finnes det en form for personalutvikling?
- Hvordan blir tilbakemeldinger utenfra tatt opp og evaluert?

## 4. BESKRIVELSE AV ARBEIDET – GÅRDEN SOM EN HELHET MED FLERE OPPGAVE- OG ARBEIDSSOMRÅDER

### Gården som arbeidsfellesskap

*Skape verdi*

Både et ungt, nyetablert arbeidsfellesskap og en godt etablert virksomhet har behov for å organisere interaksjonen mellom de forskjellige menneskene, oppgavene og avdelingene. Hvilke bidrag trengs på de forskjellige nivåene slik at oppgavene blir fullført, og behovene til klientene, naturen, plantene og dyrene, og samarbeidspartnere utenfor gården kan bli møtt? Dette er et verdispørsmål, et spørsmål om å skape verdi – i ordets videste betydning og ikke bare finansielt, verdier som ikke ville finnes uten bidraget fra dette spesielle arbeidsfellesskapet. Dette oppnås mer desto mer effektivt og profesjonelt jo bedre de forskjellige arbeidsområdene griper inn i hverandre.

De forskjellige arbeidsområdene er tilegnet spesifikke individer eller grupper ved "dynamisk delegering" (se seksjon 2), og mer presist spesifisert ved hjelp av oppgavebeskrivelser eller stillingsbeskrivelser. Disse beskrivelsene avgrensner de enkelte aktivitetene fra hverandre, og skaper slik et frihetsområde, men også et ansvarssområde. Alle arbeidsoppgavene blir som regel utført i rammene av en dags-, ukes- eller årsstruktur.

Oppgavebeskrivelser skal ikke være en tvangstrøye, men kan modifieres, utvides eller reduseres i samsvar med de individuelle ferdighetene og kraften i aktuelle initiativer, og man rådfører seg alltid med menneskene som er involvert, og med ledelsesgruppen. Det nødvendige spillerommet for handling, og dermed frihetsaspektet, er av særlig viktighet, fordi alle medarbeidere må være faglig, metodisk og personlig i stand til å utføre og selv ta ansvar for de oppgavene de har blitt gitt. Egenkontroll – f.eks. gjennom garantert fagkunnskap (= kap.3) og klare ansvarsområder (= kap.2) er alltid å foretrekke fremfor ekstern kontroll. I mindre organisasjoner er kravene om ansvarlighet, fleksibilitet i å ta på seg oppgaver og kunnskapsbredde vanligvis større, siden det er færre mennesker til å dele på byrden. F.eks. vil en gård som må tilkalle en reparatør utenfra for enhver reparasjon, ha færre fleksible prosesser og høyere kostnader enn en gård som har ansatt nok mennesker med praktiske og faglige ferdigheter.

*Oppgavebeskrivelser*

*Dags-, ukes- eller årsstruktur*

*Egenkontroll*

*Ekstern kontroll*

*Fleksible prosesser*

### Oppgavebeskrivelsens funksjon

Ledebildet (se kap.1) retter seg mot gårdens oppdrag og derfor det fastsatte målet for hele virksomheten. Oppgavebeskrivelsen derimot, referer alltid til en del av den totale oppgaven. Oppgavebeskrivelsen sikrer at den enkelte oppgaven ikke bare er gjort klar, men at den også er satt i en meningsfull sammenheng med andre oppgaver.

**EKSEMPEL: Oppgavebeskrivelse for en som har ansvaret for et hus/for omsorgen. (kort)**

Oppgavebeskrivelse	Kvalifikasjon
<p><b>KLIENRELATERT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omsorg og støtte til funksjonshemmede ungdommers og voksnes skjebne, i overensstemmelse med Rudolf Steiners åndsvitenskap</li> <li>- Utvikling av et bo- arbeids- og kulturelt miljø grunnet på ledebildet</li> <li>- Interesse for det andre menneske og støtte til deres (ledebilde)</li> <li>- Inkorporere ideene, interessene og ferdighetene til hvert individ inn i fellesskapet (ledebilde)</li> <li>- Ansvar for å organisere husholdningen</li> <li>- Kultivere husets atmosfære og stemning</li> <li>- „Det religiøse, det kunstneriske og kunnskapen om og forståelsen av verden som basis for fellesskapsbygging” – „Praktisk inkludering“ (ideelt grunnlag)</li> <li>- Kunstnerisk utforming av rommene og uteområdet (ideelt grunnlag)</li> <li>- Kunstnerisk utforming av (årstids-) og andre fester</li> <li>- Sosial-kunstnerisk organisering av fellesaktiviteter</li> <li>- Bo sammen i familiehusholdninger</li> <li>- Planlegge arrangementer, årstidsfester etc. innen husfellesskapet</li> <li>- Kultivere et felles kulturelt og religiøst liv som en grunnleggende kvalitet</li> <li>- Muliggjøre målet om selvstendighet</li> <li>- Sikre yrkesutøvelsen til personen med støttebehov</li> <li>- Organisere felles fritid</li> <li>- Bruke mat fra biodynamisk dyrking og dyrehold</li> <li>- Bruke antroposofisk medisin</li> <li>- Helseomsorg</li> <li>- Støtte til seniorer og svært gamle medlemmer av husholdningen</li> <li>- Sikre at individet kan uttrykke seg fritt</li> <li>- Medvirkning i valg av komiteer /ledelsesgruppe</li> <li>- Sosialterapeutisk arbeid som en foretaksoppgave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sosialterapeutisk konsept</li> <li>- Kunnskap om sosialterapi</li> <li>- Kunnskap om sosialrettslig lovgivning</li> <li>- Evne til å lede et team</li> <li>- Evne til å organisere individuelle budsjetter</li> <li>- Bevisst utforming av det kulturelle, det religiøse og det kunstneriske</li> <li>- Dedikerthet og ansvarlighet overfor medarbeidere og beboere med omsorgsbehov</li> <li>- Oppmerksomhet på de sosiale forbindelsene mellom beboerne</li> <li>- Ledelse møter, føre samtaler</li> <li>- Selverkjennelse og selvdisiplin</li> <li>- Kjenneskap til antroposofisk menneskekunnskap</li> <li>- Vilje til å lære</li> <li>- Empati</li> <li>- Kritisk selvrefleksjon og refleksjon utover</li> <li>- Evne til å gi og få kritikk, sannferdighet</li> <li>- Evne til å opprettholde dialogen med de pårørende</li> <li>- Gjennomføre dannelsesreiser</li> <li>- Gjennomføre husmøter</li> <li>- Dokumentere finansiering og støtte</li> <li>- Gjennomføre evalueringsmøter som middel til å planlegge deltakelse</li> <li>- Dokumentasjon av medisinske prosedyrer, inkludert administrasjon av medisiner</li> </ul>
<p><b>ANSATTERELATERT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansettelse og oppsigelse</li> <li>- Teammøter/veiledning</li> <li>- Personalledelse og opplæring</li> <li>- Økonomisk ansvarlighet</li> <li>- Profesjonell kontakt med familie/pårørende</li> </ul>	

