



Geïntegreerde Landbouw

HANDBOEK

VOOR HET PLANNEN, OPZETTEN EN ONDERSTEUNEN VAN
INCLUSIEVE LANDBOUW VOOR BOERDERIJEN, INITIATIEVEN VOOR
MAATSCHAPPELIJK WERK EN REGIONALE ONTWIKKELING





Geïntegreerde Landbouw

HANDBOEK

voor het plannen, opzetten en ondersteunen van inclusieve landbouw voor boerderijen, initiatieven voor maatschappelijk werk en regionale ontwikkeling

INHOUD

| | |
|--|-----------|
| INLEIDING | 4 |
| <hr/> | |
| 1. WETEN WAT GEDAAN MOET WORDEN – DOEL EN LEIDEND PRINCIPE | 4 |
| – BASISPRINCIPES VOOR AGRARISCHE WAARDECREATIE | |
| – LEIDENDE PRINCIPES VAN INCLUSIEVE LANDBOUW | |
| – WERKEN IN EEN AGRARISCHE ONDERNEMING ZORGT VOOR ZINGEVING | 6 |
| – VAN INTEGRATIE NAAR INCLUSIE | |
| – LEIDENDE PRINCIPES VOOR INCLUSIEVE LANDBOUWORGANISATIES | |
| – A) FUNDAMENTEEL LEIDEND PRINCIPE | |
| – B) CONCEPTEN | |
| – VRAGEN DIE ONDERSTEUNING BIEDEN BIJ DE VESTIGING EN ONTWIKKELING | |
| <hr/> | |
| 2. VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN – BESTUURSORGANEN EN VERANTWOORDELIJKHEIDSSTRUCTUREN IN EEN ZICHZELF BESTURENDE ZORGLANDBOUWGEMEENSCHAP | 8 |
| – LANDBOUW ALS EEN BIJZONDERE VORM VAN BEDRIJVIGHEID EN ACTIVITEIT | |
| – INCLUSIE | |
| – DYNAMISCHE DELEGATIE – EEN METHODE VOOR HET TOEWIJZEN VAN VERANTWOORDELIJKHEID | |
| – VRAGEN DIE HELPEN BIJ DE ONTWIKKELING VAN EEN ZINVOLLE WERK- EN VERANTWOORDELIJKHEIDSSTRUCTUUR: | 10 |
| <hr/> | |
| 3. KENNIS VAN WAT NODIG IS – KWALIFICATIES EN COMPETENTIES – DE BOERDERIJ ALS SCHOLINGSGEMEENSCHAP | 10 |
| – KWALIFICATIES EN COMPETENTIES | |
| – DE BOERDERIJ ALS EEN PLEK OM TE LEREN | |
| – BREDE BEROEPSKWALIFICATIE OF DUBBELE KWALIFICATIE | |
| – DE UITDAGING VAN BEROEPSOVERSTIJGEND WERKEN | |
| – FUNCTIEPROFIEL EN HET EUROPEES KWALIFICATIERAAMWERK | |
| – VRAGEN TER ONDERSTEUNING VAN DE ORGANISATIE VAN DE BASISOPLEIDING EN AANVULLEND(E) ONDERWIJS OF OPLEIDING: | |

| | |
|--|-----------|
| 4. OMSCHRIJVING VAN DE WERKZAAMHEDEN - DE BOERDERIJ ALS CONTEXT VOOR VERSCHILLENDE SOORTEN WERK | 14 |
| <ul style="list-style-type: none">- DE BOERDERIJ ALS EEN WERKGEMEENSCHAP- PROCESSEN- SAMENWERKINGSGESPREKKEN TER BEOORDELING EN PLAATSBEPALING- NETWERKEN EN FEEDBACK- VRAGEN DIE HELPEN OM DE WERKCONTEXT TE BEGRIJPEN: | |
| 5. COMMUNICATIE IS DE SLEUTEL – INFORMATIESTROMEN EN HET OPBOUWEN VAN VERTROUWEN | 18 |
| <ul style="list-style-type: none">- INSTRUMENTEN EN STRUCTUREN VOOR HET OPBOUWEN VAN VERTROUWEN:- INFORMATIE- EN COMMUNICATIECULTUUR- HET BASISINSTRUMENT: HET GESPREK- PERSONEELSBEORDELINGEN- KLACHTAFHANDELING EN CONFLICTBEHEERSING- VRAGEN DIE KUNNEN HELPEN OM EEN VERTROUWENS CULTUUR TE ONTWIKKELEN: | |
| 6. DOCUMENTATIE VAN CONTRACTEN EN OVEREENKOMSTEN – JURIDISCHE ZAKEN EN KWALITEITSBORGING | 21 |
| <ul style="list-style-type: none">- JURIDISCH KADER- RELATIEDIENSTVERLENING ALS KENMERK VAN MAATSCHAPPELIJK WERK- VEILIGE JURIDISCHE KADERS VOOR DE CREATIEVE ONTWIKKELING VAN DE RELATIEDIENSTVERLENING- KWALITEITSONTWIKKELING EN KWALITEITSBORGING- PROCES RONDOM TEAMCOACHING- DE VOLGENDE VRAGEN KUNNEN HELPEN OM DE JURIDISCHE BASIS VAN SAMENWERKING TE ONTWIKKELEN: | |
| 7. HET GELD MOET KLOPPEN – FINANCIËEL KADER | 24 |
| <ul style="list-style-type: none">- OMGAAN MET GELDSTROMEN- INDIVIDUELE TAKEN IN HET FINANCIËLE DOMEIN- FINANCIËLE MIDDELEN:- DE BEGROTING ALS INSTRUMENT- PROCESSTAPPEN VOOR HET ONTWIKKELEN VAN EEN BEGROTING:- KERNVRAGEN- De overheid: financieringspartner of controleur? <p>- LEIDENDE VRAGEN OVER DE FINANCIËLE PROCESSEN IN DE ORGANISATIE</p> | |
| 8. WAAR WILLEN WE DAT ONZE ORGANISATIE HEENGAAT? - VERDERE ONTWIKKELING EN HET VEILIG STELLEN VAN DE TOEKOMST | 27 |
| <ul style="list-style-type: none">- VERLEDEN - HEDEN - TOEKOMST- ONTWIKKELINGSGEBIEDEN VOOR INCLUSIEVE LANDBOUW- DE VOLGENDE VRAGEN KUNNEN ONZE AANDACHT RICHTEN OP TOEKOMSTIGE- ONTWIKKELINGSTAKEN: | |
| BOERDERIJPROFIELEN | 29 |
| BRONNEN | 29 |

INLEIDING

Dit handboek biedt ondersteuning aan boerderijen, initiatieven voor maatschappelijk werk en regionale ontwikkeling bij het **plannen, opzetten, implementeren en ondersteunen van inclusieve landbouw** op iedere locatie. Ze beschrijft de vereiste omstandigheden en hulpbronnen wat betreft **materialen, organisatiestructuren, financiële eisen en geeft praktische tips** voor het ontwikkelen van kwalificerende aanvullende opleiding.

*Plannen, opzetten,
implementeren en
ondersteunen van
inclusieve landbouw*

Het handboek is opgesteld als onderdeel van het Europese Leonardo da Vinci-programma project INCLUFAR – Inclusive Farming (Inclusieve Landbouw). Boerderijen die hebben bijgedragen aan het project zijn de Hofgemeenschap Weide-Hardebek in Duitsland, Tapola in Finland, Pahkla in Estonia, Urtica de Vijfsprong in Nederland en de Loidholdhof in Oostenrijk. Naast biodynamische landbouw en antroposofische sociaaltherapie bieden deze boerderijen diverse activiteiten aan als integrerende werksoorten zoals tuinieren, bakken, bouwen, schrijnwerk, verpakken, huishouden, een boerderijwinkel, een café en administratie. De partners brengen de vraag naar inclusieve leefomstandigheden al in praktijk en ontwikkelen voortdurend het idee en de praktijk van verschillende soorten zorglandbouw.

Deze verkorte versie van het Handboek bundelt de belangrijkste punten in de talen van de landen die betrokken zijn bij het INCLUFAR-project. Een gedetailleerde langere versie is beschikbaar in het Engels en Duits (zie www.inclufar.eu).

Dit handboek dient niet alleen te worden geraadpleegd door boeren, tuinmannen, vaklieden, maatschappelijk werkers en publieke instellingen, maar ook door mensen met een beperking. Het boek kan hen bijstaan bij het ontwikkelen van inclusieve omstandigheden en hen helpen om hun behoeften ten aanzien van deelname in de landelijke omgeving duidelijk te maken.

In dit handboek vermijden we doelbewust „eenvoudig taalgebruik“ aangezien dit niet strookt met ons begrip van een inclusieve aanpak. Door opdeling van de tekst, uitlichting van belangrijke sleutelwoorden en grafische ondersteuning proberen we het mogelijk te maken voor mensen die ondersteuning nodig hebben om dit handboek te gebruiken.

De samenwerking met „Wegen naar kwaliteit“ (Duits: „Wege zur Qualität“) heeft al geleid tot vele suggesties, materialen en instrumenten waarvoor we onze oprechte dank willen uitspreken. Dit kwaliteitsbeheerproces is door heel Europa gecertificeerd en wordt toegepast door een aantal van de projectpartners. (www.wegezurqualitaet.info).

1. WETEN WAT GEDAAN MOET WORDEN – DOEL EN LEIDEND PRINCIPE

Basisprincipes voor agrarische waardecreatie

Landbouw is afhankelijk van de – in wezen eindige – grond als hulpbron, waarbij de landbouw haar eigen productiemiddel consumeert maar ook keer op keer vernieuwt. Daarom dient de landbouw in een ander licht gezien te worden dan handel, industrie of productie-gerelateerde diensten.

Als de waardeestroom wordt beschouwd als een continuüm tussen de natuur – ofwel de kant van de hulpbronnen – en cultuur – ofwel de verwerkings- en consumptiekant – dan behoort landbouw duidelijk tot de „natuurpool“ van de **waardecreatie-stroom** aangezien de landbouw de natuur zelf als productiemiddel aanwendt.

