

SUF

MAGASINET

November · 2016

TEMA:
25 år med selveje

Kommuner er afhængige af
stærke selvejende aktører



Redaktion: Michael Hansen (ansvarshavende)

Peter Borberg, Thorsten Asbjørn og

Margrethe Langer

Tekst: Peter Borberg og Thorsten Asbjørn

Kontakt redaktionen: mla@suf.dk

Foto: Emil Ryge Christoffersen, mfl.

Layout: KreativGrafisk

Oplag: 1300

Forsidefoto: Emil Ryge Christoffersen

Denne gang i SUF Magasinet

- 4 | Ikke et spørgsmål om at være, men om at ville selveje
- 6 | Selveje i en brydningstid
- 8 | Dansk tradition for selveje vækker international genklang
- 10 | SUF skal svæve med frihedens og fleksibilitetens vinger
- 12 | Strategi og selveje
- 16 | Den selvejende aktør er en uundværlig samarbejdspartner
- 20 | Når rådighed er en livsstil
- 24 | Når kameraet vendes rundt
- 26 | "Selveje er lig med muligheder"
- 28 | Vi lærer unge selveje
- 30 | Visionerne vokser i selvejets jord



Leder

Selveje er det muliges spillerum

Som selvejende organisation skal vi værne om de værdier, vi er skabt af, og som berettiger vores eksistens. 25 år som en stærk spiller på det sociale område er en god anledning til at minde om det, der er dna'et i Den Sociale Udviklingsfond.

Af Michael Hansen, direktør, Den Sociale Udviklingsfond

Skønt begrebet selveje umiddelbart kan synes at være en temmelig abstrakt størrelse, som det er svært at få greb om, så er der ofte blandt selvejende organisationer et udbredt behov for at forholde sig til netop selvejets særkende, og ikke mindst de muligheder, selvejet giver.

Den Sociale Udviklingsfond er bestemt ingen undtagelse. Lige siden organisationen kom til verden for 25 år siden, har vores særkende som selvejende organisation været et tilbagevendende tema, som er blevet analyseret og diskuteret.

Hvorfor? Fordi det er vigtigt.

Som selvejende organisation er vi friset i forhold til de rammesætninger og de administrative og politiske begrænsninger, som gælder for en offentligt drevet virksomhed. Det giver os nogle muligheder og et større spillerum, der gør det muligt for os at være drevet af nogle centrale basisværdier, som ikke lader sig forstyrre af eksempelvis et kommunalvalg eller andre politiske vinde, ligesom vi heller ikke er underlagt skiftende ejeres dagsorden.

De basisværdier, som ligger til grund for selvejet i Den Sociale Udviklingsfond, sigter alle som én mod at myndiggøre udsatte mennesker, så de bliver bedst muligt i stand til at tage ejerskab for deres liv. De værdier skal hele tiden stå lysende klart for vores medarbejdere, vores samarbejdspartnere og mærkes af det enkelte unge menneske.



” *Jeg har en autonom side, som har en stærk tro på det enkelte menneskes frihed og mulighed. I selvejet ligger et frihedsideal og en mulighed for indflydelse og det at være medskabende, som i den grad appellerer til mig.*

Michael Hansen, direktør, Den Sociale Udviklingsfond

I disse år er det særlig vigtigt, at kerneværdierne i Den Sociale Udviklingsfond står tydeligt frem. Vi vokser, nye afdelinger åbner, og nye projekter sættes i søen. Her melder sig desuden tre centrale spørgsmål, hvor vi skal kunne svare ”ja” med substans.

1. *Har vi den socialpædagogiske faglighed, der skal til for at gå en ny vej?*
2. *Er der et klart udviklingsperspektiv, som kan skabe øget livskvalitet for en gruppe mennesker?*
3. *Kan en ny indsats løbe rundt som forretning?*

Det er ikke kun for vores egen skyld, at vi skal værne om vores selveje. Det er også af hensyn til vores samarbejdspartnere, kommunerne, som er dybt afhængige af, at der fortsat findes og udvikles socialpædagogiske tilbud, der kan supplere kommunernes egne tilbud.

Selvfølgelig skal vi til enhver tid kunne imødekomme de kommunale krav og forventninger, der stilles til os som en kompetent og troværdig samarbejdspartner, men når alt kommer til alt, så er det de værdier, som er skabt af vores selveje, som gør den store forskel.

God fornøjelse!

Jon Krog, branchedirektør, Selveje Danmark:

Ikke et spørgsmål om at være, men om at ville selveje

BAGGRUND: Selveje hviler på et historisk arvegods, der i dag er mindst lige så relevant som for 150 år siden.

Af Peter Borberg, mag. art. & journalist (DJ) & Thorsten Asbjørn, journalist (DJ)

Søger man på ordet "selveje" på nettet, er det typisk nogle rent leksikalske oplysninger om jura, non-profit osv., der popper op.

Forkert er det ikke. Men selveje er meget mere end det. Faktisk er der tale om et begreb, der trækker historiske tråde helt tilbage til 1849, hvor afskaffelsen af enevælden og vedtagelsen af en ny grundlov betød skabelsen af en stat og et civilsamfund med et større spillerum til det frie initiativ.

Borgere, der registrerede et samfundsproblem, som staten ikke selv kunne løse, organiserede sig. Ikke som en opposition til staten, men som et selvejende supplement, der som oftest hvilede på et bestemt værdisæt. Diakonissestiftelsen, der så dagens lys i 1863, bygger eksempelvis på et folkekirkeligt grundlag, mens en organisation som Den Sociale Udviklingsfond, etableret i 1991, udspringer af en række socialpædagogiske grundsyn.

Men uanset om udgangspunktet er religiøst, pædagogisk eller noget helt tredje, så er udgangspunktet og opgaven for den selvejende institution nøjagtig den samme i dag som i 1849.

– Selvejende institutioner har efter min overbevisning den samme berettigelse, som de altid har haft. De opstår som en reaktion på, at der er udfordringer, som civilsamfundet gerne vil bidrage til at løse. Det er terminologien og den samfundsmæssige agenda, der ændrer sig, siger Jon Krog, branchedirektør i Selveje Danmark, der er politisk talerør

for de selvejende nonprofit aktører på social-, velfærds- og sundhedsområdet.

Engagement uden profit

Hvor det for over 100 år siden eksempelvis var behovet for en tilfredsstillende håndtering af en polioepidemi, som førte til skabelsen af Diakonissestiftelsen, så er det i disse år et område som beskæftigelse, der fører til, at mange socialøkonomiske virksomheder vinder frem. Ifølge Jon Krog er det den samme drivkraft, der historisk set ligger bag disse selvejende institutioner og virksomheder, nemlig et engagement, som handler om, at man er villig til at ofre sin egen profit, fordi formålet vægtes højere end eget udbytte.

– Vores opgave som selvejende institutioner er fortsat at udvikle løsninger, være innovative og finde nye måder at gøre ting på, som er drevet af et klart værdigrundlag og en nonprofit-tankegang, siger Jon Krog.

Forudsætningen for, at de selvejende institutioner fortsat kan bidrage til at løse vigtige samfundsopgaver, er dog, påpeger Selveje Danmarks branchedirektør, at kommunerne ikke lader sig rive med af den vildfarelse, at de kan løse alle problemerne selv til langt færre penge.