**Prosesser**

Oppgavebeskrivelser er del av hele sammenhengen av arbeid som en gård har å utføre. Oppgavene er forbundet gjennom prosesser. Prosesser blir generelt beskrevet i henhold til målet med dem, uavhengig av om de går ut på å pusse tennene, gjøre i stand frokost eller pakke poteter for salg.

Prosesser er generelt delt inn i tre hovedtyper:



**1. Administrasjonsprosesser**

– For administrasjon, strategi og planlegging, dvs. Administrasjon av gården fra å ansette medarbeidere til finansiering.

## 2. Kjerneprosesser

– Verdiskapende funksjonsovergrepene prosesser som produserer verdier og tjenester for klientene, for eksempel strukturen på den daglige omsorgen og på landbruksaktiviteter slik som såing, foring av dyrene, sortere og pakke produkter osv.

## 3. Støtteprosesser

– Verdisikrende prosesser for kjerneprosessene og administrasjonsprosessene, f. eks EDB, skaffe materialer osv.

For å sikre riktig informasjon og kommunikasjon, er det viktig å vite hvilken prosess hver oppgave inngår i.

## Samarbeidssamtaler for tilbakeblikk og for å identifisere det vårt nåværende ståsted

En annen måte å stadig på nytt føye ditt eget arbeid inn i den helhetlige sammenhengen er gjennom "samarbeidssamtaler". Disse finner sted en gang i året eller annen hvert år, og har som mål å vise kollegene hvor hvert individ ser seg selv i sammenhengen akkurat nå, hvordan de vurderer sitt eget bidrag, og hvordan de i sin tur blir sett på av fellesskapet. Samarbeidsmøter er ikke "medarbeidersamtaler", som er mer fokusert på karrieretemaer, lønn, kvaliteten på den ansattes arbeid osv. Den typen møter som det dreier seg om her, er del av mekanismen for å ivareta informasjon, kommunikasjon og å bygge opp tillit, slik det er beskrevet i kapittel 5.

Samarbeidsmøtet – som naturligvis er for og med dem som har omsorgsbehov – fungerer derfor som et instrument for kontinuerlig "justering" av det individuelle og felles frihetsområdet.

Samarbeidssamtaler har vist seg verdifulle hvis de hjelper til å klargjøre følgende områder:

*Samarbeidssamtaler*

*Medarbeidersamtaler*

- 1 Oppgaven og ledebildet som et hele
  - 2 Ansvar
  - 3 Kvalifikasjon og kompetanse
  - 4 Spillerom for handling
  - 5 Tillit, kommunikasjon, informasjon
  - 6 Rettslige spørsmål, kvalitetsutvikling
  - 7 Resurser av finansiell og materiell art
  - 8 Grunnlagsarbeid, forskning og utviklingsspørsmål
  - 9 Personlig utvikling
  - 10 Rollen til tradisjon og fremgang, strategier og forandring
  - 11 Identifisering med arbeidsfellesskapet, virksomheten og ledelsen
  - 12 Personlig opplevelse av mening, gevinst, tap og offer som oppstår gjennom arbeidet
- (tatt fra [www.wegezurqualitaet.info](http://www.wegezurqualitaet.info))

Listen med temaer er ment som et foreslag. Det er nyttig å skrive referat fra diskusjonen og tildele ansvaret for å gjennomføre de bestemmelser som man er kommet frem til.

*Tilbakeblikk*

## Nettverksbygging og tilbakemelding

Ved siden av de interne formene for strukturering og tilbakeblikk er tilbakemelding utenfra på gårdens aktiviteter et eget utviklingsområde. Dette dreier seg ikke om tilfeldige kommentarer som man har plukket opp i samtale med klienter, kunder og samarbeidspartnere, men om hvordan man skaffer systematiske tilbakemeldinger. Tilbakemelding er viktig for å opprettholde og forbedre din egen ytelse og for den ønskede kvaliteten på tjenesten.

Dette oppnås ved aktivt å spørre samarbeidspartnere. Dette utviklingsområdet inkluderer samarbeid med naboer, med kommunen, med politiske komiteer, med regionale og faglige partnere og med foreninger. Det innebærer også at organisasjonene deltar i nettverk på nasjonalt og EU-nivå.