*„Natuurpool“
Waardecreatie-stroom
„Cultuurpool“*

De landbouw dient zich bezig te houden met de vraag: wordt de natuur verbeterd en wordt er dus waarde gecreëerd of wordt de natuur enkel uitgebuit! In dit proces legt de landbouw een belangrijke basis voor het bestaan en leven aan de andere kant van de waardeestroom: de „cultuurpool“, die de „voeding“ levert voor de grotendeels immateriële behoeften van het menselijk leven. Dit idee is erg belangrijk voor inclusieve landbouw, omdat het benadrukt hoe de maatschappelijke taak van landbouw veel verder gaat dan de productie van melk, vlees en aardappelen. Mensen hebben ook „voeding“ nodig in de zin van zinvol werk en een leven dat vervulling geeft.

Leitbilder inklusiver Landwirtschaft

In der sozialen bzw. inklusiven Landwirtschaft geht es auch um die Schaffung von Arbeitsbereichen, die Menschen mit speziellen, auch eingeschränkten Fähigkeiten sinnerfüllte Tätigkeiten ermöglichen. Alle sollten ihren Anteil an der Wertschöpfung beitragen können. So eine Betriebsidee lässt sich in Form eines Leitbilds formulieren. So ein Leitbild stellt dar, was der Betrieb in idealer Form sein und tun möchte und ist damit ein Versprechen - nach innen und nach außen.

Wir sprechen von sozialer Landwirtschaft und von inklusive Landwirtschaft, weil in den vergangenen Jahrzehnten Höfe und Arbeitsgemeinschaften entstanden sind, die mehr tun, als Getreide, Gemüse, Fleisch und Milch zu erzeugen. Sie haben die Erfahrung gemacht, dass die **Arbeit** mit dem Boden, den Früchten, den Tieren für Menschen mit Hilfebedarf und sehr speziellen Fähigkeiten anregend, **fördernd und heilend** sein kann.

Im Jahr 2004 gründete sich die europäische Arbeitsgemeinschaft Farming for Health - Gelegenheit und Anlass, „Landwirtschaft“ künftig vermehrt dahingehend zu entwickeln, dass diese zur Gesundheit von Mensch und Natur beiträgt, dass sie soziale Aufgaben integriert, Kulturlandschaft entwickelt und Biodiversität erhält. **Landwirtschaft** also, die „salutogenetisch“ wirkt, d.h. für Gesundheit sorgt, nicht nur Krankheit verhindert. Ein neues Leitbild!

*Arbeit
fördernd und heilend
in der Landwirtschaft*

Leidende principes van inclusieve landbouw

Zorglandbouw of inclusieve landbouw heeft als doel het creëren van werkomgevingen die mensen met speciale of beperkte capaciteiten in staat stellen om zinvolle activiteiten te ondernemen. Iedereen zou in staat moeten zijn om bij te dragen aan waardecreatie. Een dergelijk bedrijfsconcept kan worden geformuleerd als een leidend principe. Een leidend principe omschrijft wat het bedrijf in een ideale vorm zou willen zijn en doen en is daarom zowel een interne als externe belofte.

We spreken van zorg- en inclusieve landbouw, omdat in de afgelopen decennia boerderijen en werkgemeenschappen zijn gevestigd die meer doen dan het produceren van graan, groente, vlees en melk. Zij hebben ondervonden dat het **werken** met de grond en de gewassen en dieren stimulerend, **heilzaam en heilend** kan zijn voor mensen die zorg nodig hebben of hele specifieke capaciteiten hebben.

In 2004 werd de Europese werkgroep Farming for Health opgericht. Hierbij werd de mogelijkheid en stimulans gecreëerd voor de ontwikkeling van „landbouw“ die steeds meer bijdraagt aan de gezondheid van mens en natuur. Deze landbouw integreert maatschappelijke doelen, ontwikkelt het culturele landschap en behoudt de biodiversiteit: het staat bekend als zorglandbouw en heeft een salutogenetisch effect, dat wil zeggen: deze vorm van landbouw voorkomt niet alleen ziekte, maar bevordert ook de gezondheid. Een nieuw leidend principe!

Von der Integration zur Inklusion

Een groot gedeelte van de boerderijen die betrokken zijn bij „zorglandbouw“ – deze term is nu ingeburgerd – opereert op organische of biodynamische wijze. Er wordt gewerkt om de grond, planten en dieren gezond te houden; er wordt gewerkt met natuurlijke en levende producten; een landbouworganisme waarin het duidelijk is welke materialen en stoffen gebruikt dienen te worden en welk zaad gezaaid moet worden is een erg goede basis voor zinvol, heilzaam en heilend werk. Deze vorm biedt vele veelbelovende mogelijkheden en de essentiële orde, veiligheid en hygiëne van de werkplaats kunnen tegelijkertijd als levensbehoeften worden ervaren. Het totale aanbod van activiteiten kan ritme en regelmaat van de inwendige mens ondersteunen en herstellen: iets wat soms ontbreekt in mensen met een geestelijke beperking.

Bij zorglandbouw zijn het land en de grond, gebouwen en machines vaak eigendom van liefdadigheidsinstellingen. Dit onderstreept de verplichting om voor de zaak zelf te werken. Echter worden productief werk en economisch gewin hierbij geenszins uitgesloten. (Zie onderdeel 7)

Deze idealen en ideeën worden uitgedrukt in een leidend principe voor het personeel en dienen als een oriëntatie voor geïnteresseerden, klanten, overheden en leveranciers.

Van integratie naar inclusie

De voorwaarde van „inclusie“ op grond van het **VN Verdrag** van 2006 inzake de **Rechten van Personen met een Beperking** geeft een nieuwe impuls aan de ontwikkeling van zorglandbouw. Dit vereist een verandering van standpunt: terwijl „integratie“ duidde op het creëren van plaatsen in de maatschappij voor mensen met een beperking, betekent inclusie dat mensen met een beperking gewoonweg leden

*Rechten van Personen
met een Beperking*

van de maatschappij zijn met volledige rechten en plichten en volledige vrijheid om beslissingen te nemen over hun eigen leven. Niet verzorgers of sociale instanties behartigen de zaken van mensen met een beperking, maar in principe de beperkten zelf. Daar waar begeleiding en ondersteuning vereist zijn, kan zulks alleen plaatsvinden tegen de achtergrond van het recht op zelfbeschikking en besluitvorming. Naast de **participatie** die dit met zich meebrengt is er nog de daaraan gekoppelde „**bijdrage**“, omdat iedere persoon iets kan bijdragen aan het welzijn van het geheel.

Leidende principes voor inclusieve landbouworganisaties

Leidende principes bevatten belangrijke informatie in de zin van „een belofte, zowel intern als extern“.

Het is nuttig gebleken om leidende principes onder te verdelen in een **fundamenteel leidend principe en concepten**:

Leidende principes

Fundamenteel leidend principe en concepte

a) Fundamenteel leidend principe

Dit onderdeel van een leidend principe dient fundamentele informatie te verschaffen en toepasbaar te zijn op de lange termijn. Het zet de standaard voor alle concepten en activiteiten.

Elementen van het fundamenteel leidende principe van INCLUFAR zouden kunnen zijn:

- Landbouw als landbouworganisme
- Biodynamische landbouwmethoden
- Zinvol werk
- Onderwijs en opleiding
- Salutogenese
- Eco-sociale inclusie
- Menselijke waardigheid
- Werk gebaseerd op de VN-conventie voor personen met een beperking
- Ontwikkeling van landelijke omgevingen

b) Concepten

Alle werkvelden in een inclusieve boerderij worden omschreven als concepten, b.v.:

- Wonen
- Landbouw/Tuinbouw
- Werkplaats
- School
- Onderwijs
- Culturele activiteiten
- Kunstenaarsateliers, ambachtelijke werkplaatsen
- Commerciële handel en productie

Door welke inclusieve eigenschappen wordt elk individueel concept onderscheiden?

Ieder concept dat gebruikt wordt dient een beschrijving te krijgen van basiseigenschappen wat betreft:

- » Doel
- » Doelgroep
- » Methoden
- » Vereisten (Waar? Welk materiaal? Welke competenties?)
- » Beoogde resultaten en kwaliteitscriteria
- » inclusief Profiel

Vragen die ondersteuning bieden bij de vestiging en ontwikkeling

- » Is er een helder en precies begrip van de behoeften van de cliënten waaraan de boerderij tegemoet wil komen?
- » Wordt dit duidelijk uitgedrukt in het leidend principe?
- » Is vastgesteld wie op termijn de algemene verantwoordelijkheid van de onderneming draagt?

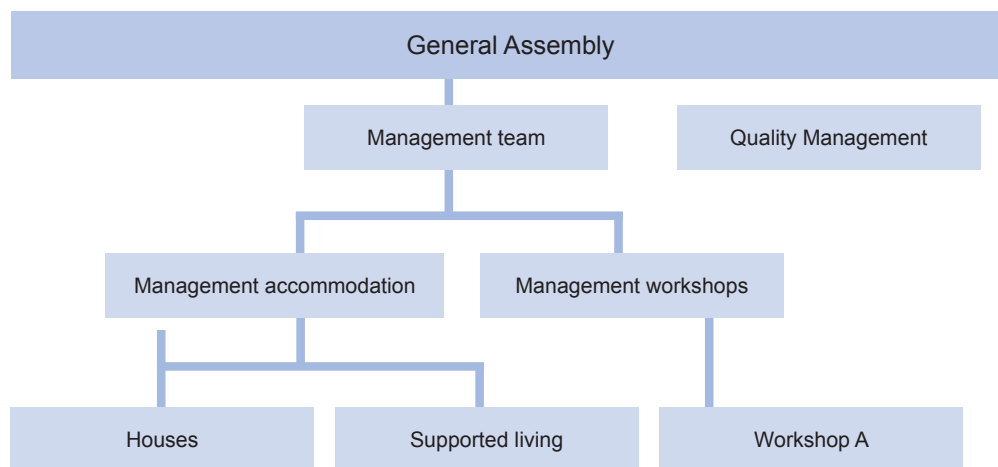
- » Is het huidig leidend idee
 - Gecommuniceerd naar het personeel?
 - Medegedeeld aan en beschikbaar gemaakt voor cliënten en samenwerkingspartners?
- » Bevat het leidend principe een stelling ten aanzien van inclusie?
 - Is hier een concept voor beschikbaar?
- » Zijn er stellingen ten aanzien van eco-sociale inclusie?
- » Zijn er stellingen ten aanzien van een salutogenetische benadering?