– Helt overordnet er det mit indtryk, at kommunerne gerne vil samarbejde med de selvejende institutioner. Men vi udfordrer nogle elementer i kommunerne, der blandt andet går på effektivitet – hvilket i kommunalt regi er det samme som økonomi – og hvad der er, den billigste måde at gøre tingene på.

Den skelsættende bistandslov

De selvejende institutioners samarbejde med kommunerne i dag er ifølge Jon Krog stadig mærket af vedtagelsen af bistandsloven i 1970. En bistandslov, som betød, at borgerne fik en lang række individuelle rettigheder til ydelser, som de ikke tidligere

SELVEJE DANMARK

Selveje Danmark er en brancheforening for selvejende nonprofitorganisationer, der eksempelvis arbejder med udsatte unge eller søger at hjælpe folk tilbage på arbejdsmarkedet. Brancheforeningen, der blev etableret i 2012, varetager blandt andet organisationernes politiske interesser og behov. Selveje Danmark er desuden initiativtager til et netværk, der henvender sig specifikt til socialøkonomiske virksomheder og virksomheder, som ønsker at skabe en socialøkonomisk profil. Netværket fungerer som et rum for udvikling og vidensdeling.

havde haft. Bistandsloven var så gennemgribende, at den blev ledsaget af en kommunalreform, som skulle gøre kommunerne i stand til at administrere rettighederne. En omkalfatring af det kommunale system tog form, hvilket betød, at kommunerne gik fra at være små lokale enheder til at blive tunge administrationer, der skulle håndtere mange borgerrettigheder.

– Bistandsloven i 1970 medførte, at der fandt en voldsom kommercialisering af det sociale system sted, hvilket blandt andet fik som konsekvens, at antallet af selvejende institutioner faldt dramatisk. Siden dengang har vi oplevet en tilbagerulning af mange af de rettigheder, som var blevet sat i værk, og i dag diskuterer vi stadig, om vi rent faktisk skal have velfærdsstaten, og hvordan den skal skrues sammen. Samspillet mellem kommuner og selvejende institutioner skal ses i det lys, siger Jon Krog.

Noget andet end kommunen

Han ser i dag flere eksempler på selvejende institutioner, som glemmer at holde fast i deres værdigrundlag og i stedet bliver en slags quasi-kommunal institution, hvor det i bund og grund er kommunen, der har styringen.

– Når der indgås driftsaftaler mellem den selvejende institution og kommunen, som er så udtalte, at medarbejderne i den selvejende institution rent faktisk tror, at de er ansat i kommunen, så er det et problem. Det er selvejende institutioner, der på det nærmeste er blevet en del af den offentlige forvaltning, og man kan derfor stille spørgsmålstegn ved, om der reelt er tale om selveje. Institutionen har ansvar, men den har reelt ingen indflydelse, hvilket er et kæmpe problem, siger Jon Krog og påpeger, at

det heller ikke for kommunen er optimalt at samarbejde med selvejende institutioner, der ligner kommunen 1:1.

– Målet for en selvejende institution må aldrig være at blive en god version af en kommunal institution. Målet er at være noget andet end kommunen. Ellers bliver vi irrelevante. Vi kan heller ikke forvente, at kommunerne skal lave samarbejde med os, hvis vi tilbyder noget, som i realiteten svarer til det, kommunerne selv laver.

Ikke for enhver pris

Herved er vi tilbage ved udgangspunktet. Til dengang, hvor der blev skabt en tro på, at det i civilsamfundet var muligt at udvikle løsninger, der med afsæt i et klart værdisæt kunne supplere staten. Det historiske arvegods fortjener i dag at blive støvet af og fundet frem, mener Jon Krog.

– Selveje handler ikke om at have monopol på løsninger. Det er tværtimod netop i samspillet med den offentlige sektor, at selvejet bliver interessant og relevant. Den selvejende institution skal ikke være til for enhver pris, men holde fast i sit formål og sine værdier. Det tjener den selvejende institution bedst, det tjener det offentlige bedst, og i sidste ende er det også det, som kan vise sig værdifuldt for et menneske med behov for støtte, siger Jon Krog.



Jon Krog, branchedirektør i Selveje Danmark · Foto: Emil Ryge Christoffersen

Selveje i en brydningstid



„ Der er ingen tvivl om, at den gennemgribende kommunalisering har medført en forandring, som også har resulteret i en nedgang af kompetencer.

Thomas P. Boje, professor i samfundsvidenskab ved Institut for Samfund og Globalisering, Roskilde Universitet

FORSKERENS BLIK: 10 års kraftig kommunalisering har sat sine spor på de selvejende organisationer. Antallet af ansatte i sociale nonprofitorganisationer er blevet reduceret med en fjerdedel.

Af Peter Borberg, mag. art. & journalist

Da den store kommunalreform den 1. januar 2007 trådte i kraft, var det ikke blot 271 kommuner, som blev til 98 storkommuner, og 14 amter, som blev til fem regioner. Det var også en gennemgribende forandring af hele den organisatoriske struktur og fordeling af opgaver i den offentlige sektor, som var blevet skudt i gang. Den offentlige sektor skulle gøres endnu stærkere, og de nye kommuner skulle varetage flere opgaver.

Kommunaliseringen har sat sine spor på de selvejende organisationer, og der har været tale om en decideret brydningstid, der har peget i vidt forskellige retninger. For mens selvejende organisationer inden for eksempelvis bolig, uddannelse og det økologiske område er gået frem, så er der omvendt sket en kraftig tilbagegang på det sociale område.

– I kølvandet på kommunalreformen er en række særinstitutioner, som tidligere blev drevet af amterne, blevet lagt ind under kommunerne, der er blevet større og har fået mere muskelkraft. På selvejeområdet har reaktionen på den kraftige kommunalisering været bemærkelsesværdig, fordi den har peget i vidt forskellige retninger, siger Thomas P. Boje, professor i samfundsvidenskab ved Institut for Samfund og Globalisering, Roskilde Universitet.

Lokalsamfund tager initiativ

Han er en del af et større forskningsprojekt, som skal undersøge aktiviteter skabt af nonprofitorganisationer og civilsamfundet i Danmark. Her viser tal inden for selvejeområdet en markant udvikling. Mens antallet af heltidsansatte i eksempelvis

NATIONALREGNSKAB FOR DEN CIVILE NON- PROFITSEKTOR

Et forskningsprojekt om den samfundsøkonomiske betydning af aktiviteter skabt af civilsamfundet og nonprofitaktiviteter i Danmark skal bidrage til at lave et nationalregnskab for den frivillige nonprofitsektor; herunder også selvejende organisationer og almennyttige fonde. Forskningsprojektet varetages af Institut for Samfund og Globalisering ved Roskilde Universitet.

nonprofit-boligorganisationer er vokset fra knapt 10.000 til 15.500 i perioden 2003-2013, så er antallet af heltidsansatte i nonprofitorganisationer på det sociale område i det samme tidsrum gået tilbage fra knapt 40.000 til 29.600. En reduktion på omkring en fjerdedel.

– Vi kan meget klart se en vækst inden for de selvejende organisationer, når det gælder bolig, uddannelse og økologi. Her er der i lokalsamfundene taget markante initiativer til lokalt baserede aktiviteter. Der er eksempelvis kommet langt flere småskoler som følge af kommunalreformen; man har nedlagt en kommunal skole, og forældrene har lavet en ny friskole. Modsat er der mange af de sociale selvejende organisationer, som har ladet sig opsluge af kommunerne, siger Thomas P. Boje og tilføjer:

– Man kan sige, at kommunalreformen både har medført en centralisering på det bureaukratiske plan og en decentralisering i form af lokale knop-skydninger.