*Hvordan man skaffer systematiske tilbakemeldinger*

*Aktivt å spørre samarbeidspartnere*

### Spørsmål som er til hjelp i å klargjøre oppgavesammenhengen:

- Er arbeidsbeskrivelsene skrevet og holdes oppdaterte?
- Er medarbeidernes oppgaver beskrevet i detalj og i forhold til organisasjonens arbeid og ledebildet?
- Er det klart for alle hvordan deres arbeid bidrar til virkningen, prosesskvaliteten, den sosiale kvaliteten og fellesskapskvaliteten av gårdens ytelse?
- Hvordan involveres medarbeiderne i å oppnå kvalitet i hele kjeden av verdiskaping?
- Er ledelse og medarbeidere oppmerksomme på prosessene, og finnes det prosessbeskrivelser?
- Er menneskene med behov for støtte involvert i å utvikle prosessene?
- Blir medarbeidernes syn på organisasjonens arbeid, ansvarsstrukturen, sine ledere og kolleger og organisasjonens resultater (de aktuelle produkter og tjenester) etterspurt, tatt alvorlig og evaluert, for eksempel i samarbeidssamtaler?
- Blir hele verdiskapingsstrømmen med klientene/kundene inkludert tatt i betraktning som et arbeidsområde og objekt for tilbakeblikk f.eks. i rammen av samarbeidsmøter?
- Er samarbeidsstrukturen mellom de forskjellige tjenesteyterne forklart på en klar og bindende måte, både hva angår tid og sted?
- Er det nok komiteer og møter?
- Hvordan kan det påvises at gården er til nytte for klientene, de ansatte og samfunnet?

*Virkningen,  
prosesskvaliteten, den  
sosiale kvaliteten og  
fellesskapskvaliteten*

*Nok komiteer og møter*



## 5. KOMMUNIKASJON ER NØKKELEN – INFORMASJONSSTRØM OG TILLITSBYGGING

Tillit er ”smurningen” i vellykkede virksomheter, og tillit er alltid en personlig anstrengelse som gjøres på forskudd. Men dette skulle ikke lede til den konklusjonen at tillit opptrer av seg selv. I organisasjoner må det arbeides systematisk for å sikre at alle medarbeiderne er villig og i stand til å bidra med dette forskuddet.

Denne utviklingsprosessen krever ikke bare komiteer som tillitsgrupper, konfliktråd, forbedringsansvarlig, verneombud etc. som er der med denne spesifikke målsetningen. Det er først og fremst de rutinemessige prosessene og funksjonene som har en avgjørende virkning på tillitsklimaet og derfor på motivasjon og arbeidsglede.

Tillitsprosessen avhenger helt av kommunikasjonskvaliteten. Alle slags diskusjoner og møter kunne ses utfra spørsmålet om hvorvidt og hvordan de gir det nødvendige bidraget til å utvikle tillit. Dette inkluderer alle arbeidsmøter og konferanser, men også måten som mennesker behandler hverandre på ved kaffemaskinen, i kantina, under telefonsamtaler og i e-poster, og til sist også i argumentasjon og konflikter.

*Konfliktråd*

### Midler og strukturer for tillitsbygging:

#### – Informasjons- og kommunikasjonskultur

Overalt hvor mennesker arbeider sammen, må de kommunisere. Når alle medarbeidere vet hvor de kan få den informasjonen de trenger, og hvem de må informere, og hvordan, så kan man redusere mengden unødvendig anstrengelse og unngå misforståelser. Siden alle har hatt den opplevelsen at det ikke bare dreier seg om hva du sier, men hvordan du sier det, så ser vi at samtaleklimaet, måten mennesker omgås med hverandre på, er veldig viktig for å kunne arbeide sammen.

En god kommunikasjonskultur kommer ikke av seg selv, alle er delaktige, men det skulle være noen som gjør det til sin oppgave å arbeide med dette. På inkluderende gårder er det den tilleggsfaktoren at ikke alle deltakere er like mye i stand til å kommunisere, og alle må lære seg hvordan de skal arbeide godt sammen, selv med begrensninger i iakttagelsesevner, i hørsel, syn og taleevne.

*Samtaleklimaet*

*Iakttagelsesevner*

### INFORMASJON

Klar informasjon er viktig for å opprettholde en atmosfære av tillit. Slike avtaler som de følgende kan være til hjelp:

- Sørg for at alle medarbeidere har tilgang til den informasjonen de til enhver tid trenger for å gjøre arbeidet sitt.
- Unngå rykter og sladder ved å innføre en god informasjonspolitikk.
- Sikre riktig informasjonskanal.
- Ikke overbelast de ansatte med unødvendig informasjon
- Sørg for nok informasjon.
- Vær oppmerksom på den enkelte medarbeiders informasjonsbehov.
- Informer saklig og forståelig.
- Gi viktig informasjon også i skriftlig form.
- Unngå misforståelser ved å gi nøyaktig informasjon.
- Gjør medarbeiderne til informasjonsbærere.
- Sikre at informasjonen blir behandlet på en disiplinert måte.

### Grunninstrumentet: dialogmøtet

Dialogmøtet er det grunnleggende instrumentet for kommunikasjon.

Listen nedenfor er tenkt som hjelp til å skjelne mellom forskjellige ”møtetyper”:

1. Rådgivnings- eller informasjonsorientert møte: målet er å skape forståelse. Den økede kunnskapen brukes som grunnlag for egne avgjørelser.

*Møtetyper*

2. Avtale- eller overenskomstmøtet: har som mål å gjøre avtaler. Rekkevidden av bestemmelser og handlinger blir avgjort i fellesskap.
3. Resultat- eller avgjørelsesorientert møte: målet er å påta seg ansvar – det blir bestemt hvem som har det nødvendige ansvaret for å utføre en handling.