(Deze vragen alsook de vragen in de volgende onderdelen zijn geformuleerd op basis van het handboek dat is opgesteld door de „Werkstatt für Unternehmensentwicklung“ (zie <http://www.werkstatt.biz>).

2. VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN – BESTUURSORGANEN EN VERANTWOORDELIJKHEIDSSTRUCTUREN IN EEN ZICHZELF BESTURENDE ZORGLANDBOUWGEMEENSCHAP

Landbouw als een bijzondere vorm van bedrijvigheid en activiteit

Ieder bedrijf ontwikkelt een interne structuur omdat het voor goede werkprocessen en een productieve samenwerking van belang is dat iedereen weet wat hij of zijn moet doen, waar hij of zij verantwoordelijk voor is – en wat al niet meer! Dit heeft verband met kwesties ten aanzien van rechten en eigendom maar ook met de vraag wat ik zelf mag en moet beslissen en wat anderen beslissen. Tegenwoordig wordt een dergelijke „bedrijfsstructuur“ doorgaans voorgesteld door een **organogram**. Dit toont de belangrijke gebieden en verantwoordelijkheden en de hiermee samenhangende hiërarchische structuur. Hieronder een eenvoudig voorbeeld:



Veel zorgboerderijen worden opgezet met afzonderlijke juridische structuren:

- » Het land, de gebouwen en de mogelijk langetermijninvestering in machines worden afgewenteld op een liefdadigheidsorganisatie (vereniging, stichting, coöperatie) omdat dit een brede deelname mogelijk maakt. Deze taken worden vaak op vrijwillige basis uitgevoerd.
- » De dagelijkse leiding wordt georganiseerd in een vorm waarbij onmiddellijk of op korte termijn beslissingen kunnen worden genomen en processen kunnen worden beheerd (b.v. een gGmbH of GmbH; Nederland: B.V.). Deze taken worden uitgevoerd als een volwaardige baan en worden betaald.

In de zorglandbouw kiest men voor de functies gewoonlijk maatschappelijke vormen en rechtsvormen waarvoor overheidssubsidie beschikbaar is in het land in kwestie. Er dient zorgvuldige aandacht besteed te worden aan de vorm die wordt gekozen voor zorglandbouw!

De verschillende fiscale bepalingen van de verschillende landen spelen een rol bij de vaststelling van deze organisatorische vragen en rechtsvormen.

Inclusie

Ten aanzien van inclusie dient iedere werkgemeenschap de vraag te beantwoorden hoe hulpbehoevende mensen **opgenomen dienen te worden** in de **processen rondom verantwoordelijkheid** en besluitvorming. In iedere EU-land zijn er

wettelijke bepalingen voor het oprichten van vertegenwoordigingsorganen voor zulke mensen. Dit is verplicht. De „oplossing“ en dus de spannende kant van de uitdaging zit hem in of en hoe hulpbehoevende mensen vertegenwoordigd kunnen worden in een **gezamenlijk besluitvormingsproces in het orgaan dat hiervoor verantwoordelijk is**.

*Opgenomen dienen te worden/
Processen rondom
verantwoordelijkheid*

*Gezamenlijk besluitvormings-
proces in het orgaan dat
hiervoor verantwoordelijk is.*

Dynamische delegatie – een methode voor het toewijzen van verantwoordelijkheid

Een methode voor de ontwikkeling van legitimerende functies en organen is „dynamische delegatie“ (zie www.wegenzurqualiteit.info). Deze methode controleert en legitimeert de verdeling van verantwoordelijkheid voor verschillende taken. Er is een duidelijke omschrijving van de **opeenvolging van processen**:

Opeenvolging van processen

- (1) Het uitgangspunt is de omschrijving van het probleem
- (2) De principes worden bestudeerd en verhelderd.
- (3) Dit wordt gevolgd door een proces van vragen en zoeken naar een oplossing met als doel het vaststellen van de taak en het benoemen van de mensen die haar op zich kunnen nemen.
- (4) Dit wordt gevolgd door besluitvorming en uiteindelijk
- (5) Uitvoering van de beslissing,
- (6) En een systematische reflectie in de vorm van een evaluatie en verslaglegging
- (7) En goedkeuring.

De processen rondom evaluatie, verslaglegging en goedkeuring zorgen ervoor dat de taken altijd opnieuw worden beoordeeld en ofwel aan dezelfde persoon of groep ofwel aan anderen worden overgedragen.

Dit proces van 7 stappen is ontwikkeld door „Wegen naar kwaliteit“ en het is vastgesteld dat het een betrouwbaar instrument is op verschillende gebieden.

Vragen die helpen bij de ontwikkeling van een zinvolle werk- en verantwoordelijkheidsstructuur:

Organogram

- » Welke taak- en verantwoordelijkheidsstructuur (**organisatiestructuur**) is passend voor het werk, met andere woorden: wat is het leidend principe en de ontwikkelingsfase van de organisatie (jong initiatief met een geheel vlakke hiërarchie en het motto „iedereen doet alles“ of een grote, gevestigde faciliteit met verschillende gebieden en taken en het motto „iedereen weet wat hij of zij moet doen“)?
 - Zijn de verantwoordelijkheden helder omschreven en gecommuniceerd naar alle personeelsleden?
 - Is dit weergegeven in een duidelijk **organogram**?
- » Welke bijzonderheden komen er voort uit de ontwikkelingsfase van de organisatie (oprichting, groei, volwassenheid, verandering/crisis)?
- » Welke ontwikkelings- en loopbaanpaden kunnen we bieden met betrekking tot verantwoordelijkheid en leiderschap?
- » Hebben we processen en voorschriften die helder zijn en geschikt voor de taken en weten alle betrokkenen hiervan af (**procesorganisatie**)?
- » Hoe zijn hulpbehoevende mensen opgenomen in de **verantwoordelijkheids- en besluitvormingsstructuren**?
 - Hoe wordt dit participatieproces georganiseerd, gedocumenteerd en geëvalueerd?
 - Welke indicatoren zijn er benoemd ten aanzien van de kwaliteit van de behaalde graad van inclusie?
- » Wordt de voorwaarde van inclusie weerspiegeld in het organisatie-ontwerp en de besluitvormingspaden?
- » Zijn degenen met verantwoordelijkheid in staat om hun leiderschap en leidende taken uit te oefenen?
- » Welke verantwoordelijkheden kan het personeel op zich nemen?

Verantwoordelijkheids- en besluitvormingsstructuren?

3. KENNIS VAN WAT NODIG IS – KWALIFICATIES EN COMPETENTIES – DE BOERDERIJ ALS SCHOLINGSGEMEENSCHAP

Kwalificaties en competenties

Iedere organisatie heeft bepaalde kwalificaties nodig zodat zij competent is om haar taken uit te voeren. De **kwalificatienormen** worden deels afgeleid van de opdracht zelf, d.w.z. het leidend principe en de daaraan verbonden eisen alsook van de eisen vanuit de juridische situatie in het land.

Kwalificatienormen

In maatschappelijke organisaties worden de basiskwalificatienormen voorgeschreven door het sociale stelsel van het land. Als deze beide gebieden worden gecombineerd zoals in zorglandbouw, en wanneer de opdracht nog verder wordt uitgebreid zoals in **inclusieve landbouw, dan zijn beide kwalificaties vereist**. Op onze partnerboerderijen doet zich ook nog de situatie voor waarin in beide kwalificaties wordt voorzien door verschillende mensen.

Inclusieve landbouw, dan zijn beide kwalificaties vereist



Naast de twee bovengenoemde **specialistische eisen** zijn

Specialistische eisen / communicatieve vaardigheden

communicatieve vaardigheden ook essentieel en er is een behoefte aan mensen die bereid zijn om begeleidings- en beheerstaken op zich te nemen – een vereiste waaraan niet per se tegemoet wordt gekomen door een technische kwalificatie alleen.

Daarom zijn drie verschillende vaardigheden vereist:

- (1) Specialistisch (landbouw en maatschappelijk werk)
- (2) Communicatief
- (3) Zakelijk (economie, beheer en leiderschap)

Een inclusieve agrarische werkgemeenschap vereist daarom de hierna genoemde

Personeelsontwikkeling

kwalificatie- en opleidingsprocessen. Daarin kan ze zelf voorzien of ze kan die organiseren in samenwerking met andere boerderijen of onderwijsinstellingen. Er dient altijd iemand aanwezig te zijn op de boerderij die verantwoordelijk is voor opleiding en **personeelsontwikkeling** en die de processen coördineert die worden getoond in het diagram:

Om de vereiste houdingen en vaardigheden te trainen is de cursus „INCLUFAR-Curriculum“ ontwikkeld. Op de homepage is deze cursus beschikbaar alsook een „Beroepsprofiel“ met betrekking tot „Expert op het gebied van Inclusieve Landbouw en Landelijke Ontwikkeling“ (www.inclufar.eu)

De boerderij als een plek om te leren

Zorglandbouw kent twee kwalificatiegebieden: landbouw/tuinbouw en maatschappelijk werk.

1. **Landbouw** vereist een brede kennis en ervaring in verschillende productiegebieden, van veeteelt tot teelt tot marketing en administratie. Andere gebieden zijn b.v. het telen van speciale gewassen, tuinieren en landschapsbeheer. Met name in de zorglandbouw is er ook sprake van een breed scala aan productverwerking zoals een kaasmakerij, bakkerij, boerderijwinkel, boerderijcafé, een bestelservice voor groentekisten, kraampjes op wekelijkse boerenmarkten, zaadproductie etc. Daarbij komen nog de leidinggevende activiteiten en het omgaan met de aanzienlijke hoeveelheid subsidieregelingen.
2. Een opleiding in **maatschappelijk werk** richt zich op een beeld van de mens, diagnostiek, pedagogie, zorg, maatschappelijk recht en beleid.

Landbouw /
Maatschappelijk
werk

We hebben dus twee geheel verschillende specialistische gebieden en zeer verschillende werkritmen: één wordt bepaald door de ritmen van de natuur, de seizoenen, het weer, etc. terwijl de ander wordt bepaald door relaties, maatschappelijke kwesties, gezondheidszaken en bureaucratische regelingen! Daarnaast zijn er nog alle gebieden die nodig zijn voor een „thuis“, zoals therapieën, doktersbezoekjes, de administratie van zakgeld, vervoer, koken, wassen tot aan schoonmaken.