Hvor en række af de lokalsamfund, der tidligere var kommuner, men som nu er under storkommunen, udvikler selvejende organisationer – skole, børnehaver, boligforeninger – for at bevare lokalsamfundet, så er mange af de selvejende sociale særorganisationer, som før fungerede på amtskommunalt plan, ifølge Thomas P. Boje blevet lagt ind under kommunen.

Kompetencer går tabt

Professoren forudser ikke, at nedgangen i selvejende organisationer vil fortsætte. Til gengæld advarer han mod, at for mange af de kompetencer, der tidligere lå i de selvejende sociale organisationer, går tabt.

– Der er ingen tvivl om, at den gennemgribende kommunalisering har medført en forandring, som også har resulteret i en nedgang af kompetencer. I det øjeblik en selvejende organisation bliver til en ny kommunal institution, er der risiko for, at værdifuld viden og erfaring går tabt.

Thomas P. Boje peger på, at der er eksempler på specialinstitutioner – blandt andet flere døgninstitutioner – som i dag er nødlidende, fordi de ikke længere har de samme kompetencer, efter at de blevet kommunaliseret.

– Man skal huske på, at de selvejende organisationer har en enorm vigtig funktion, fordi de typisk tilbyder et korrektiv i forhold til den kommunale forvaltning og service. Det skaber en diversitet i udbuddet af serviceydelser, som en stor del af samfundet hviler på, siger Thomas P. Boje.

KOMMUNALREFORMEN I 2007

Baggrunden for kommunalreformen – også kaldet strukturreformen – som trådte i kraft i 2007, var blandt andet, at små kommuner med færre end 10.000–15.000 indbyggere havde vanskeligt ved at levere tilfredsstillende specialiserede serviceydelser. Amter og kommuner blev derfor nedlagt og erstattet af 98 storkommuner og fem regioner.

Dansk tradition for selveje vækker international genklang

Der er store forskelle på vilkårene for selvejende organisationer i de nordiske lande. Sporene fra ikke mindst Sverige og Norge bør få advarselsslamperne til at blinke i Danmark, mener Jon Krog, branchedirektør i Selveje Danmark

Af Peter Borberg, mag. art. & journalist (DJ)

Om det er i Norge, Sverige eller Danmark, så udspringer selvejende organisationer af det samme, nemlig civilsamfundets forsøg på at finde løsninger på problemstillinger, som staten ikke kan håndtere alene.

Ikke desto mindre er vilkårene og udviklingen for de selvejende organisationer i de nordiske lande i dag vidt forskellige, og set med danske briller er det bestemt ikke alt, hvad der er sket i Sverige og Norge, der fremstår som eksempler til efterfølgelse. – Af det svenske system kan vi eksempelvis lære, at hvis vi bare giver los og laver konkurrenceudsættelse, så kan vi i løbet af meget kort tid udradere en stor del af de selvejende organisationers særkende og styrker. Det er værdier, som det har taget mere end 150 år at opbygge, og som i dag vækker international genklang, siger Jon Krog, branchedirektør i Selveje Danmark.

Svensk selveje under pres

Det er blandt andet et samarbejde mellem de tre nordiske brancheforeninger – Selveje Danmark, Virke fra Norge og Famna i Sverige – der har givet

indgående kendskab til såvel svenske som norske problemstillinger, og som ifølge Jon Krog bør tages til efterretning i Danmark.

Det svenske problemfelt først. Her har man gennem de seneste par årtier haft stort fokus på udlicitering og konkurrenceudsættelse, hvilket har ført til, at selvejende organisationer (i Sverige kaldet idébårne organisationer, red.) – fordi de er nonprofit – ikke har haft samme mulighed for at konkurrere som vægtige koncerner med store økonomiske resurser i baghånden. Konsekvensen har været, at de kommercielle velfærdsleverandører har udkonkurreret og opslugt en betragtelig del af de selvejende organisationer i Sverige.

- I Danmark hører vi ofte stemmer, som henviser til, hvordan man med succes udliciterer i Sverige. Når det kommer til selvejende organisationer, har det dog vist sig at være alt andet end en succes. Resultatet kunne meget let blive, at vi i konkurrencens helige navn ender med at udradere, hvad vi i Danmark har brugt 150 år på at bygge op, siger Jon Krog.

Døde og borte

De svenske selvejende organisationer har således udviklet sig til profitdrevne organisationer. Men efterfølgende finansielle kriser har imidlertid betydet, at der atter har været behov for selvejende organisationer.

– Problemet er bare, at de selvejende organisationer ikke kommer tilbage igen, når først de er døde, siger Jon Krog.

Situationens alvor i Sverige understreges yderlige-

NORDISK SAMARBEJDE OM SELVEJE

De tre nordiske brancheorganisationer, **Selveje Danmark**, **Virke** fra Norge og **Famna** fra Sverige, har indledt et tværgående samarbejde om selveje. I januar 2016 blev der holdt den første nordiske konference i Oslo for selvejende organisationer, arrangeret af de tre brancheorganisationer.

re af, at den svenske regering for nylig har sat gang i en afdækning af, hvordan man begrænser muligheden for at skabe profit på socialt arbejde.

Den norske bombe

I Norge er udfordringen for de selvejende organisationer en anden end den svenske, men ikke desto mindre lige så alvorlig.

Norske selvejende organisationer er pressede af, at det politisk er besluttet, at selvejende organisationer skal køre efter offentlig overenskomst. Problemet opstår her omkring pension. I Norge er pensjonssystemet indrettet således, at man oppebærer en pension, som svarer til den løn, man fik, da man forlod arbejdsmarkedet. Arbejdsgiverindbetalingen justeres derfor løbende i forhold til prisudvikling, hvilket har som konsekvens, at organisationer kan blive bedt om at betale ekstra i pension for en medarbejder, der har været ansat mange år tidligere.

– Den norske pensionsordning har vist sig at være en bombe under de selvejende organisationer. Mens den offentlige sektor i kraft af sin økonomi i et vist omfang kan honorere det, så kan det for en lille selvejende organisation være forskellen på liv og død, at der pludselig dumper en uforudset regning ind på flere hundrede tusinder kroner på en medarbejder, man ikke har set i årevis, siger Jon Krog.

Potentiale for eksport

For branchedirektøren i Selveje Danmark har mødet med de svenske og norske forhold for selvejende organisationer givet stof til eftertanke. Han

” I Danmark hører vi ofte stemmer, som henviser til, hvordan man med succes udliciterer i Sverige. Når det kommer til selvejende organisationer, har det dog vist sig at være alt andet end en succes. Resultat kunne meget let blive, at vi i konkurrencens hellige navn ender med at udradere, hvad vi i Danmark har brugt 150 år på at bygge op.

Jon Krog, branchedirektør i Selveje Danmark

mener, at den danske model indeholder potentiale som eksportmodel. Men det kræver, at vi værner om dansk selvejes særkende.

– Vi skal i Danmark have et enormt fokus på, at vi ikke havner i situationer som i Norge og Sverige. Vi har formålet at udvikle en særlig kultur for selvejende organisationer, hvor vi ser på udsatte som individuelle mennesker og ikke som en stor grå masse, en pølse, man bare skærer af. Netop denne individuelle tilgang vinder i disse år udbredelse i andre dele af verden, hvilket understreger vigtigheden af, at vi passer på det, vi har bygget op, siger Jon Krog.