All de tre typene møter har sin riktige plass i en møteserie, men rekkefølgen som de opptrer i, kan veksle. (fra "Wege zur Qualität")

## Medarbeidersamtaler

Ledelses- og karrierespørsmål, så vel som disiplinære spørsmål blir ofte tatt hånd om i medarbeidersamtaler som skiller seg fra de ovennevnte samarbeidsmøtene. For disse samtalene kreves det enighet om og dokumentasjon av de temaene som er tatt opp.

## Klage- og konflikthåndtering

I våre dager kreves det – vanligvis gjennom lovforskrifter – av alle organisasjoner, og særlig av sosiale organisasjoner, at de utarbeider konflikthåndteringsprosedyrer.

Disse kan ha mange forskjellige former. Bare noen av de relevante prosessene er nevnt her som en pekepinn:

### Klagehåndteringsprosessene

» Direkte klagehåndtering (= umiddelbart)

1. Innlevering av klage
2. Godtakelse av klagen
3. Klagebearbeidelse

» Indirekte klagehåndtering (= oppfølging)

4. Klageevaluering
5. Klagekontroll

Når det gjelder konflikthåndtering, så henvises det her til at detaljerte støttematerialer er tilgjengelig innenfor kvalitetsstyringsprosessen som brukes i "Wege zur Qualität"-prosjektet, både for å forebygge konflikter og for å håndtere dem på en måte som ivaretar de involvertes verdighet. Dette er særlig viktig å huske på når mennesker med særlige behov er involvert.

*Klagehåndteringsprosessene*

*Konflikthåndtering*

### „Ikke-klandrings-kultur“

Å utvikle en kultur som ikke klandrer noen, dvs. en praktisk og verdig måte å ta hånd om feiltakelser på, er en av de mest effektive midlene til å utvikle tillit i en organisasjon. Dette gjelder både internt for feil som har skjedd i det felles arbeidet, og eksternt i forhold til klager fra kunder. Prinsippene er de samme:

1. Tendensen til å fornekte feiltakelser må forandres til en rolig faktisk anerkjennelse av feilen.
2. Tendensen til å benekte din egen delaktighet i feiltakelsen eller å skyldes på en ytre grunn, må forandres til en anstrengelse for å komme til bunns i alle fakta og årsaker.
3. Tendensen til å fornekte skaden som er skjedd, eller til i alle fall å gjøre den ufarlig, må forandres til en anstrengelse for å bøte på skaden.

Hvis de anstrengelsene som er beskrevet i 1-3, lykkes, så vil den endelige anstrengelsen, for å unngå samme feil for fremtiden, også ha de aller beste muligheter for å lykkes. Dette er begynnelsen til en virkelig "lærende organisasjon" Sett på denne måten kan et selskap eller en organisasjon også betraktes som et utviklingsfellesskap.

*This gives rise to a „learning organisation“.*

*Development community.*

### Spørsmål som kan være til hjelp for å skape en tillitskultur:

- Inneholder ledebildet utsagn om en kommunikasjons- og tillitskultur?
- Har organisasjonen som mål å bli sett på som et utviklingsfelleskap, og å bevege seg i denne retningen?
- Arbeider alle de som er ansvarlige for administrasjon og ledelse, for å dyrke frem tillit – og er de kompetente til å gjøre det?
- Er oppgaven og rollen som representanter for de omsorgstrende og for interessegrupper klart beskrevet?
- Er det definerte møteformer og tider satt av til disse?
- Er informasjonsflyten i organisasjonen transparent?
- Har organisasjonen en tydelig/nedskrevet “ikke-klandringskultur”?
- Har organisasjonen “møteplasser”, dvs. tidspunkter og steder for samtaler mellom medarbeiderne og med klientene, kundene, leverandører og partnere fra området?
- Finnes det “tillitsorganer” som kan ivareta klage- og konflikthåndtering?
- Er meklingsorganer og tillitspersoner kjent av alle, og kan de tilkalles?
- Er det eksterne evalueringsformer og tilsyn?
- Hvordan er medarbeidere med støttebehov inkludert i kommunikasjonen generelt, og i informasjonsprosessene?

## 6. DOKUMENTASJON AV KONTRAKTER OG AVTALER – RETTSLIGE SPØRSMÅL OG KVALITETSSIKRING

Mens det i tidligere tider var slik at guddommelig orden og hierarkiske strukturer kontrollerte hvordan mennesker levde sammen, er det i dag mennesker, også mennesker med spesielle behov – som skaper sine egne regler, og er ansvarlige for seg selv. De lager kontrakter og slutter avtaler og er slik skapere av sitt rettslige forhold. Kontraktene eller avtalene er den formen som mennesker i dag bruker for å utvikle lover om hvordan de skal arbeide sammen med like muligheter. Dette gjelder ikke bare skrevne dokumenter.

*Kontraktene eller avtalene*

En kontrakt har et mål, dvs. et arbeids- eller omsorgsforhold, og lister opp de bidrag og tjenester som avtalepartnerne vil yte for å organisere og sikre samarbeidet: "hva bidrar jeg med, og hva bidrar avtalepartneren med?"

*Mennesker med funksjonshemninger*

Rettslige avtaler gjelder også mennesker med funksjonshemninger, de er selv rettssubjekter, selv om de også trenger assistanse fra en omsorgsperson.

*Er selv rettssubjekter*

### Rettslig rammeverk

Enhver organisasjon arbeider innenfor et rettslig rammeverk, uavhengig av hvor klart det er oppfattet.

#### Juridiske nivåer:

1. Nasjonens grunnlov, og lovene og reguleringen forbundet med den. I Europa er det også det europeiske rammeverket, som på noen områder, f.eks. landbruk, dominerer over de nasjonale reguleringene. Dette nivået innbefatter også de generelle menneskerettighetene og internasjonale avtaler, slik som FN-konvensjonen fra 2006 om rettighetene til personer med nedsett funksjonsevne, og dennes ratifisering i forskjellige land.