De uitdaging van beroepsoverstijgend werken

Beide werkgebieden ontmoeten elkaar in zorglandbouw! Het is geen vanzelfsprekendheid dat deze ontmoeting heilzaam en helend is. De ervaring leert echter dat niet alleen de verschillende ritmen kunnen worden gecombineerd maar dat tevens leefomstandigheden ontstaan die werkelijk ondersteuning bieden aan hen die er in werkzaam zijn en die plezier en zingeving geven – indien de noodzakelijke kwalificaties er al zijn of verkregen kunnen worden.

Vereiste competenties voor zorglandbouw

In het kader van het MAIE-project (project dat zich richt op multifunctioneel ingerichte landbouw in Europa) heeft FREI-SEN (2012) een onderzoek uitgevoerd onder 13 experts inzake de benodigde competenties die tijdens de opleiding dienen te worden verworven:

Hieronder volgen een aantal onderzoeksgebieden die worden genoemd door drie of meer experts:

- Landbouweconomie
- Omgaan met cliënten
- Bevordering van de werkgelegenheid en overbelasting van de cliënten
- Gezondheidsvoorlichting, soorten ziekten
- Werkorganisatie, -planning en -structuur
- Gezondheids- en veiligheidsmaatregelen
- Organisatie van de boerderij
- Ontwikkelen, formuleren, onderzoeken en implementeren van doelen
- Veestapel en cliënten
- Accommodatie voor cliënten
- Juridische basis en bepalingen
- Effecten op en integratie met het privéleven en het gezinsleven
- Passend werk voor degenen die zorg ontvangen
- Mogelijkheden en risico's in het dagelijks werk
- Conflictbeheersing
- Documentatie
- Gevolgen voor de boerderij
- Samenwerking en netwerken tussen boerderijen.

Voorbeelden van vaak genoemde aanvullende opleidingsonderwerpen (uit KOCH 2011):

| Gebied | Onderwerp |
|---------------------------------------|--|
| Pedagogie/ Maatschappelijk werk | <ul style="list-style-type: none">» Gedragsmoeilijkheden» Geweld & aanvallen» Liefde, vriendschap, seksualiteit» Relatietherapie» Vrijtijdsactiviteiten» Specifieke klinische beelden» Dubbele diagnose» Communicatie» Geweldloze communicatie» Inclusie & decentralisatie» Sociale dienstverlening» Antroposofische sociale therapie |
| Landbouw/ Huishoudkunde | <ul style="list-style-type: none">» Productieprocessen» Productkwaliteit» Juridische bepalingen» Rijden, gebruik van paarden |
| Beheer | <ul style="list-style-type: none">» Decentralisatie» Personeelszaken» Organisatorische ontwikkeling |
| | <ul style="list-style-type: none">» Creëren van een milieu» Gemeenschapswerk |

Functieprofiel en het Europees kwalificatieraamwerk

Als onderdeel van het INCLUFAR-project is het curriculum „Expert op het gebied van inclusieve landbouw en landelijke ontwikkeling“ ontwikkeld dat nu beschikbaar is. Het richt zich voornamelijk op sociale pedagogie, aangezien het bedoeld is voor hen die werkzaam zijn in de land- en tuinbouw die al een kwalificatie hebben in dit gebied. Er is een „beroepsprofiel“ omschreven dat in overeenstemming is met het Europees kwalificatieraamwerk (EQF) en is gebaseerd op niveau 4 en 5 in dit raamwerk.

Vragen ter ondersteuning van de organisatie van de basisopleiding en aanvullend(e) onderwijs of opleiding:

- » Welke vaardigheden heeft het personeelslid nodig om de taak competent te kunnen uitvoeren?
- » Welke ervaring heeft het personeelslid nodig om de functie uit te voeren?
- » Welke wijze van aansturing dient er te zijn op de lange termijn of tijdelijk (aan het begin)?
- » Welk(e) aanvullend(e) onderwijs of opleiding is vereist?
- » Welke vorm van regelmatige werkevaluatie is passend?
- » Gebruikt de organisatie alle vaardigheden die personeelsleden hebben? Hebben ze de juiste taak gekregen om uit te voeren?
- » Is er onderwijs en aanvullende opleiding georganiseerd voor hen die zorg nodig hebben?
- » Hoe zijn hun individuele opleidingsbehoeften uitgedrukt?
- » Is er sprake van systematische interne of interfacilitaire bepalingen en maatregelen?
- » Zijn er samenwerkingsbesprekingen en personeelsbeoordelingen om de opleidingsbehoefte te bepalen?
 - Met betrekking tot thema en methodologie, sociale aspecten en met name persoonlijke ontwikkeling?
- » Wordt de ervaring van personeel systematisch en goed gebruikt op de boerderij?

- » Hoe zijn de „vruchten van de ervaring“ merkbaar?
- » Hoe kan ouder personeel leren dit in zichzelf te herkennen?
- » Hoe kan ervaring worden overgedragen op jongere leden?
- » Wat is nodig en nuttig voor het aantrekken van nieuw personeel?
 - Hoe worden deze maatregelen ontwikkeld? Wat zijn de maatstaven?
 - Welke waarde wordt er gehecht aan de onderwijskwestie?
- » Welke eisen worden er gesteld aan de opleider?
- » Is er ook een vorm van personeelsontwikkeling?
- » Hoe wordt externe feedback verzameld en geëvalueerd?

4. OMSCHRIJVING VAN DE WERKZAAMHEDEN - DE BOERDERIJ ALS CONTEXT VOOR VERSCHILLENDE SOORTEN WERK

De boerderij als een werkgemeenschap

Zowel een net opgerichte werkgemeenschap als een reeds lang bestaande onderneming dienen de interactie van verschillende mensen, taken en afdelingen te organiseren. Welke bijdragen dienen er te worden geleverd op de verschillende niveaus zodat de taken worden afgerond en er werkelijk tegemoet wordt gekomen aan de behoeften van de cliënten, de natuur, de planten en dieren en de samenwerkingspartners op de boerderij? Dit is een kwestie van waarden, van waarde creëren in de breedste zin en niet alleen in financiële zin; waarden die niet zouden bestaan zonder de bijdrage van deze specifieke werkgemeenschap. Hoe beter de integratie van de individuele werkgebieden, hoe effectiever en professioneler de manier waarop dit wordt bereikt.

Waarde creëren in de breedste zin

De verschillende werkgebieden worden toegewezen aan specifieke individuen of groepen met gebruikmaking van „dynamische delegatie“ (zie onderdeel 2) en preciezer omschreven door middel van taakomschrijvingen of functieomschrijvingen. Deze beschrijvingen brengen de individuele activiteiten in kaart; op deze manier worden er specifieke gebieden van vrijheid gecreëerd, maar er wordt ook verantwoordelijkheid gecreëerd. In de regel worden alle taken uitgevoerd in het kader van een dagelijkse, wekelijkse of jaarlijkse structuur.

*Taakomschrijvingen /
Dagelijkse, wekelijkse of
jaarlijkse structuur.*

Taakomschrijvingen zijn niet in steen gehouwen, maar kunnen worden gewijzigd, uitgebreid of beperkt op basis van individuele vaardigheden en de eigen aanwezige rijkdom aan initiatieven, altijd in overleg met de andere betrokkenen en de bestuurscommissie. De nodige speelruimte en dus de mate aan vrijheid is met name van belang omdat ieder personeelslid technisch, procedureel en persoonlijk in staat dient te zijn om de aan hem of haar toegewezen taken op eigen verantwoordelijkheid uit te voeren. Zelfcontrole – b.v. door gegarandeerde expertise (= onderdeel 3) en heldere verantwoordelijkheden (= onderdeel 2) – verdient altijd de voorkeur boven externe controle. In kleinere organisaties zijn de eisen die worden gesteld aan verantwoordelijkheid, flexibiliteit in het aannemen van taken en aan de breedte van kennis doorgaans groter omdat er minder mensen zijn om de last te dragen. Een boerderij die bijvoorbeeld voor iedere reparatie een externe ambachtsman moet laten komen heeft minder flexibele processen en hogere kosten dan een boerderij die genoeg mensen met manuele en technische vaardigheden in dienst heeft.

*Zelfcontrole /
Externe controle.*

Flexibele processen

Functie van de functieomschrijving

Het leidend principe (zie onderdeel 1) heeft betrekking op de opdracht en dus op het beoogde doel van de gehele faciliteit. De functieomschrijvingen verwijzen daarentegen altijd naar één gedeelte van de totale taak. De functieomschrijving dient niet alleen ter verduidelijking van de individuele taak; zij plaatst de taak ook in een betekenisvolle context naast andere taken.