SUF skal svæve med frihedens og fleksibilitetens vinger

Direktør Michael Hansen og udviklingsdirektør Margrethe Langer indkredser den særlige selveje-historie, som de i SUF er med til at forvalte.

Af Peter Borberg, mag. art. & journalist (DJ) & Thorsten Asbjørn, journalist (DJ)

For ingen af dem lå det i kortene, at Den Sociale Udviklingsfond skulle blive deres beskæftigelse og passion.

Michael Hansen er en klassisk djøf'er og gik som ung studerende og forestillede sig en vej ind i den private eller offentlige sektor. Vejen førte da også lynhurtigt til en stilling i Undervisningsministeriet.

Margrethe Langer begyndte karrieren som sygeplejerske. Siden fulgte en række videreuddannelser, blandt andet en master i organisationspsykologi, og inden Den Sociale Udviklingsfond kaldte, bestred hun flere lederstillinger i det offentlige, blandt andet som socialchef.

I dag er de begge selveje-folk helt ind under huden. Michael Hansen som direktør i Den Sociale Udviklingsfond siden 2002, Margrethe Langer som udviklingsdirektør siden 2011. Fra Den Sociale Udviklingsfonds hovedkontor i Odense, der fungerer som fælles administration for de 23 SUF-afdelinger i hele landet og omkring 250 medarbejdere, er der ofte indgående refleksioner og diskussioner om den helt særlige forpligtelse, som følger med at lede en forretning, hvis særkende er selveje.

Hvad har drevet jer hen mod selvejet?

Margrethe Langer:

– Det, som i høj grad tændte mig, var hele den ildsjæle-ånd, som gennemsyrrer Den Sociale Udviklingsfond. Selvfølgelig mærker du den også i offentlige institutioner, men den har et særligt udtryk i en selvejende institution som her. Når der ansættes en

ny socialkonsulent, så skal han eller hun være villig til at være til rådighed for den unge i døgnets 24 timer. Du skal være villig til at skabe nogle rammer om dit familie- og fritidsliv, hvor dit job hele tiden er med. Det kan du kun, hvis du har en indre ild, som er tændt af et socialt engagement.

– For mig personligt har det været enormt betydningsfuldt at blive en del af en organisation, hvor vi hele tiden er optaget af at etablere det "fælles", en relationel tænkning, som er afsæt for de skridt, som vi tager med de unge.

Michael Hansen:

– Jeg har en autonom side, som har en stærk tro på det enkelte menneskes frihed og mulighed. I selvejet ligger et frihedsideal og en mulighed for indflydelse og det at være medskabende, som i den grad appellerer til mig. Den Sociale Udviklingsfond er kendetegnet ved en historie, som har været båret af stærke afdelinger og medarbejderkræfter, som har en udtalt tro på, at de kan gøre en forskel for mennesker. Den ånd er helt særlig – og et privilegium at være en del af.

Hvori består jeres særlige opgave?

Michael Hansen:

– Vores vigtigste opgave er at være et supplement til de kommunale tilbud. Vi skal stille rammer til rådighed, som ikke kan etableres i en kommunal kontekst. I kraft af, at vi ikke er underlagt de samme overenskomst-mæssige rammer eller den samme politisk styring som i det offentlige, kan vi skabe tilbud for unge, der er anderledes end dem, som kommunerne selv kan etablere.

Margrethe Langer:

– Men det er vigtigt at understrege, at selvejende institutioner ikke står i et konkurrenceforhold til kommunen. Tværtimod. Vores berettigelse som selvejende institution består i, at vi kan supplere de offentlige indsatser og dermed medvirke til at løse en væsentlig samfundsopgave – i vores tilfælde inden for det sociale felt.

Hvordan håber I, at den unge oplever jeres tankesæt?

Michael Hansen:

– Vores mål er, at unge – hvad enten det er på et bosted, et opholdssted eller en af vores socialøkonomiske virksomheder – oplever, at de ikke træder ind på en institution. Vi forsøger at organisere vores indsats i en ramme, som har karakter af ”hjem”. Målet er, at den unge oplever en tilnærmet normalitet, og her er jeg sikker på, at det gør en stor forskel, at vi kan skabe rammer, hvor socialkonsulenten ikke skal hjem klokken 16, når hun har fri fra arbejde. Den unge skal opleve, at der er et menneske, som er til rådighed, når han eller hun har brug for det.

Margrethe Langer:

– Det er mit håb, at de unge ser os som betydningsfulde relationer, der med et personligt og fagligt engagement kan være med til at understøtte dem en periode i deres liv, hvor de har brug for støtte. Det er vigtigt, at de unge oplever, at de kan regne med os – alt for mange unge har en livshistorie, der er præget af svigt. De unge har gjort sig mange erfaringer om, hvad der virker i samarbejdet med professionelle, men de ved også rigtig meget om, hvad der ikke virker, og som vi skal holde op med at gøre. De skal opleve, at vi er nysgerrige på deres erfaringer og inddrager disse i udviklingsarbejdet. Jeg håber, at de unge oplever, at de hos os får ”fremkaldt” deres kompetencer og bliver så tilpas udfordret, at det rykker dem i en positiv retning.

I disse år trækker flere kommuner mange af de socialpædagogiske opgaver hjem for at løse dem selv. Hvor stiller det en selvejende institution som SUF?

Margrethe Langer:

– Vi skal holde fast i det, som er vores særkende. Det, som kommunerne selv kan løse, og hvor de gør det godt, skal de selvfølgelig gøre. Og så vil der ganske enkelt altid være områder, hvor kommunen ikke selv kan etablere de rette tilbud, fordi de ikke har rammerne til det. Her skal vi være et alternativ, som netop er forskelligt fra dem selv.

Et alternativ, der hviler på et stærkt værdimæssigt fundament om relationens og inddragelsens betydning for samarbejdet samt en individuel tilpasset og innovativ løsning.

Michael Hansen:

– Set fra min stol, så er den bedste forudsætning for udvikling af fremtidens socialpædagogiske løsninger et tæt og nærende samspil mellem det offentlige, det private og de selvejende institutioner. I selveje ligger der noget autonomt, noget utilpasset, som ikke er slebet til i en større organisatorisk ramme. Den bedste måde, vi kan bidrage til udviklingen af socialpædagogiske løsninger, er, at vi vover at være utilpassede. Det betyder ikke, at vi skal underkende de krav og normer, som stilles til socialpædagogiske institutioner – tværtimod er de krav vigtige led i udviklingen. Men vi skal tillade os at være utilpassede, forstået på den måde, at vi skal turde stille os ved siden af eller udenfor og på den måde kigge med friske øjne, hver eneste gang der skal udvikles et socialpædagogisk tilbud.



Strategi og selveje

UDVIKLINGSDAG: 80 socialkonsulenter kom med deres bud på, hvordan Den Sociale Udviklingsfond finder en klar og fælles strategi frem mod 2020.

Af Peter Borberg, mag.art. & journalist (DJ)

På Severin Kursuscenter lidt uden for Middelfart, hvor 80 socialkonsulenter fra Den Sociale Udviklingsfond (SUF) er samlet den 2. september for at drøfte en fælles strategiplan for 2020, er der ingen tvivl om, at selveje er noget af det, som udgør en væsentlig del af fundamentet i SUF.