*Juridiske nivåer*

*Lovene*

Som en regel kan dette første nivået ikke kontrolleres direkte av individer eller selskap, fordi det er regulert av regjeringer via politiske prosesser i landets nasjonalfor-samling.

*Ikke kontrolleres direkte*

2. Reglene og reguleringen som organisasjonen har fastsatt, og som den er blitt enig med sine samarbeids- og tjenesteytende partnere om. Dette utgjør det rettslige rammeverket som organisasjonen selv har utformet. Dette rammeverket dokumenteres, og reguleringene er ofte nedfelt i organisasjonens håndbok. Alle medarbeiderne er bundet av disse reguleringene gjennom sin arbeidskontrakt.

*Reglene og reguleringen*

*Nedfelt i organisasjonens håndbok*

Dette nivået er spesielt viktig, fordi det her medlemmene av et arbeidsfellesskap påtar seg ansvar og beveger seg fra å være "utøvere av loven" til å bli lovskapere og -utviklere. Å skape lover er en sak for alle personer i myndig alder. Lovavdelinger og advokater er tjenesteytere som omformer de kreative ideene til ikkejurister til passende juridiske former.

*Lovskapere og -utviklere.*

3. Avtaler, som er saks- eller prosjekterelaterte, og vanligvis har en tidsbegrensning, er hovedsaklig inn-gått mellom individuelle medlemmer eller avdelinger innen en organisasjon.

*Avtaler*

Dette tredje nivået er også et nivå hvor lover skapes, men det skiller seg fra det andre nivået hovedsaklig ved et mindre, saksrettet og steds- eller tidsbegrenset gyldighetsområde for avtalene som blir gjort.

*Mindre, saksrettet og steds- eller tidsbegrenset gyldighetsområde*

4. Nivået for individuelt ansvar går på tvers av alle de tre ovennevnte nivåene. I tillegg til min personlige holdning og etiske tilnærming, er min ekspertise og min faglige og personlige erfaring viktige.

*Nivået for individuelt ansvar*

Det er derfor tydelig at inkluderende gårder opererer innenfor en rekke juridiske forhold, både på den landbruksfaglige siden og på sosialarbeidssiden. Dette er alltid forbundet med rettigheter, men

også med plikter, så det må sikres at man er oppmerksom på dette. Det er vanligvis administrasjonsfunksjonene på forskjellige nivåer som tar ansvar for dette området.

Man kan gjøre en grov inndeling i tre nivåer:

1. Ansvar for grupper eller avdelinger
2. Ansvar for områder
3. Ansvar for helheten og retningen/ledelsen

## Relasjonstjeneste som et trekk ved sosialt arbeid

Dess mer profesjonelle tjenesteprosesser har å gjøre med folk selv, dess mindre kan den nødvendige kvaliteten på tjenestene ivaretas ved hjelp av normative eller formelle metoder. I en "relasjonstjeneste" er alle som arbeider med å yte tjenesten, direkte involvert: Hverken læreren eller legen eller pleieren eller støttekontakten kan arbeide effektivt hvis ikke eleven, pasienten eller den som får omsorg, samarbeider. Her er omsorgsmottakeren og omsorgsyteren forbundet i en direkte utvekslingsprosess, og hver av dem bidrar med sin del.

## Sikre rettslige rammer for en kreativ utvikling av relasjonstjenesten

I relasjonstjenesten, er kvalitetsmålet derfor en vidtrekkende individualisering av tjenesten. Siden dette angår individuelle mennesker og prosesser og derfor ikke kan reguleres helt frem til de praktiske håndgrep, så må det skapes den nødvendige frihet – også i rettslig forstand – for individuell, skapende handling forbundet med den enkelte situasjon. Dette nedfelles i arbeidskontraktene og oppgavebeskrivelsene. Organisasjonen som helhet må også tillate den nødvendige fleksibilitet og et høyt ansvarsnivå for hver enkelt medarbeider (se [www.wegezurqualitaet.info](http://www.wegezurqualitaet.info)).

*Profesjonelle tjenesteprosesser har å gjøre med folk selv*

*Her er omsorgsmottakeren og omsorgsyteren forbundet i en direkte utvekslingsprosess*

*Er kvalitetsmålet derfor en vidtrekkende individualisering av tjenesten*

*Frihet for individuell, skapende handling forbundet med den enkelte situasjon*

## Kvalitetsutvikling og kvalitetssikring

I europeiske land vil de organene som finansierer sosiale tjenester vanligvis kreve et system for kvalitetssikring. Det er mange måter å gjøre dette på. I INCLUFAR-prosjektet har vi valgt strukturen til „Ways to Quality“-prosessen, og basert denne på en rekke forskjellige verktøy, f.eks. spørreskjemaet for gruppeveiledning (se den oppsummerende rapporten på [www.inclufar.eu](http://www.inclufar.eu)). Siden år 2000 har det vært mulig å få en denne kvalitetssikringsformen sertifisert (cf. [www.confidentia.info](http://www.confidentia.info)).

Gruppeveiledningsprosessen la grunnlaget for å kunne presentere prosessen for prosjektpartnerne, hvorav to allerede hadde påbegynt en slik prosess før prosjektets begynnelse.

De forskjellige kontrollene og tilsyn som sosiale gårder er underlagt, hører også til dette samme området:

- » Tilsyn med boenheter for funksjonshemmede
- » Tilsyn med hygiene (helsetilsynet i kommunen eller fylket)
- » Helse, miljø og sikkerhet på arbeidsplassen (HMS) v. Arbeidstilsynet
- » Branntilsyn
- » Tilsyn med produkter og produktmerking (f.eks. Debio- og Demeter-sertifisering, )
- » Revisjon av organisasjonens regnskap
- » Osv.