VOORBEELD: Functieomschrijving voor iemand die de leiding heeft over een huis/verantwoordelijk is voor de zorg (in het kort)

| Functieomschrijving | Kwalificatie |
|--|---|
| <p>CLIËNTGERICHT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zorg en ondersteuning rondom de lotsbestemming van jonge mensen en volwassenen met een beperking in overeenstemming met de geesteswetenschap van Rudolf Steiner - Ontwikkeling van een leef-, werk- en culturele omgeving gebaseerd op het leidend principe - Interesse in de andere persoon en ondersteuning bieden bij zijn of haar ontwikkeling (leidend principe) - Integratie van de ideeën, interesses en vaardigheden van elk individu in het gemeenschapsleven (leidend principe) - Verantwoordelijkheid voor de leiding over het huishouden - Onderhouden van de sfeer van het huis - „Het religieuze, het artistieke en kennis en begrip van de wereld als basis voor gemeenschapsvorming“ - „Praktische inclusie“ (ideologisch principe) - Artistieke organisatie van het huis en de buiteninrichting (ideologisch principe) - Artistieke organisatie van festivals - Artistieke en sociale organisatie van gemeenschapsactiviteiten - Samenleven in familiale huishoudens - Plannen van evenementen, festivals, etc. in het huishouden - Cultiveren van een gemeenschappelijk cultureel en religieus leven als een fundamentele kwaliteit in het leven - Het ontwikkelingsdoel zelfredzaamheid mogelijk maken - Bescherming van het beroep van de ondersteunde persoon - Organiseren van gezamenlijke vrije tijd - Gebruik van voedsel uit biodynamische teelt en veeteelt - Gebruik van antroposofische geneeskunde - Gezondheidszorg - Ondersteuning van senioren en zeer oude mensen in het huishouden - Vrije meningsuiting van het individu garanderen - Deelname in de verkiezing van de commissie - Sociaaltherapeutisch werk als een bedrijfstaak | <ul style="list-style-type: none"> - Sociaaltherapeutisch concept - Kennis van sociale therapie - Kennis van sociale wetgeving - Vermogen om een team te leiden - Vermogen om individuele wetten te organiseren - Bewuste vorming van culturele, religieuze en artistieke aspecten - Toewijding en verantwoordelijkheid richting personeel en bewoners die zorg nodig hebben - Aandacht hebben voor de sociale relaties tussen de bewoners - Leiden van vergaderingen - Zelfkennis en zelfdiscipline - Kennis van de antroposofische studie van de mens - Bereidheid om te leren - Empathie - Kritische zelftoetsing en externe toetsing - Vermogen om kritiek te geven en te incasseren, oprechtheid - Vermogen om in dialoog te blijven staan met naasten - Het leiden van educatieve uitstapjes - Het leiden van huisvergaderingen - Beheren van financieringsdocumentatie - Het leiden van een vergadering op de locatie als onderdeel van participatieplanning - Documentatie van medische procedures met inbegrip van de toediening van medicijnen |
| <p>PERSENEELSGERICHT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aanstellen en ontslaan van personeel - Teamvergaderingen / supervisie - Personeelszaken en opleiding van het personeel - Economische verantwoordelijkheid - Professionele omgang met naasten | |

Processen

Functieomschrijvingen zijn onderdeel van de algehele context van het werk dat moet worden uitgevoerd op een boerderij. Ze zijn aan elkaar gekoppeld door **processen**. In het algemeen worden processen omschreven op grond van hun doel, ongeacht of dit nu gaat om tanden poetsen, ontbijt maken of aardappels verpakken voor de verkoop.

Processen worden in het algemeen verdeeld in drie hoofdtypen:

Processen

1. Managementprocessen:

– Ten behoeve van de directie, de strategie en de planning d.w.z. het beheer van de boerderij, variërend van het vinden van personeel tot financiering

2. Sleutelprocessen:

- Waarde creërende, multifunctionele processen die waarde en dienstverlening creëren voor cliënten, b.v. de dagelijkse zorgstructuur, uitvoeren van landbouwactiviteiten zoals zaaien, voeden van dieren, sorteren en verpakken van producten, etc.

3. Ondersteunende processen

– Waardebeschermende processen voor de sleutelprocessen en managementprocessen, b.v. elektronische data-verwerking, aanschaffen van materialen, etc.

Om te zorgen voor de vereiste informatie en communicatie is het belangrijk om te weten in welk proces een specifieke taak is opgenomen.

Samenwerkingsgesprekken /
Beoordelingsgesprekken

Samenwerkingsgesprekken ter beoordeling en plaatsbepaling

Het eigen werk kan in de algehele context ook vergeleken worden met behulp van „**Samenwerkingsgesprekken**“. Deze vinden elk jaar of om de twee jaar plaats en dienen om collega's te laten zien waar elk individu zichzelf momenteel ziet in de gemeenschap, hoe hij of zij de eigen bijdrage beoordeelt en hoe hij of zij wordt gezien door de gemeenschap. Samenwerkingsgesprekken zijn geen **beoordelingsgesprekken**, die meer handelen over loopbaankwesties, betaling, de kwaliteit van het werk van de persoon, etc. Dit soort vergaderingen zijn onderdeel van het mechanisme dat wordt omschreven in onderdeel 5 en dat draait om het omgaan met informatie, communicatie en het opbouwen van vertrouwen.

Het samenwerkingsgesprek – dat natuurlijk plaatsvindt in het bijzijn van mensen die zorg nodig hebben – dient daarom als instrument van voortdurende „aanpassing“ van de individuele en gemeenschappelijke gebieden van vrijheid.

Het is gebleken dat samenwerkingsgesprekken waardevol zijn wanneer ze de volgende gebieden helpen te verhelderen:

- 1 De taak en het leidend principe als geheel
- 2 Verantwoordelijkheid
- 3 Kwalificatie en competentie
- 4 Actiegebied
- 5 Vertrouwen, communicatie, informatie
- 6 Juridische kwesties, kwaliteitsontwikkeling
- 7 Hulpbronnen van financiële en materiële aard
- 8 Voorbereidend werk, onderzoek en ontwikkelingskwesties
- 9 Persoonlijke ontwikkeling
- 10 Rol van traditie en vooruitgang, strategie en verandering
- 11 Identificatie met de werkgemeenschap, het bedrijf, de directie
- 12 Persoonlijk(e) zingeving, gewin, verlies, opoffering voortkomende uit het werk
(afkomstig van: www.wegezurqualitaet.info)

De lijst met onderwerpen is bedoeld als suggestie. Het is nuttig om het gesprek vast te leggen en verantwoordelijkheid toe te wijzen voor de implementatie van genomen beslissingen.

Netwerken en feedback

Naast de interne vormen van structuur en **beoordeling** is externe feedback op de activiteiten van de boerderij een afzonderlijk ontwikkelingsgebied. Dit gaat niet slechts om willekeurige reacties die men heeft gekregen in gesprekken met cliënten, klanten en servicepartners maar om **hoe men systematische feedback** verkrijgt. **Feedback** is belangrijk voor het handhaven en verbeteren van de eigen prestaties en voor de gewenste kwaliteit van het product of de dienst.

Dit wordt bereikt door het **actief ondervragen van servicepartners**. Dit ontwikkelingsgebied omvat samenwerking met bureaus, met de gemeente, met politieke commissies, met regionale en technische partners en met verenigingen. Het betreft ook de deelname van de organisatie in netwerken op nationaal en Europees niveau.

*Beoordeling /
Hoe men systematische
feedback*

*Actief ondervragen
van servicepartners.*

Vragen die helpen om de werkcontext te begrijpen:

- » Zijn er functieomschrijvingen geschreven en worden die actueel gehouden?
- » Is de functieomschrijving van het personeelslid gedetailleerd en heeft deze betrekking op het werk van de organisatie en op het leidend principe?
- » Is het voor iedereen duidelijk hoe zijn of haar functie bijdraagt aan het effect, de proceskwaliteit, de sociale kwaliteit en de gemeenschapskwaliteit van de prestaties van de boerderij?
- » Hoe worden personeelsleden betrokken bij het streven naar kwaliteit in het algehele waardeketenproces?
- » Zijn de directie en de personeelsleden zich bewust van de processen en zijn er procesomschrijvingen?
- » Worden mensen die ondersteuning nodig hebben actief betrokken bij de ontwikkeling van de processen?
- » Wordt de visie van het personeelslid op het werk van de organisatie, op de verantwoordelijkheidsstructuur, op zijn of haar managers en collega's en op de prestaties van de boerderij (de feitelijke producten of diensten) gevraagd, serieus genomen en geëvalueerd, b.v. in samenwerkingsgesprekken?
- » Wordt de gehele waardeketen met inbegrip van de cliënten/klanten beschouwd als werkgebied en evaluatieobject, b.v. in het kader van samenwerkingsgesprekken?
- » Wordt de samenwerkingsstructuur tussen de servicepartners uitgelegd op een duidelijke en bindende manier, zowel in ruimte als tijd?
- » Zijn er genoeg commissies en bijeenkomsten?
- » Welk bewijs is er dat de boerderij voordeel creëert voor de cliënten, het personeel en de maatschappij?

5. COMMUNICATIE IS DE SLEUTEL – INFORMATIESTROMEN EN HET OPBOUWEN VAN VERTROUWEN

Vertrouwen is het „smeermiddel“ van succesvolle bedrijven en vertrouwen is op voorhand altijd een persoonlijke inspanning. Hieruit dient echter niet geconcludeerd te worden dat vertrouwen vanzelf ontstaat. Hieraan moet systematisch gewerkt worden door organisaties om ervoor te zorgen dat alle personeel bereid is en in staat wordt gesteld om deze inspanning te leveren.

Voor dit ontwikkelingsproces zijn er niet alleen commissies nodig zoals vertrouwenscirkels, **klachteninstanties**, ambtenaren die verantwoordelijk zijn voor verbetering, ombudsmannen, etc. die voor dit specifieke doel in het leven zijn geroepen. Met name de lopende processen en functies hebben een cruciaal effect op het vertrouwensklimaat en dus op de motivatie en het werkplezier.

Klachteninstanties

Het proces van vertrouwen is sterk afhankelijk van de kwaliteit van de communicatie. Allerlei gesprekken en vergaderingen zouden kunnen worden gezien in termen van of en hoe ze de nodige bijdrage leveren aan het ontwikkelen van vertrouwen. Dit omvat alle werkvergaderingen en bijeenkomsten maar ook de manier waarop mensen elkaar behandelen bij de koffieautomaat, in de kantine, tijdens telefoongesprekjes en in e-mails en tenslotte ook in ruzies en conflicten.

INSTRUMENTEN EN STRUCTUREN VOOR HET OPBOUWEN VAN VERTROUWEN:

Informatie- en communicatiecultuur

Overall waar mensen samenwerken, moeten ze communiceren. Wanneer ieder personeelslid weet waar hij of zij de informatie die hij of zij nodig heeft vandaan kan halen en ook weet wie hij of zij wanneer en op welke manier moet informeren, dan kan onnodige inspanning worden vermindert en kunnen misverstanden worden voorkomen. Iedereen kan wel uit ervaring zeggen dat „het er niet om gaat wat je zegt maar hoe je het zegt“, en de **gesprekssfeer**, de manier waarop mensen elkaar behandelen, is dan ook erg belangrijk voor de samenwerking.

*Gesprekssfeer /
Waarnemingsvermogen*

Een goede communicatiecultuur ontstaat niet vanzelf, iedereen is er bij betrokken, maar er moet iemand zijn die het tot zijn of haar taak heeft gemaakt om hieraan te werken. Op inclusieve boerderijen is er nog de bijkomende factor dat niet alle deelnemers even goed in staat zijn om te communiceren. Iedereen moet er leren om goed samen te werken ook al zijn er beperkingen in het **waarnemingsvermogen** t.a.v. horen, zien en spreken.