Det er således i kraft af selveje, at man i organisationens 23 afdelinger har friheden til at skabe individuelle løsninger og aktiviteter med det formål at hjælpe flest mulige udsatte mennesker. Og det er i kraft af selveje, at der siden etableringen af SUF i 1991 har eksisteret en frihed og rummelighed til at afsøge nye metodiske veje i det socialpædagogiske arbejde.

Men hvordan skaber man et fælles værdisæt og en fælles vision i organisationen SUF, som samtlige afdelinger kan tilslutte sig? I SUF-organisationen er det ikke et spørgsmål, som kan besvares fra hovedledelsen. Det kræver involvering af samtlige 23 afdelinger – og så mange SUF-medarbejdere som muligt. Derfor er der i selvejets ånd inviteret til fælles strategidag, hvor målet er at finde det værdisæt fælles.

– Selvom vi er mange afdelinger, så skal vi holde fast i, at vi er én organisation. Derfor er det også så vigtigt, at vi mødes ansigt til ansigt. Vi skal holde fast i nærheden i SUF, og vi må ikke begynde at tænke, at nu er vi blevet så store, at det vil være mere praktisk, at vi nøjes med at mødes rent lokalt. Det er, når

vi mødes på tværs af afdelingerne, at vi føler ejerskab for hele organisationen, siger Jonna Petersen, socialkonsulent i SUF Syd siden 2007.

En organisation i vækst

Skønt der i de senere år er sket en kraftig kommunalisering af hele det sociale område – og kommunerne i 2014 eksempelvis brugte 8 % mindre på det sociale område end i 2009 – så har SUF haft vokseværk. Væksten har gennem en længere periode ligget på 10 % årligt, og i 2016 og 2017 tegner det endda til, at væksten stiger til 20 %.

I hovedstadsområdet oplever SUF p.t. en så kraftig efterspørgsel på sociale ydelser, at organisationen udvider med flere lejligheder, botilbud og medarbejdere samt en ny helt afdeling i Høje Taastrup. I Jylland er der planer om udvidelser af BOAS Specialister til Aalborg, mens kapaciteten af de eksisterende aktiviteter i Aarhus, Silkeborg og Kolding skrues op med 25-30 %. Ligeledes planlægger SUF Nord udvidelse med botilbud i 2017.

Udviklingen er positiv og vidner om kompetent socialpædagogisk arbejde ude i de enkelte SUF-afdelinger, hvor selveje bruges til at skabe målrettede, individuelle løsninger. Men fra et organisatorisk perspektiv er det afgørende, at selveje også afspejler en fælles identitet og et værdifællesskab blandt de omkring 300 medarbejdere, som i dag tegner SUF.

– Der er stor forskel på at drive en it-virksomhed i BOAS Specialister og et akuttilbud i en af de andre afdelinger. Derfor er det også så vigtigt, at vi har en fælles vision for det, der er vores kerneopgave, nemlig at hjælpe flest mulige udsatte mennesker til at kunne tage vare på deres eget liv, siger Michael Hansen, direktør i SUF, i sit indledende oplæg til medarbejderne.

STRATEGIPLAN 2020

Hovedpunkterne i strategiplanen 2020 for Den Sociale Udviklingsfond er:

Innovation

– skabe rammer for udviklingsarbejde, som hjælper mennesker med at forbedre deres livssituation.

Faglighed

– fortsat fokus på faglig opkvalificering af medarbejdere gennem supervision og efteruddannelse. Derudover skal rekrutteringskompetencerne styrkes.

Organisatorisk tilpasning

– SUF-organisationen skal indrettes efter både vækst og innovative tiltag.



Og selv om Den Sociale Udviklingsfond er en selvejende organisation i vækst, så er væksten ikke et mål i sig selv.

– I vores strategi for 2020 vil vi vokse hvert år. Men der er ikke med det mål at blive større. Væksten er et udtryk for vores store lyst til at udvikle nye tilbud, som kan komme en gruppe mennesker til gavn, siger direktøren.

“Vi” i centrum

Dorthe Drivsholm, afdelingsleder i SUF Nord og ansat i SUF siden 2002, glæder sig som alle andre over den vækst, som SUF oplever i disse år, men hun understreger samtidig vigtigheden af, at væksten bruges rigtigt.

– For mig er det ikke et mål i sig selv, at vi skal blive store, men at vi bliver ved med at insistere på, at der er et fælles fokus i det, vi laver. Et fokus, som skal være kendetegnet ved høj faglighed og nærhed blandt medarbejderne.

Den nordjyske afdelingsleder taler om, at det er et “vi”, der skal sættes i spil.

– Når vi mødes om et fagligt indhold til for eksempel en udviklingsdag, så skaber det hos medarbejderne en følelse af, at vi er en del af noget større, siger Dorthe Drivsholm og tilføjer:

– Jo større SUF bliver, jo mere skal vi have fokus på, at vi er én og samme organisation.

Find ro i væksten

Krista Naver, afdelingsleder i SUF Frederiksberg, fremfører i den forbindelse vigtigheden af at værne om fællesskabet.

– I og med at vi vokser og bliver større, er det nødvendigt, at vi som medarbejdere fortsat mærker, at vi er betydningsfulde for hinanden og bliver ved at være fælles.

Else Langer, leder af en af SUF's socialøkonomiske virksomheder, Café Frida i Aarhus, bryder ind:

– Vækst må ikke blive noget, vi frygter, fordi det risikerer at gå ud over noget andet. Derfor er det også så vigtigt, at vi både finder ro i det, vi er på vej imod, og i det, som vi allerede er.

Ejerskab for selveje

For Else Langer handler det først og fremmest om, at den enkelte medarbejder føler ejerskab for organisationen SUF.

– Som en selvejende organisation, hvor der hersker stor frihed ude i de enkelte afdelinger, skal vi hele tiden være opmærksomme på, at vi mødes på alle niveauer og får lejlighed til at fortælle hinanden, hvad der optager os lige nu, og hvordan det hænger sammen med det, der er det “fælles” SUF. Det er, når vi fastholder nysgerrigheden for hinanden, at vi kan komme ud over stepperne med de værdier, vi er fælles om, og med fokuspunkter, som vi alle kan tilslutte os.

Maya Buhr Sørensen, socialkonsulent i SUF Djurs, supplerer:

– Det er de personlige møder, som gør, at man kan identificere sig med organisationen, og det er også her, vi inspirerer hinanden. En god idé på Sjælland kan hurtigt blive en god idé i Jylland og omvendt.

Plan skaber tydelighed

Og det er alle disse fælles fokuspunkter, som nu er i færd med at blive nedfældet i en strategiplan 2016-2020. Blandt medarbejderne i SUF er der ingen tvivl om, at strategiplanen er et vigtigt styringsværktøj for fremtiden.

– Strategiplanen skaber en tydelighed i organisationen, som er yderst vigtig i en periode, hvor vi vokser. Planen er med til at hæve informationsniveauet ude i afdelingerne, fordi vi ser, hvad vi er sammen om, og hvad der er de overordnede mål. Det gør det lettere rent lokalt at bruge selveje rigtigt ved at byde ind med nye initiativer og samtidig spille bold med den øvrige organisation, siger Krista Naver og tilføjer:

– Det er, når vi er nysgerrige på hinanden, at vi bliver inspireret, og så vokster vi – nysgerrigheden er med til at drive væksten.