## Gruppeveiledningsprosess

Under arbeidet med INCLUFAR-prosjektet har det blitt utviklet en gruppeveiledningsprosess i alle partnerorganisasjonene. Hovedtemaet har vært å diagnostisere inkluderingsprosessene. Det ble gjort på bakgrunn av en spesiell struktur som gjør at partnerne kan bruke den i implementeringen av et kvalitetsstyringssystem som følger "Ways of Quality" (se hele rapporten på [www.inclufar.eu](http://www.inclufar.eu))

**De følgende spørsmålene kan være til hjelp i utviklingen av et rettslig grunnlag for samarbeid:**

- Er rettslige forhold klart adskilt fra de finansielle og fra gårdens idealer og spirituelle mål?
- Har folk bevissthet om de lovene som er viktige for organisasjonen?
- Fins det en oversikt over de kontrakter, forretningsavtaler og interne avtaler som er aktuelle og/eller nødvendige for organisasjonen?
- Er en kontroll/oppfølging av kontraktene på plass?
- Hvor og hvordan blir avvik diskutert?
- Hvordan er menneskene med hjelpebehov involvert?
- Hvordan kommer spørsmål og krav om inkludering frem i kontraktene?
- Er det innført kvalitetsstyringsprosedyrer?
- Er de ansatte oppmerksomme på dette?
- Har menneskene med hjelpebehov en egen plass i kvalitetsstyringen?

*Kontrakter, forretningsavtaler*

*Kvalitetsstyringsprosedyrer*

# 7. PENGESUMMENE MÅ GÅ OPP – ØKONOMISKE RAMMER

## Håndtering av pengeflyt

„Er de nødvendige materielle, økonomiske og sosiale midler, til stede og sikret?“ Dette er det avgjørende spørsmålet når man vurderer hvordan det finansielle grunnlaget for en organisasjon kan oppnås, opprettholdes og sikres.

### Individuelle oppgaver på det økonomiske området

Heri inngår omgangen med de nødvendige verktøyene for dette, slik som faktureringsystem, bokføring, budsjett, lønnsomhetsplanlegging, likviditet og investering med den dertil hørende finansiering, samt kontroll og omgang med banker og andre finansieringskilder.

For organisasjoner med sosiale oppgaver, er de rettslig ansvarlige offentlige myndighetene ofte de viktigste finansieringspartnere, uavhengig av om den aktuelle gården er privateid eller den tilhører en veldedig organisasjon eller stiftelse. Andre finansieringspartnere, i tillegg til banker, er ofte stiftelser. Å pleie alle disse forbindelsene, dvs. med verdiskapingspartnere, er en av de viktigste oppgavene til gårdens administrasjonsgruppe.

I prinsippet kan de sies at den økonomiske siden ikke bør være bestemmende for oppgaven, men bør utvikles utfra oppgaven.

*Faktureringsystem,  
bokføring, budsjett,  
lønnsomhetsplanlegging,  
likviditet og investering*

*Offentlige myndighetene*

*Finansieringspartnere*

*Verdiskapingspartnere*

### Finansieringsverktøy:

#### FORTID

Årsregnskap  
Balanse  
Kalkulering av gevinst og tap  
Analyser  
Nøkkeltall

#### NÅTID

Budsjettkontroll  
Bokføring  
(Månedlig) sammenligning av budsjettet med faktiske forhold (regnskapsrapport)  
Kostnadsberegning

#### FREMTID

Budsjett  
Investeringsplan  
Likviditetsplan  
Risikovurdering og -styring  
Lønnsreguleringer

### Budsjettet som redskap

Erfaringen viser at det er veldig nyttig å føre kontroll med økonomien på inkluderende gårder via budsjetter, på en betingelse:

At medarbeiderne, inkludert (så langt det er mulig) mennesker med hjelpebehov, er delaktig i planlegging og avgjørelser angående budsjettet.

Budsjetter har tre funksjoner:

1. Det fullstendige budsjettet viser de tilgjengelige resurser. Det er vanligvis delt inn i delbudsjetter for forskjellige områder og formål.

På resurssiden utgjør det planlegging for fremtiden, muliggjør kontroll med materialer og tidsbruk, fremviser forskjell mellom "faktisk" og "mål", og med andre organisasjoner. Budsjetter gjør det også mulig med benchmarking for sammenligning med andre organisasjoner (se f.eks. G. Herz, et. al. Berlin 2008).

2. I tillegg til å synliggjøre tallene, er budsjettet også grunnlaget for å forbedre ansvarligheten til den enkelte budsjettansvarlige (sml. kapittel 2), og det muliggjør nøyaktig egenkontroll. På grunn av behovet for å koordinere delbudsjettene med hverandre og i forhold til hovedbudsjettet, vil bruken av budsjetter også forbedre den interne sosiale sammenhengen.

3. Et tilleggsaspekt er økonomisk transparens som utgår fra planlegging og bruk av budsjetter i en organisasjon. Dette kan også ha en fordelaktig innvirkning på den sosiale sammenhengen, fordi det ikke er noen hemmeligheter angående pengestrømmen og hvordan midlene brukes.

*Budsjetter / planlegging / kontroll / forskjell mellom "faktisk" og "mål", / benchmarking*

*Ansvarligheten / interne sosiale sammenhengen.*

*Økonomisk transparens*

Grunnprinsipp:

Bak alle budsjettposter står det mennesker, og bare gjennom deres arbeid kan budsjettene gjøres virksomme!