INFORMATIE

Duidelijke informatie is belangrijk om een vertrouwensklimaat in stand te houden. De volgende afspraken kunnen hier bijvoorbeeld bij helpen:

- Zorg ervoor dat alle personeelsleden zich te allen tijde toegang kunnen verschaffen tot de informatie die zij nodig hebben om hun werk te doen.
- Vermijd geruchten en roddels door een goed informatiebeleid te hanteren.
- Zorg dat er een correct informatiekanaal is.
- Zorg ervoor dat medewerkers niet worden belast met onnodige informatie.
- Verstrek genoeg informatie.
- Wees bewust van de informatiebehoeften van individuele personeelsleden.
- Verstrek informatie op een feitelijke en duidelijke manier.
- Verstrek belangrijke informatie ook in geschreven vorm.
- Voorkom misverstanden door accurate informatie te verstrekken.
- Gebruik personeel als informatiedragers.
- Zorg ervoor dat informatie op een gedisciplineerde wijze wordt behandeld.

Het basisinstrument: het gesprek

Het gesprek is het fundamentele instrument voor communicatie.

De hieronder verstrekte lijst met „**gesprekstypen**“ is bedoeld om onderscheid te maken in deze overlegbijeenkomsten:

Gesprekstypen

1. Het adviserende of op informatie gerichte gesprek: richt zich op het creëren van begrip – de verworven kennis wordt gebruikt als basis voor de persoonlijke beslissingen van mensen
2. Het gesprek dat is gericht op overleg of dat dient om tot een overeenkomst te komen: het doel is het maken van afspraken – de ruimte voor besluitvorming en actie wordt gezamenlijk bepaald
3. Het gesprek dat is gericht op resultaat of op het nemen van een beslissing: het doel is het nemen van verantwoordelijkheid – er wordt besloten wat de nodige verantwoordelijkheden zijn voor de uitvoering van een actie

Alle drie soorten gesprekken hebben hun eigen plaats in de loop van een gesprek; echter de volgorde waarin ze voorkomen kan veranderen (uit „Wegen naar kwaliteit“)

Personeelsbeoordelingen

Bestuurs- of verantwoordelijkheidskwesties maar ook disciplinaire kwesties worden vaak behandeld in personeelsgesprekken die verschillen van de bovengenoemde samenwerkingsontmoetingen. Deze gesprekken vereisen overeenstemming over en documentatie van de besproken kwesties.

Klachtafhandeling en conflictbeheersing

Tegenwoordig zijn met name alle maatschappelijke organisaties verplicht om klacht- en conflictprocedures in te stellen, gewoonlijk via juridische bepalingen.

Deze kunnen een aantal vormen aannemen. Hieronder volgt slechts een aantal relevante processen ter indicatie:

Het klachtafhandelingsproces

» Directe klachtafhandeling (=onmiddellijk)

1. Indiening
2. Acceptatie van de klacht
3. Verwerking van de klacht

» Indirecte klachtafhandeling (= opvolging)

4. Evaluatie van de klacht
5. Controle van de klacht

Klachtafhandelingsproces

Over **conflictbeheersing** wordt hier opgemerkt dat gedetailleerde ondersteuningsmaterialen beschikbaar gemaakt kunnen worden binnen de kwaliteitsbeheerprocessen die worden gebruikt in het „Wegen naar kwaliteit“-project. Dit dient zowel om conflicten te vermijden als om ze te vermijden op een manier die de waardigheid van de betrokkenen beschermt. Dit is met name belangrijk om in gedachten te hebben wanneer er mensen bij betrokken zijn die hulpbehoevend zijn.

Conflictbeheersing

„Cultuur zonder verwijten“

De ontwikkeling van een „cultuur zonder verwijten“, d.w.z. een praktische en waardige manier om met fouten om te gaan is een van de meest effectieve manieren om vertrouwen te ontwikkelen in een organisatie. Dit is zowel intern van toepassing met betrekking tot fouten die worden gemaakt in de samenwerking als extern, met betrekking tot klantklachten. De principes zijn hetzelfde:

1. De neiging om fouten te ontkennen dient te worden veranderd in een kalme, feitelijke erkenning van de fout.
2. De neiging om de eigen betrokkenheid in een fout te ontkennen of om de schuld te leggen bij een externe oorzaak dient te worden veranderd in het streven om de feiten en oorzaken grondig uit te zoeken.
3. De neiging om de schade te ontkennen of in ieder geval te bagatelliseren dient te worden veranderd in het streven om de schade te herstellen.

Als de inspanningen omschreven in 1 t/m 3 succes hebben, dan is er de meeste kans op succes in de uiteindelijke poging om de fout in de toekomst te vermijden. Dit leidt tot een werkelijk „lerende organisatie“. Bezien op deze wijze kan een bedrijf of organisatie ook worden gezien als een ontwikkelingsgemeenschap.

Vragen die kunnen helpen om een vertrouwenscultuur te ontwikkelen:

- » Bevat het leidend principe uitspraken over de cultuur van communicatie en vertrouwen?
- » Wil de organisatie gezien worden als een ontwikkelingscultuur en zich bewegen in deze richting?
- » Werken de mensen die verantwoordelijk zijn voor bestuur en leiderschap aan het kweken van vertrouwen – en hebben ze hiervoor de competentie?
- » Is er een duidelijke omschrijving van de taak en rol van belangenbehartiging van hulpbehoevende mensen?
- » Is de informatiestroom in de organisatie transparant?
- » Zijn er vaste vergadertijden?
- » Heeft de organisatie een duidelijke/schriftelijk vastgelegde „cultuur zonder verwijten“?
- » Heeft de organisatie „vergaderplekken“, d.w.z. ruimte en tijd voor onderlinge gesprekken tussen personeelsleden en met cliënten, klanten, leveranciers en partners uit het gebied?
- » Zijn er „vertrouwensorganen“ die zich buigen over klachtafhandeling en conflictbeheersing?
- » Zijn arbitrage-instanties of vertrouwenspersonen bij iedereen bekend en kunnen ze worden ingeschakeld?
- » Zijn er externe vormen van evaluatie en controle?
- » Hoe worden hulpbehoevende personeelsleden betrokken in de communicatie in het algemeen en in de informatieprocessen?

6. DOCUMENTATIE VAN CONTRACTEN EN OVEREENKOMSTEN – JURIDISCHE ZAKEN EN KWALITEITSBORGING

Terwijl in vroeger tijden de goddelijke orde of traditionele hiërarchische structuren bepaalden hoe mensen samenleefden, zijn mensen – met name mensen met bijzondere behoeften – als scheppers van hun eigen regels tegenwoordig verantwoordelijk voor zichzelf. Ze stellen **contracten en overeenkomsten** op en zijn dus de scheppers van hun juridische relaties. Het contract of de overeenkomst is de vorm waarin mensen tegenwoordig de wetten ontwikkelen voor een samenwerking met gelijke kansen. Dit is niet alleen van toepassing op geschreven documenten.

Contracten en overeenkomsten

Een contract heeft altijd een doel, b.v. een werk- of zorgrelatie en vermeldt de bijdragen en diensten die de contractpartijen zullen leveren om hun samenwerking te organiseren en te beschermen: „wat draag ik bij en wat draagt de contractpartij bij?“

Juridische overeenkomsten zijn ook van toepassing op **mensen met een beperking; ze zijn zelf rechtspersonen**, ook al hebben ze hulp nodig van een verzorger.

Mensen met een beperking; ze zijn zelf rechtspersonen

Juridisch kader

Iedere organisatie werkt binnen een juridisch kader, ongeacht de mate waarin organisaties zich hiervan bewust zijn.

Niveaus van de wet:

1. De nationale grondwet en de hieraan verbonden **wetten** en bepalingen. In Europa is er ook nog het Europees juridisch kader dat in sommige domeinen – b.v. landbouw – de nationale regelgeving overschrijft. Dit niveau omvat ook algemene mensenrechten en internationale overeenkomsten, zoals de VN-conventie inzake de Rechten van Mensen met een Beperking uit 2006 en de bekrachtiging ervan in verschillende landen.

Niet direct worden gecontroleerd / Regels en voorschriften

Vastgelegd in het handboek van de organisatie

In de regel kan dit eerste niveau **niet direct worden gecontroleerd** door individuen of bedrijven omdat het wordt gereguleerd door overheden via parlementaire, politieke processen.

2. De **regels en voorschriften** die worden bepaald door de organisatie en overeengekomen met haar samenwerkings- en servicepartners. Deze regels en voorschriften vormen het juridisch kader dat door de organisatie zelf wordt gecreëerd. Dit kader wordt gedocumenteerd en de voorschriften worden vaak **vastgelegd in het handboek van de organisatie**. Alle personeelsleden zijn gebonden aan deze voorschriften door hun arbeidscontracten.

Dit niveau is vooral belangrijk omdat leden van een werkgemeenschap op deze plaats verantwoordelijkheid nemen en van „uitvoerders van wetten“ verworden tot **de makers en ontwikkelaars van wetten**. Het creëren van wetten is een zaak voor alle meerderjarige personen. Juridische afdelingen en advocaten zijn de dienstverleners die de creatieve ideeën en wensen van niet-advocaten omvormen tot passende juridische vormen.

De makers en ontwikkelaars van wetten / Overeenkomsten

3. **Overeenkomsten** gericht op een kwestie of een project en gewoonlijk een tijdslimiet hebben worden hoofdzakelijk gesloten tussen individuele leden of afdelingen van een organisatie.

Keinere reikwijdte van de overeenkomsten die worden gesloten in termen van zaak, ruimte of tijd.

Op dit derde niveau worden ook wetten gemaakt maar het verschilt van het tweede niveau hoofdzakelijk vanwege de **kleinere reikwijdte van de overeenkomsten die worden gesloten in termen van zaak, ruimte of tijd**.

Niveau van individuele verantwoordelijkheid

4. Het **niveau van individuele verantwoordelijkheid** loopt door alle drie bovengenoemde niveaus. Naast de persoonlijke houding en ethische benadering zijn op dit niveau specialistische kennis en professionele en persoonlijke ervaring van belang.