FIRE GRUNDLÆGGENDE VÆRDIER

Den Sociale Udviklingsfond hviler på fire grundlæggende værdier, der går på tværs af samtlige afdelinger:

- 1 Rummelighed** – at kunne rumme forskellighed og være nysgerrig på mennesker, som eksempelvis aldrig er blevet inkluderet i et fællesskab.
- 2 Nærhed** – at være nærværende og til stede i relationen til såvel udsatte mennesker som pårørende og professionelle samarbejdspartnere.
- 3 Faglighed** – at fremstå troværdig og kompetent i det socialpædagogiske arbejde og være opsøgende i forhold til relevant uddannelse og efteruddannelse samt supervision.
- 4 Udvikling** – at bevare nysgerrigheden på, hvordan indsatserne hele tiden kan gøres bedre og skabe større værdi for først og fremmest de unge og for samfundet.

SUF'ERE MED PEN OG PAPIR

På udviklingsdagen satte socialkonsulenterne i SUF ord på, hvad de ser som centrale fælles værdier. Tankerne blev nedfældet på store plancher. Her er nogle eksempler på, hvad der kom på papir:

“Kommunerne skal have endnu mere viden om SUF.”

“De gode historier skal ud til sagsbehandlerne.”

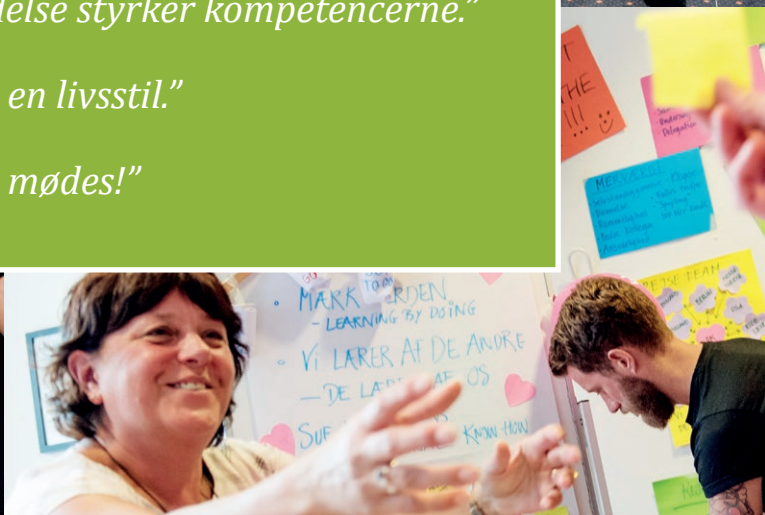
“Vi skal bevare det psykologiske ejerskab.”

“Personlige værdier skal anerkendes.”

“Selvledelse styrker kompetencerne.”

“SUF er en livsstil.”

“Vi skal mødes!”





Aarhus Kommune:

Den selvejende aktør er en **uundværlig** samarbejdspartner

KOMMUNE OG SELVEJE: Årlige driftsaftaler for mere end 30 millioner skattekrone med 30-40 selvejende aktører og et samarbejde, der kræver masser af møder, dokumentation og administration, er ikke desto mindre en gevinst for Aarhus Kommune. – De selvejende aktører inspirerer og udfordrer os, og de er med til at nytænke vores ydelser, siger socialrådmanden.

Af Peter Borberg, mag.art. & journalist (DJ)

Det sociale marked i Aarhus er stort. Der vurderes i Aarhus Kommune at være et sted mellem 600 og 700 frivillige sociale foreninger, og derudover findes der en lang række selvejende organisationer, hvoraf kommunen på årsbasis har aftaler med 30-40 af dem. De modtager samlet på den anden side af 30 millioner skattekrone hvert år, og samarbejdet mellem Aarhus Kommune og de selvejende organisationer er derudover godt belagt med møder, administration og evaluering.

Hvorfor egentlig alt det besvær? Ville det ikke være langt lettere, hvis kommunen selv påtog sig de sociale opgaver frem for at lægge dem i hænderne på eksterne samarbejdspartnere, som tilmed insisterer på at være selvejende?

– Nej, fastslår Thomas Medom, rådmand for Magistratsafdelingen for Sociale Forhold og Beskæftigelse i Aarhus Kommune, som flere gange har luftet sine synspunkter om forholdet mellem kommune og de selvejende organisationer.

– Skåret ind til benet, så kan de selvejende aktører noget mere, end vi selv kan i kommunerne. De løfter os fra den forvaltningstankegang, der handler om, at kommunen er et system, som leverer nogle ydelser, fordi borgerne har visse rettigheder. Hos den selvejende organisation er der ofte kortere vej til det borgerperspektiv, vi så gerne vil have i spil. De selvejende aktører leder efter borgerens potentiale på en måde, som vi har svært ved at matche i kommunen. Alene af den grund er den selvejende aktør en uundværlig samarbejdspartner, siger Thomas Medom.

Resultater i højsædet

Langt de fleste af de aftaler, som Aarhus Kommune i dag har indgået med selvejende organisationer på det sociale område, er historisk betingede. Når kommunen for eksempel i årevis har haft et tæt samarbejde med Kirkens Korshær, så skyldes det ikke i så høj grad, at den hviler på en særlig idébærende vision, men snarere at Kirkens Korshær har vist sig i stand til at levere resultater.

– Vi kigger først og fremmest på resultaterne for de borgere, der skal hjælpes, når vi overvejer at indgå et samarbejde med en selvejende organisation.

Hvor mange kommer ud af misbrug, i beskæftigelse osv. Dernæst kigger vi på den pædagogiske kvalitet og sidst – men absolut ikke mindst – prisen, siger Thomas Medom.

Han tilføjer:

– Om den selvejende organisation er drevet af et religiøst, humanitært eller socialt indigneret afsæt, er egentlig ikke noget, vi beskæftiger os særlig meget med. Fra kommunens side handler det om at få hjælp til at få løst en velfærdsydelse.

Kommunen øver sig

I Aarhus Kommune siger man aldrig nej til et møde, når den selvejende organisation banker på døren. Men vejen til en aftale med kommunen kan inden for visse områder være meget lang.

– Kommer man som helt ny og gerne vil drive en døgnvarmstue, så får man en svær gang på jord, fordi vi allerede har en aftale med Kirkens Korshær, som vi ved, hvad står for. De store aftaler ligger på den måde meget fast, siger Thomas Medom.

Omvendt mener rådmanden, at det er vigtigt, at kommunen øver sig i at tage nye aktører ind, hvor spidskompetencerne ikke nødvendigvis ligger i forståelsen af den kommunale praksis. Thomas Medom nævner konkret organisationen Fundamentet, der hjælpe unge hjemløse. Organisationer er drevet af folk, hvoraf flere selv har boet på gaden og kender miljøerne. Til gengæld kender de ikke altid de gængse veje ind i kommunen.

– Her er det os, som skal lære at samarbejde med dem, fordi deres bidrag til at løse nogle vigtige sociale udfordringer har stor betydning, og det må ikke bremses på grund af et manglende kendskab til praksis i forvaltningen.

Tilpasning er afgørende

I forlængelse heraf påpeger Thomas Medom, at kommunerne generelt skal passe på, at de ikke kommer til at gå for langt i kravene om dokumentation og evaluering, fordi de selvejende organisationer risikerer at miste noget af det, der gør dem unikke.

– Hvis alt for megen tid skal gå med at udfylde skemaer og holde møder, er der en risiko for, at vi kvæler noget af det engagement og nærvær i mødet med det enkelte menneske, som de selvejende organisationer i høj grad er drevet af.