### Trinn i prosessen mot å utvikle et budsjett:

1. Oppgave/mål: Hva er det overordnede målet?
2. Behov: Hva skal gjøres mulig, hvilke resurser trenges?
3. Muliggjøring/budsjettmøte(r): Hvordan skaffer vi de nødvendige resurser, og hvordan deler vi dem ut i samsvar med ledebildet og de mulighetene som foreligger?
4. (Selv)-forpliktelse på budsjettansvaret som man har påtatt seg: Jeg tar på meg ansvar i samsvar med avtalene som er gjort i de tre første stadiene av prosessen.
5. Pengebruk: Hvem er ansvarlig for den, og hvordan blir den godkjent?
6. Regnskapsføring: Hvordan har vi brukt hvilke resurser, og har de vært tilstrekkelige?
7. (Sosial) balanse: Hva har blitt oppnådd i den sosiale sammenhengen – inkludert det som går utover det umiddelbare målet?

## GRUNNLEGGENDE SPØRSMÅL

### Staten: finansieringspartner eller kontrollør?

I nesten alle europeiske land er sosialarbeidsaspektet ved sosiale gårder finansiert av offentlige midler, og det er derfor et særlig krav om å bruke disse midlene på kostnadseffektive og sparsomme måter. Likevel, inklusive gårder har bestemt seg for å utføre sitt arbeid og yte denne servicen på eget initiativ. Det derav følgende behovet for statlig støtte gjør dem ikke til utøvende organer for statlige reguleringer. Denne bevisstheten er viktig fordi de offentlige myndighetene som er ansvarlig for å refundere kostnadene, ofte ser på seg selv som noen som har bestemmelsesrett over de såkalte "tjenesteyterne", og viser ikke alltid tilstrekkelig respekt for deres suverenitet, som selvfølgelig alltid hviler på en godkjent plan.

*Offentlige midler /  
Utvøvende organer /  
Bevisstheten er viktig /  
Suverenitet*

Angående to videre grunntemaer – nemlig:

- Rollen til eiendom og arvbarehet i inkluderende gårdsdrift (se: M. Stauf: Eigentum und Vererbbarkeit von Boden – Gemeinnützige Landwirtschaft als Perspektive, 2015)
- Lønningenes rolle: kostnader eller investering i fremtiden? (se: U. Herrmannstorfer: Löhne sind keine Kosten! 1996)  
» viser vi til den lengre, elektroniske versjonen av håndboken på [www.inclufar.eu](http://www.inclufar.eu)

### Grunnleggende spørsmål angående den økonomiske prosessen i en organisasjon

- Inneholder ledebildet en uttalelse om håndtering av penger og resurser som refererer til de faktiske prosessene i organisasjonen?
- Er finansielle og økonomiske temaer med deres unike kvaliteter adskilt fra rettslige temaer og fra det som angår de ideelle og spirituelle målsetninger for gården?
- Er rollen til jordeiendommen og grunneieren nedfelt og beskrevet?
- Er det en bevissthet om organisasjonens inntekts- og utgiftstyper og om pengestrømmen?
- Fins det i organisasjonen et overblikk over den nåværende statusen til dens immaterielle og materielle eiendeler og rettigheter på den ene side, og dens gjeld på den annen side?
- Er verktøyene for å følge med resurs- og finansutviklingen (spesielt bokføring og de økonomiske og finansielle verktøyene) adekvate for en fremtidssikker foretningsføring?
- Hvor er medarbeidere med hjelpebehov inkludert i de økonomiske og budsjettmessige sakene?
- Er de virkelige økonomiske konsekvenser av inkluderingen – f.eks. når det gjelder leveforhold, mobilitet og deltakelse i offentlig liv – en aktiv komponent i utformingen av budsjettet?
- Hvordan blir de nødvendige forandringene erkjent og håndtert i den tiden budsjettet settes ut i livet?
- Blir oppmerksomheten på "verdiskapingspartnere" (kunder, leverandører, offentlige styrer, banker osv.) pleiet og utviklet på en systematisk måte?
- Har organisasjonen rapporteringsmetoder, f.eks. sosialbalanse-skjema som også viser hva organisasjonen har oppnådd når det gjelder inkludering?

*Sosialbalanse-skjema*



# 8. I HVILKEN RETNING VIL VI AT VÅR ORGANISASJON SKAL UTVIKLE SEG? – VIDEREUTVIKLING OG SIKRING AV FREMTIDEN

## Fortid – nåtid – fremtid

Hele rekken av tjenester er i konstant forandring og transformasjon. Mennesker forandrer seg, nye behov oppstår (f.eks. gjennom at menneskene som deltar, forandre seg, tekniske forandringer, nye regelverk, sykdom etc.), erfaringer gjøres, ny kunnskap blir tilegnet. Derfor er en kontinuerlig observasjon av utviklingen på den ene side, og det å opprettholde en vilje til fornyelse – „forandringsledelse“ – på den annen, viktige oppgaver for ledelsen. Hvis man begynner med tradisjoner, så kan disse formes slik at de passer med de nåværende behovene, og det kan utvikles en sans for de tingene som det vil bli behov for i fremtiden. Dette lar oss vurdere hva som var godt og viktig, og til å gi avkall på det som ikke lenger er meningsfullt.

*Konstant forandring og transformasjon*

*Vilje til fornyelse – „forandringsledelse“*

Mennesker lever her og nå. Nåtiden har en forbindelse med fortiden og fremtiden, mennesket forbinder alle tre områdene og – ifølge Alkuin, en lærd fra det 8. Århundre – krever dette tre evner:

<b>memoria</b>	som den åndelige kraften som retter seg mot det forgangne,
<b>intelligentia</b>	som forstår nåtiden, og
<b>providentia</b>	den åndelige kraften som kan se fremtiden før den har skjedd.

Alle de tre sammen skaper en total spenningsbue som burde pleies bevisst på hver gård.