Het moge daarom duidelijk zijn dat een inclusieve boerderij opereert op basis van een reeks aan juridische relaties, zowel vanuit de agrarische kant als vanuit de sociale kant. Een en ander is te allen tijde verbonden aan rechten maar ook aan plichten, dus men moet zich hier bewust van zijn. Doorgaans neemt de directie verantwoordelijkheid voor dit domein op verschillende niveaus.

Er kan een ruwe onderverdeling worden gemaakt in drie niveaus:

1. Verantwoordelijkheid voor groepen of afdelingen
2. Verantwoordelijkheid voor gebieden
3. Verantwoordelijkheid voor het geheel en voor de richting

Relatiedienstverlening als kenmerk van maatschappelijk werk

Hoe meer professionele **dienstverlenende processen zich richten op mensen**

zelf, hoe minder de vereiste kwaliteit van de diensten verzekerd kan worden door normatieve of formele methoden. In „**relatiedienstverlening**“ is iedereen die te maken heeft met de totstandkoming van de dienstverlening direct betrokken: noch een leraar noch een dokter noch een begeleider of verzorger kan effectief werken tenzij de leerling, patiënt of degene die wordt verzorgd hieraan meewerkt. **Hierbij zijn de „begunstigde“ en „dienstverlener“ met elkaar verbonden in een direct ontwikkelingsproces** en ieder draagt zijn of haar deel bij.

Dienstverlenende processen zich richten op mensen zelf

Relatiedienstverlening

Veilige juridische kaders voor de creatieve ontwikkeling van de relatiedienstverlening

Daarom is in de relatiedienstverlening **de brede individualisering van de dienstverlening het kwaliteitsdoel**. Aangezien dit een kwestie is van individuele mensen en processen daarom niet tot in detail kunnen worden gereguleerd, dient de nodige vrijheid – ook in juridische zin – te worden gecreëerd **voor individuele, creatieve actie gerelateerd aan iedere situatie**. Dit wordt ook weerspiegeld in arbeidscontracten en functieomschrijvingen. De organisatie als geheel moet ook rekening houden met de nodige flexibiliteit en de hoge mate van verantwoordelijkheid van individuele personeelsleden (zie www.wegezurqualitaet.info).

Hierbij zijn de „begunstigde“ en „dienstverlener“ met elkaar verbonden in een direct ontwikkelingsproces

Kwaliteitsontwikkeling en kwaliteitsborging

In Europese landen stellen de instanties die maatschappelijke diensten financieren gewoonlijk een systeem voor kwaliteitsborging verplicht. Er zijn verschillende manieren om dit te doen. In het INCLUFAR-project hebben we gekozen voor de „Wegen naar kwaliteit“ processtructuur en dit op verschillende instrumenten gebaseerd, b.v. de vragenlijst t.a.v. teamcoaching (zie het samenvattend verslag op www.inclufar.eu). „Wegen naar kwaliteit“ is gecertificeerd sinds 2000 (zie www.confidentia.info).

De brede individualisering van de dienstverlening het kwaliteitsdoel

Voor individuele, creatieve actie gerelateerd aan iedere situatie

Het proces rondom teamcoaching legt een basis voor de introductie van het proces bij de projectpartners. Bij twee daarvan is dit al gebeurd voorafgaand aan de start van het project.

Dit gebied omvat ook de verschillende inspecties waar zorgboerderijen mee te maken hebben:

- Inspectie door de nationale autoriteit
- Hygiëne-inspectie
- Inspectie door de arbodienst
- Brandveiligheidsinspectie
- Inspectie van producten en labels (b.v. Demeter certificering)
- Financiële controle

Proces rondom teamcoaching

Tijdens het INCLUFAR-project is er een proces rondom teamcoaching ontwikkeld en toegepast in alle partnerorganisaties. Hierbij was de belangrijkste kwestie de inventarisatie van inclusieve processen. Dit is gedaan tegen de achtergrond van een speciale structuur die de partner in staat stelt om dit proces te gebruiken voor de implementatie van een kwaliteitsbeheersysteem, waarbij „Wegen naar kwaliteit“ als leidraad wordt genomen (zie het uitgebreide verslag op www.inclufar.eu)

De volgende vragen kunnen helpen om de juridische basis van samenwerking te ontwikkelen:

- » Zijn juridische kwesties duidelijk gescheiden van financiële kwesties en de ideologische en spirituele doelstellingen van de boerderij?
- » Zijn mensen zich bewust van de wetten die belangrijk zijn voor de organisatie?
- » Is er een overzicht van de actuele en/of noodzakelijke **contracten**, zakelijke overeenkomsten en interne **overeenkomsten** voor de organisatie?
- » Is er sprake van contractcontrole?
- » Waar en hoe worden eventuele schendingen of afwijkingen besproken?
- » Hoe worden hulpbehoevende mensen betrokken?
- » Hoe worden kwesties en eisen ten aanzien van inclusie weerspiegeld in de contracten?
- » Is er sprake van een **kwaliteitsbeheerproces**?
- » Is het personeel hiervan op de hoogte?

7. HET GELD MOET KLOPPEN – FINANCIËEL KADER

Omgaan met geldstromen

„Zijn de nodige materiële, financiële en sociale middelen beschikbaar en veiliggesteld?“ Dit is de fundamentele vraag bij het onderzoeken van de manier waarop de financiële basis van een organisatie kan worden verkregen, gehandhaafd en veiliggesteld.

Het boekhoudkundig systeem, boekhouding

Individuele taken in het financiële domein

Dit omvat het omgaan met de hiervoor nodige instrumenten, zoals **het boekhoudkundig systeem, boekhouding**, het maken van de begroting, het plannen van **rentabiliteit, kredietwaardigheid en investeringen** en de bijbehorende financiering, plus controle en contact met banken en andere financieringsorganen.

Voor organisaties met een sociale opdracht zijn wettelijke **overheidsinstanties** vaak de meest belangrijke **financieringspartners**, ongeacht of de boerderij in kwestie in particulier bezit is of behoort tot een liefdadigheidsinstelling of -stichting. De andere financieringspartners zijn – naast banken – vaak stichtingen. Het cultiveren van al deze relaties – oftewel de **partners in waardecreatie** – vormt een van de belangrijkste taken van de directiegroep van de boerderij.

Rentabiliteit, kredietwaardigheid en investeringen

In principe kan worden gesteld dat de financiële kant niet zwaarder mag wegen dan de baan, maar dat die juist vanuit de baan ontwikkeld moet worden.

Overheidsinstanties / Financieringspartners / Partners in waardecreatie

Financiële middelen:

TOEKOMST

Huishoudplan
Investeringsplan
Kasstroomplan
Risicobeheer
Salarisbepalingen

HUIDIG

Begrotingscontrole
Boekhouden
(Maandelijkse) begrotingsvergelijking: huidig / doel
Kostenberekening

VERLEDEN

Definitief jaaroverzicht
Balans
Winst- en verliesrekening
Analyses
Belangrijke gegevens

Boerderijen

De begroting als instrument

De ervaring leert dat het erg nuttig is om de financiën van inclusieve **boerderijen** via begrotingen te beheren, zolang tegemoet wordt gekomen aan één voorwaarde:

Personeelsleden, waaronder (waar mogelijk) diegenen die ondersteuning nodig hebben, worden betrokken bij het plannen van en het nemen van beslissingen over de begroting.

Begrotingen hebben drie functies:

1. De totale begroting laat de beschikbare hulpbronnen zien. Ze wordt meestal onderverdeeld in sub-onderdelen voor verschillende gebieden en doelen.

Ten aanzien van de hulpbronnen toont de begroting de **planning**, maakt ze de **controle** van materialen en tijd mogelijk, registreert ze **verschillen tussen „huidige situatie“ en „doelstelling“** en laat ze een vergelijking zien met andere organisaties. Tevens maken begrotingen een „**benchmarking proces**“ mogelijk voor de vergelijking met andere organisaties (zie b.v. G. Herz, et.al. Berlin 2008).

Verschillen tussen „huidige situatie“ en „doelstelling“

2. Naast dat ze de cijfers weergeeft, vormt een begroting ook de basis voor het bevorderen van de **verantwoordelijkheid** van de persoon die de begroting beheert (zie onderdeel 2) en maakt ze grondige zelfcontrole mogelijk. Omdat er tevens sub-begrotingen moeten worden gecoördineerd onder individuele verantwoordelijkheid, wordt door het gebruik van budgetten ook de **interne sociale samenhang** bevorderd.

Benchmarking proces

Verantwoordelijkheid

3. Een bijkomend aspect is de **financiële transparantie** die ontstaat door de planning en het gebruik van begrotingen in een organisatie. Dit kan ook een gunstige invloed hebben op de sociale samenhang, omdat er geen geheimen zijn over geldstromen en hoe deze gebruikt worden.

Interne sociale samenhang

Financiële transparantie

Basisprincipe:

Achter alle begrotingsposten zitten mensen en alleen door hun werk kunnen de begrotingen worden uitgevoerd!

Processtappen voor het ontwikkelen van een begroting:

1. Taak/doel: wat is het algehele doel?
2. Voorwaarde: wat moet mogelijk gemaakt worden, welke hulpbronnen zijn vereist?
3. Hoe wordt het mogelijk gemaakt?/begrotingsvergadering(en): hoe verwerven we de nodige hulpbronnen en hoe verdelen we deze in overeenstemming met het leidend principe en de gangbare opties?
4. (Eigen) inzet met betrekking tot de verantwoordelijkheid die men heeft genomen voor de begroting: ik neem de verantwoordelijkheid in overeenstemming met de eerste drie procesfasen.
5. Uitgaven: wie is verantwoordelijk hiervoor, hoe worden de uitgaven gemachtigd?
6. Boekhoudkunde: hoe hebben we welke hulpbronnen gebruikt en zijn ze adequaat gebleken?
7. (Sociale) balans: wat is er bereikt – met inbegrip van wat verder gaat dan het onmiddellijke doel in de sociale context.

KERNVRAGEN

De overheid: financieringspartner of controleur?