Men det er samtidig vigtigt, understreger Thomas Medom, at de selvejende organisationer bliver bedre til at tilpasse sig den kommunalpolitiske virkelighed.

– Du kan som selvejende aktør være nok så dygtig til at opfange de seneste tendenser på det sociale område, og du kan sagtens have en fantastisk organisation med en sund pædagogik, hvor I gør noget godt for en bestemt gruppe mennesker. Det ændrer bare ikke på, at hvis du vil samarbejde med en kommune, så bevæger du dig ind i et politisk system, og det bliver du nødt til at kunne indrette dig efter.

Fleksible aftaler

Det er, fremhæver Thomas Medom, den gamle sandhed om, at en kommune altid er udfordret af den til enhver tid siddende regerings ønske om at tage penge fra kommunerne, som indimellem spiller de selvejende organisationer et puds.

– Det er en tilbagevendende problemstilling, at den selvejende organisation både vil have frihed og penge fra kommunen, men her er man nødt til at forstå, at der ligger en politisk dagsorden bag kommunens valg, siger Thomas Medom og uddyber:

– Vi er i kommunerne ofte udsat for sparerunder, og derfor har vi nogle gange nogle højlydte diskussioner om, hvor hurtigt og hårdt det skal slå igennem hos de selvejende organisationer. Det er en svær, men vigtig balancegang mellem selvstændighed og fleksible aftaler. For nogen er det et mål at nå derhen, hvor de får en fast driftsaftale for at opnå budgetsikkerhed, mens andre hellere vil stå helt frit og samarbejde med mange forskellige aktører.

Afhængige af ildsjæle

Mens antallet af selvejende sociale organisationer på landsplan er gået tilbage de senere år, så er de selvejende samarbejdspartnere gået frem i Aarhus Kommune.

– Det skal selvfølgelig ses i lyset af, at de sociale problemer er vokset, hvilket er en ærgerlig udvikling. Men jeg glæder mig over, at det sociale engagement trives, for vi i kommunen er dybt afhængige af, at der findes ildsjæle, som har mod på at gøre noget godt for nogle mennesker, siger Thomas Medom.

THOMAS MEDOM

Thomas Medom (SF) er Rådmand for Magistratsafdelingen for Sociale Forhold og Beskæftigelse i Aarhus Kommune. Han har siddet i Aarhus Byråd siden 2010.



Når rådhed er en livsstil

For medarbejderne hos SUF SYD er 24 timers rådhed en hjørnesteen i selvejet. En tilgængelighed, som nærmest kan virke grænseoverskridende for de unge.

Af Thorsten Asbjørn, journalist (DJ)

Klokken er 9. De fire socialkonsulenter Jonna Lund Pedersen, Gitte Kargo, Pia Henriksen og Niels Nielsen har sat sig ved morgenbordet. Kristine Frandsen, som har været indskrevet i SUF SYD i tre år, er også på vej. Hun kommer med kaffen.

Alderen er den eneste afsløring af, hvem der er indskrevet, og hvem der er medarbejder. SUF SYD har som de øvrige 22 SUF-afdelinger under Den Sociale Udviklingsfond i 25 år keret om at skabe en kultur, hvor ligeværd og nedbrydelse af institutionelle rammer er i højsædet. Det har været en forfølgelse af selvejets mulighed for at skabe rammer, som ikke udspringer af organisatoriske muligheder og begrænsninger, men af at skabe den bedst mulige og mest naturlige livsramme for hver enkelt ung.

Hvem gider det job?

Det er her rådighedsbegrebet står som en bærende hjørnesteen i SUF's selveje-kultur. Et rådighedsbegreb, som betyder, at hver eneste ung, som er indskrevet, har adgang til sin kontaktperson 24 timer i døgnet hver eneste dag.

21-årige Kristine Frandsen, som er i gang med enkeltfag på VUC, sætter ord på den SUF-virkelighed, som hun trådte ind i efter mange indlæggelser og ophold på behandlingshjem på grund af sin mangeårige spiseforstyrrelse:

– Det var svært for mig at forstå i starten. Jeg fattede ikke, at nogen ville have det job. I mange år havde jeg været vant til, at personalet havde dagvagte, aftenvagte og nattevagte. Hvis jeg stod med et problem

om aftenen, blev det skrevet ned og givet videre, og så kunne jeg få snakket om det dagen efter, siger Kristine Frandsen.

Lytter og svarer

Ved siden af hende sidder socialkonsulent Gitte Kargo, som er hendes kontaktperson. For Kristine Frandsen er hun ikke socialkonsulent. Hun er Gitte. Og hun er tilgængelig hver eneste dag året rundt på nær de seks uger, hvor hun holder ferie, og en anden kontaktperson træder til. Kristine Frandsen skulle vænne sig til den nye form for rådighed.

– I perioder, hvor jeg har haft det rigtig skidt, har jeg brugt Gitte meget – også om aftenen og i weekender, hvor hun ikke har været her. Nogle gange har jeg følt, at det har været i overkanten, og jeg har fået dårlig samvittighed over, at hun skal bruge sin fritid på mig, siger Kristine Frandsen og peger samtidig på den helt særlige betydning af 24 timers rådighed:

– På institutioner kunne jeg føle mig alene, selv om der var mange mennesker omkring mig. Her føler jeg mig aldrig alene. Hvis jeg har det svært en aften, så kan jeg sende Gitte en sms, og så ved jeg, at hun lytter og svarer.

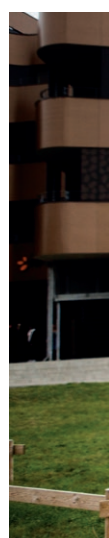
Gensidige krav

Ligesom de unge kan forvente, at deres kontaktperson svarer 24 timer i døgnet, så stiller socialkonsulenterne også krav til de unge om at give svar tilbage.

– Hvis jeg ved, at Kristine har det svært en weekend, og jeg skriver til hende, så forventer jeg også, at hun skriver tilbage. Det er nødvendigt, for at jeg kan sove roligt om natten, siger Gitte Kargo.

En livsform

Socialkonsulenterne medgiver, at der kan være perioder, hvor det kan være hårdt at være til rådighed i døgnets 24 timer. Særligt i perioder, hvor en ung





” Hvis jeg ved, at Kristine har det svært en weekend, og jeg skriver til hende, så forventer jeg også, at hun skriver tilbage. Det er nødvendigt, for at jeg kan sove roligt om natten

Gitte Kargo, socialkonsulent SUF Syd



slås med svære problematikker og eksempelvis kan ringe mange gange om natten.

– Rådighedsbegrebet er en livsstil. Vi arbejder, når der er brug for det, og tilrettelægger suverænt vores arbejde efter den unge. Selvfølgelig kan det i perioder koste i forhold til ens familie- og fritidsliv, siger Pia Henriksen og nævner som eksempel hendes søn, der nogle gange har beklaget sig over, at hans mor er nødt til at forlade søndagsfrokosten af flere omgange, fordi en ung har brug for hende:

– Det er prisen. Jeg kan ikke arbejde på anden måde. Vi gør selvfølgelig også meget ud af at lære de unge, at de ting, som kan løses i dagstimerne, dem klarer vi der. Min oplevelse er, at de unge generelt er meget hensynsfulde. Derfor ved jeg også, at hvis der er en, som ringer til mig en aften- eller nattetime, så er det, fordi der er brug for det.