„En slik betraktningssmåte gjør liksom det gitte mer ”flytende”. Nåtiden, som intelligentia beskriver som noe forhåndsbestemt, blir begrepet idet den oppstår av fortiden, og dermed forvandlet fra noe gjenstandsmessig gitt til noe som er i tilblivelse. (...) Den nåtidige virkelighet fremstår ikke lenger bare i sin stivnede ytre væren, men i en prosess som den er oppstått utfra. (...) Nåtiden som for mennesket synes som noe gitt ytre, mister sin gjenstandskarakter. Dermed forvandles også menneskets forhold til sin nåtid, den trer ikke lenger bare frem for mennesket utenfra, liksom ferdig og uforanderlig. I stedet fremtrer den som en prosessuell hendelse, som en utvikling, som mennesket har andel i.”

*(W.-U. Klünker, Heidelberg 1996, s. 32)*

## Utviklingsområder for inkluderende gårdsdrift

Det er allerede nevnt noen nåværende utviklingsområder for sosial gårdsdrift:

- Det sosiale kravet om inkludering, verdsettelsen av mennesker med hjelpebehov, for å muliggjøre inkluderende gårdsdrift
- Forståelsen av gården som en sosial organisme
- Utviklingen og implementeringen av en ny form for eierskap, som ser jorden som en felles resurs og sosial og økologisk gårdsdrift som noe som er til det felles gode. Den motsetter seg derfor f.eks. bruken av jord som en kapitalinvestering.
- Integrasjonen av sosial gårdsdrift gjennom å bygge nettverk i regionen, utviklingen av nye økonomiske former gjennom at forbrukerne overtar noe av ansvaret (slik som gjennom begreper som ”solidarisk jordbruk” – eller i Norge: andelslandbruk), samarbeidet med potensielle støttespillere fra lokalmiljøet.
- Utvidelsen av begrepet inkludering til også å gjelde naturressursene gjennom aktiv pleie og utvikling av kulturlandskapet og landskapsarbeid.

*Realisering neuer Eigentumsformen*

Disse og andre utviklingsområder blir i stadig større grad lagt over på gårdene av samfunnet, noe som krever en aktiv deltakelse fra gårdsfelleskapets side for å kunne bidra til fornyelse og videreutvikling av de forskjellige ledebildene. „Den som ikke vet noe om målet, kan ikke finne veien“, sa dikteren Christian Morgenstern.

Tidens behov må tas i betraktning, strategier må utvikles og forandringsprosesser må initieres og ledes. De følgende spørsmålene begynner med selvrefleksjon, og kan være til hjelp:

- Hva er godt og viktig av det vi gjør?
- Hvor er vi i dag?

- Hva har brakt oss hit?
- Hva trenger vi å forandre på?
- Hvor vil vi stå i morgen?
- Hva vil bringe oss dit?
- Hvilke elementer av dette har vi allerede/kan vi allerede gjøre?
- Hva må vi ennå utvikle?
- Hvem er ansvarlig for fremtiden – for strategien og for at den blir implementert?
- Hvem trenger gården å få hjelp av for å få til dette?

**De følgende spørsmålene kan lede vår oppmerksomhet mot fremtidige utviklingsoppgaver:**

- Har gården bevissthet om forandringer som er nødvendige?
- Er det sikret at dette blir arbeidet regelmessig med, og er det sørget for muligheter til refleksjon?
- Fins det en systematisk måte å følge med på utviklingen av gårdens ytelser internt og eksternt?
- Finnes det kriterier for å vurdere viktigheten av utviklingen, ved siden av de som inneholdes i ledebildet?
- Hvordan er utviklingen i samfunnet rundt oss (globalt, regionalt, innen spesifikke sektorer, økonomisk)?
- Blir eksisterende produkter og tjenester systematisk vurdert?
- Blir muligheter for nye produkter og tjenester, "trender" osv. tatt opp på en systematisk måte
- Er det lagt opp til undersøkelse og evaluering av gårdens tjenester som en kontinuerlig prosess, både innen virksomheten og i samarbeidet med verdiskapingspartnerne?
- Er kravet om inkludering en aktiv del av organisasjonens nåtidige og fremtidige tjeneste?
- Er det også tilstrekkelig mulighet for medarbeidere med hjelpebehov til å forstå forandringsprosessene?
- Hvordan blir det tydelig?

## Gårdsprofiler

Korte beskrivelser av partnergårdene finnes på prosjektets nettside [www.inclufar.eu](http://www.inclufar.eu)

- Hofgemeinschaft Weide-Hardebek, Tyskland
- Camphill Tapola, Finland
- Integrative Hofgemeinschaft Loidholdhof, Østerrike
- Arbeits- und Lebensgemeinschaft Urtica – de Vijfsprung, Nederland
- Camphill Pahkla, Estland

## Referanser

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](http://www.oekoherz.de), Weimar o.Jhg.

# Inclufar

## Inkluderende gårdsdrift

### IMPRINT

Gerhard Herz, Thomas van Elsen,

Med hjelp fra Hartwig Ehlers, Winfried Schäfer, Sophia Merckens, Klaus Merckens

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

### KONTAKT

Hartwig Ehlers: [ehlers@weide-hardebek.de](mailto:ehlers@weide-hardebek.de)

Gerhard Herz: [info@ibuibu.com](mailto:info@ibuibu.com)

Klaus Merckens: [klaus@merckens.de](mailto:klaus@merckens.de)

Thomas van Elsen: [thomas.vanElsen@petrarca.info](mailto:thomas.vanElsen@petrarca.info)

Winfried Schäfer: [winfried.schafer@luke.fi](mailto:winfried.schafer@luke.fi)

Dette prosjektet er finansiert av Europa-kommisjonen. Innholdet i denne publikasjonen er kun forfatterens ansvar: kommisjonen er ikke ansvarlig for bruken av informasjonen i håndboken.

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.