In bijna alle Europese landen wordt het maatschappelijk werkaspect van de boerderij gefinancierd door overheidsgeld en het is daarom een specifieke vereiste dat deze hulpbronnen op een kosteneffectieve en spaarzame manier worden gebruikt. Desalniettemin hebben inclusieve boerderijen besloten deze taak uit te voeren en deze dienst op eigen initiatief te verlenen. De hieruit voortvloeiende aanspraak op overheidssteun maakt hen niet tot een uitvoerend orgaan voor overheidsbepalingen. Deze bewustwording is belangrijk, omdat de overheidsinstanties die verantwoordelijk zijn voor het vergoeden van de kosten zichzelf vaak zien als orgaan met beslissingsbevoegdheid over de zogeheten „dienstverleners“ en niet altijd voldoende respect tonen voor hun soevereiniteit, hetgeen natuurlijk altijd steunt op een goedgekeurd plan.

Dan nog twee aanvullende basisthema's, te weten:

- » De rol van eigendom en erfelijk bezit in inclusieve landbouw (zie: M. Stauf: Eigentum und Vererbbarkeit von Boden – Gemeinnützige Landwirtschaft als Perspektive , 2015)
- » De rol van salarissen: kosten of investering in de toekomst? (zie: U. Herrmannstorfer: Löhne sind keine Kosten!, 1996)

Zie a.u.b. de elektronische versie van het handboek op www.inclufar.eu

Leidende vragen over de financiële processen in de organisatie

- » Bevat het leidend principe een stelling over het omgaan met geld en hulpbronnen die refereert aan de feitelijke processen in de organisatie?
- » Worden financiële en economische kwesties met hun unieke kenmerken onderscheiden van juridische kwesties en kwesties rondom de ideologische en spirituele doelstellingen van de boerderij?
- » Wordt de rol van land en eigendom weergegeven en beschreven?
- » Is men zich bewust van de soorten inkomsten en kosten van de organisatie en de financiële stromen?
- » Heeft de organisatie een overzicht van de huidige status van de immateriële en materiële activa en wetten aan de ene kant en de schulden aan de andere kant?
- » Zijn de instrumenten voor het bijhouden van de ontwikkeling van hulpbronnen en financiering (met name de boekhouding en andere economische en financiële instrumenten) toereikend voor toekomstbestendig bedrijfsbeheer?
- » Hoe worden personeelsleden die ondersteuning nodig hebben betrokken in financiële zaken en begrotingszaken?
- » Vormen de echte financiële consequenties van inclusie – b.v. qua woonomstandigheden, mobiliteit en deelname aan het openbare leven – een actieve component van de begroting / de begrotingen?
- » Hoe worden de nodige veranderingen in de loop der tijd erkend en hoe wordt erop ingespeeld wanneer de begroting in het echte leven wordt geïmplementeerd?
- » Worden de banden met „partners in waardecreatie“ (klanten, leveranciers, officieel bestuur, banken, etc.) onderhouden en op een systematische manier gecultiveerd?
- » Heeft de organisatie ook rapportagemethoden, b.v. de sociale balans die ook de inclusieve resultaten van de organisatie weerspiegelen?

8. WAAR WILLEN WE DAT ONZE ORGANISATIE HEENGAAT? - VERDERE ONTWIKKELING EN HET VEILIG STELLEN VAN DE TOEKOMST

Verleden - heden - toekomst

Het gehele aanbod aan diensten is onderhevig aan **constante verandering en transformatie**. Mensen veranderen, er ontstaan nieuwe behoeften (b.v. door ontwikkeling van de betrokkenen, technische en wettelijke veranderingen, ziekten etc.) ervaringen worden opgedaan en nieuwe kennis wordt verworven. Belangrijke taken voor de directie zijn om deze reden het voortdurend volgen van de ontwikkelingen aan de ene kant en het vasthouden van de **bereidheid tot vernieuwing – „change management“** – aan de andere kant. Om te beginnen kan men tradities omvormen zodat ze bij de huidige behoeften passen en men kan een gevoel ontwikkelen voor zaken die in de toekomst worden vereist. Hiermee kunnen we oordelen wat goed en belangrijk was en datgene laten gaan wat niet langer nuttig is.

Constante verandering en transformatie.

Bereidheid tot vernieuwing – „change management“

Mensen leven in het hier en nu. Het heden houdt verband met het verleden en de toekomst en de mens verbindt deze drie domeinen met elkaar. Volgens Alkuin, een geleerde uit de achtste eeuw, vereist dit drie vermogens:

memoria als spirituele kracht gericht naar het verleden

intelligentia die het heden begrijpt en

providentia de spirituele kracht die de toekomst voor zich kan zien voordat ze voorbij is.

Alle drie tezamen creëren ze een algehele spanning die op elke boerderij bewust moet worden gecultiveerd.

„Tevens maakt deze manier van kijken datgene wat al bepaald is ‘flexibeler’. Het creëren van het heden, wat door de intelligentia beschreven wordt als iets dat voorbestemd is, wordt begrepen als iets dat uit het verleden voortvloeit en wordt daarom getransformeerd van een afgerond object naar iets in het wordingsproces... De huidige realiteit verschijnt niet langer in haar rigide uiterlijke bestaansvorm, maar in het proces waaruit ze is voortgevloeid. Het heden dat aan de mens verschijnt als een bepaalde uitwendigheid verliest het concrete karakter. De relatie van de mens tot het heden verandert daarom ook; het heden verschijnt niet langer als iets voltooids en onveranderlijks. In plaats daarvan verschijnt het als een voortschrijdende gebeurtenis, als een ontwikkeling, waarbij de mens is betrokken.“ (W.-U. Klünker, Heidelberg 1996)

Ontwikkelingsgebieden voor inclusieve landbouw

Enkele huidige ontwikkelingsgebieden voor zorglandbouw zijn al genoemd:

- » De maatschappelijke vraag naar inclusie, de waardering voor mensen die steun nodig hebben teneinde inclusieve landbouw mogelijk te maken
- » Het zien van een boerderij als een sociaal organisme
- » De ontwikkeling en **implementatie van nieuwe vormen van eigendom** waarbij het land wordt gezien als een gemeenschappelijke hulpbron en waarbij zorglandbouw en ecologische landbouw als bevorderlijk worden gezien voor het algemeen welzijn. Hierbij wordt b.v. het gebruik van land als kapitaalinvestering afgekeurd.
- » De integratie van zorglandbouw door netwerken met de regio, de ontwikkeling van nieuwe economische vormen doordat consumenten verantwoordelijkheid nemen (b.v. door het concept van solidaire landbouw), de samenwerking met potentiële medestanders uit de omgeving
- » Uitbreiding van het concept inclusie naar natuurlijke hulpbronnen door actieve zorg voor en ontwikkeling van het **culturele landschap** en milieuwerk.

Implementatie van nieuwe vormen van eigendom

Culturele landschap

De maatschappij verwacht deze en andere ontwikkelingen steeds meer van boerderijen. Dit vereist actieve betrokkenheid van de agrarische gemeenschap zodat vernieuwing en verdere ontwikkeling van de verschillende leidende principes gestimuleerd worden. „Hij die het doel niet kent, kan de weg niet vinden“, in de woorden van de dichter Christian Morgenstern.

Er moet gekeken worden naar de eisen van de huidige tijd, er moeten strategieën worden ontwikkeld en veranderingsprocessen moeten worden geïnitieerd en begeleid. De volgende vragen geven een aanzet voor zelfonderzoek en kunnen nuttig zijn:

- » Welke dingen die we doen zijn goed en belangrijk?
- » Waar staan we vandaag?
- » Wat heeft ons hier gebracht?
- » Wat moeten we veranderen?
- » Waar willen we morgen staan?
- » Wat is nodig om ons daar te brengen?
- » Welke elementen hiervan hebben we al/kunnen we al uitvoeren?
- » Wat moeten we nog ontwikkelen?
- » Wie is verantwoordelijk voor de toekomst – voor de strategie en de uitvoering daarvan?
- » Wie moet de boerderij hiermee helpen?

De volgende vragen kunnen onze aandacht richten op toekomstige ontwikkelingsstaken:

- » Is de boerderij zich bewust van de nodige veranderingen?
- » Wordt erop toegezien dat hier regelmatig aan gewerkt wordt en zijn er mogelijkheden voor reflectie?
- » Is er een systematische methode voor het bijhouden van de prestatieontwikkeling van de boerderij, zowel intern als extern?
- » Zijn er naast het leidend principe ook nog andere criteria om het belang van ontwikkelingen te beoordelen?
- » Hoe ontwikkelt het milieu zich (wereldwijd, regionaal, in termen van specifieke sectoren, economisch)?
- » Worden bestaande producten en diensten systematisch geëvalueerd?
- » Worden kansen ten aanzien van nieuwe producten en diensten, „trends“ etc. op een systematische manier gegrepen?
- » Zijn het onderzoek en de beoordeling van de diensten op de boerderij opgezet als een doorlopend proces, zowel in het bedrijf als in samenwerking met de partners in waardecreatie?
- » Vormt de vraag naar inclusie een actief onderdeel van de huidige en toekomstige dienstverlening van de organisatie?
- » Zijn er ook voor personeelsleden die ondersteuning nodig hebben genoeg mogelijkheden voor het waarnemen en begrijpen van veranderingsprocessen?
- » Welk bewijs is er hiervan?

Boerderijprofielen

Op de projectwebsite www.inclufar.eu treft men korte omschrijvingen van de partnerboerderijen

- Hofgemeenschap Weide-Hardebek, Duitsland
- Camphill Tapola, Finland
- Integrative Hofgemeenschap Loidholdhof, Oostenrijk
- Arbeits- und Lebensgemeinschaft Urtica – de Vijfsprung, Nederland
- Camphill Pahkla, Estland

Bronnen

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.

The logo for 'Inclufar' features the word 'Inclufar' in a blue, sans-serif font. The letter 'l' is stylized with a green horizontal bar extending to the left, which then tapers into a green triangle pointing downwards and to the right.

Geïntegreerde Landbouw

IMPRINT

Gerhard Herz, Thomas van Elsen,

Met ondersteuning van 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

Gerhard Herz: info@ibuibu.com

Klaus Merckens: klaus@merckens.de

Thomas van Elsen: thomas.vanElsen@petrarca.info

Winfried Schäfer: winfried.schafer@luke.fi

Dit project werd gefinancierd door de Europese Commissie. De inhoud van deze publicatie is uitsluitend de verantwoordelijkheid van de auteur: de Commissie is niet aansprakelijk voor het gebruik van de hierin opgenomen informatie.