Mødet med en selveje-kultur

Jonna Lund Pedersen har været socialkonsulent i SUF SYD i otte år. For hende har det været en befrielse at komme til en selveje-kultur med 24 timers rådighed.

– Jeg har arbejdet 20 år i det offentlige i en special-

stilling. Jeg fik næsten skæld ud, hvis jeg tog telefonen i weekenden. For mig er det langt mindre stressende at komme til en kultur, hvor du kan tage telefonen, når den ringer. Det betyder, at jeg kan gøre det, som jeg tror på, virker for de unge, siger hun.

Rådighedsbegrebet er således indlejret i SUF-kulturen og er i høj grad med til at skabe en livsramme, hvor der ikke skelnes mellem arbejde og fritid. Niels Nielsen ser det som et vigtigt element i den socialpædagogiske praksis.

– For den unge betyder det, at problemer ikke når at hobe sig op. Hvis det hele vælter for en ung fredag aften, så kan du træde til med det samme i stedet for at vente til mandag morgen.

Vanvittig personlig

Rådighedsbegrebet er i det hele taget med til at skabe nogle rammer, hvor skellet mellem ansatte og indskrevne udviskes – rammer, hvor de unge oplever, at de er sammen med et menneske og ikke en ansat.

– Vi er vanvittig personlige, og du kan ikke undgå at engagere dig meget personligt i dit arbejde. De



” For den unge betyder det, at problemer ikke når at hobe sig op. Hvis det hele vælter for en ung fredag aften, så kan du træde til med det samme i stedet for at vente til mandag morgen.

Niels Nielsen, socialkonsulent SUF Syd



unge ved også en masse om mit personlige liv, fordi vi er sammen som mennesker, siger Pia Henriksen og trækker samtidig en klar skillelinje mellem det personlige og private:

– Jeg kunne aldrig finde på at tage private problemer med på arbejde og dele med en ung. Men du kan stadig være sammen på et personligt plan og udveksle livserfaringer og dermed opretholde din fagprofessionelle opgave, siger Pia Henriksen.

Kristine Frandsen og Gitte Kargo nikker. De mødes ofte om personlige interesser.

– Gitte har ligesom mig stor interesse for strikning, og det er dejligt at kunne være sammen om det – også efter kl. 16. I det hele taget er det vigtigt for mig, at der her er et rum, hvor der ikke kun er fokus på min sygdom og mine problemer. På den måde får jeg luft til at vokse, siger Kristine Frandsen, der for et år siden flyttede i egen bolig i SUF SYDs såkaldte hybridmodel.



Når kameraet vendes rundt

WORKSHOP: Med skarpt fokus på selvejets særkende ansuede 88 socialkonsulenter over en dag Den Sociale Udviklingsfond med kommunens øjne.

Hvordan skaber vi indsigt i vores eget særkende ved samtidig at have fokus på vores nærmeste samarbejdspartnere, kommunerne?

Det var et af hovedspørgsmålene, da 88 socialkonsulenter fra samtlige 23 afdelinger i Den Sociale Udviklingsfond var samlet til en kommunikationsworkshop i Odense Eventyr Golf. En workshop, der var arrangeret af journalisterne og kommunikationsrådgiverne Thorsten Asbjørn og Peter Borberg, der til dagligt varetager en stor del af SUF's eksterne kommunikation.

– Som mange andre organisationer er SUF befolket af medarbejdere, der brænder for det, de laver, og som uden problemer kan sætte ord på, hvordan de selv ser på deres arbejde. Men hvad sker der, i det øjeblik kameraet vendes rundt, og socialkonsulenten i SUF ser på sig selv, sit arbejde og sin afdeling med kommunens øjne? spørger Peter Borberg.

Han understreger, at det er en vanskelig øvelse, fordi det, der ofte forekommer selvfølgeligt og vigtigt for medarbejderen, ikke nødvendigvis tillægges samme betydning af modtageren, i det her tilfælde kommunen.

– Hvis ikke vi i SUF hele tiden stræber mod at kommunikere professionelt med afsæt i det, som vores modtagere søger svar på, så kan vi groft sagt lige så godt lade være med at kommunikere, vrisser Peter Borberg.

Treenigheden

Gennem oplæg og øvelser havde kommunikationsworkshoppen til formål at bringe socialkonsulenterne over i sagsbehandlerstolen. En udfordrende opgave, medgiver socialkonsulent Michael Gra-

mether, der i forbindelse med workshoppen blev mindet om vigtigheden af at reflektere over, hvilke forventninger kommunerne har til SUF.

– Vi er aldrig bedre end det forløb, vi lige har afsluttet for en kommune, og derfor skal vi hele tiden vise, at vi har styr på processen, og at vi kan stå på mål for vores indsats, siger Michael Gramether, ansat i BOAS Valby siden 2008.

Workshoppen var derfor også en kærkommen anledning til at se nærmere på, hvad det er ved SUF's selveje, som er relevant for kommunerne. Michael Gramether peger på tre fokusområder, nemlig rådhed, individuelt tilpassede løsninger og den helhedsorienterede tilgang. Deri ligger selvejets dna i SUF-regi.

– Hvis jeg sad i en kommune, ville jeg synes, at det er yderst relevant at have en samarbejdspartner, som står til rådhed for den unge døgnet rundt, som skræddersyer forløbene efter den unges behov, og som i øvrigt er med den unge hele vejen rundt, uanset om det er hos psykiateren, hos lægen eller i jobcentret.

Selvejets styrke

Men blev det i løbet af kommunikationsdagen klart, hvilke fokusområder SUF – på tværs af alle afdelinger – bør have øje for i dialogen med kommunerne, så blev det samtidig tydeligt, at der i praksis er store forskelle på, hvordan kommunikationen foregår fra afdeling til afdeling. Særligt én øvelse, hvor socialkonsulenterne på skift skulle agere sagsbehandlere og afkræve svar hos socialkonsulenten, fik visse steder bølgerne til at gå højt – men på den gode måde.

– Jeg sad sammen med en socialkonsulent fra en af vores jyske afdelinger, og da jeg skulle være sagsbehandleren, som stillede kritiske spørgsmål til ydelserne, stod det hurtigt klart, at de spørgsmål, han typisk fik i sin kommune, var nogle andre end dem, jeg får i min. Det er ganske enkelt meget stor forskel på, hvad der er på spil for en sagsbehand-

ler i København og en sagsbehandler i eksempelvis Nordjylland, siger Michael Gramether:

Han mener, at det er her, at SUF's selveje for alvor kommer til sin ret:

– Det er en kæmpe styrke, at SUF som organisation også bruger selvejet til at skabe nogle afdelinger, som er så tilpas selvstyrende, at de indretter sig efter den landsdel og det kommunale miljø, der opereres i.

For meget "selv"

Når det er sagt, så er det ifølge journalist og kommunikationsrådgiver Thorsten Asbjørn afgørende, at SUF både lykkes med at formidle de enkelte afdelingers egenart, som tager højde for lokale forhold, og samtidig på et overordnet organisatorisk niveau skaber et fælles budskab, som taler direkte til de kommunale samarbejdspartnere.

– Det fælles er ikke gjort med et logo og et slogan. Der skal mere til at skabe sammenhæng i kommunikationen i en stor organisation som SUF. Derfor er det også så vigtigt, at vi øver os i at se på os selv

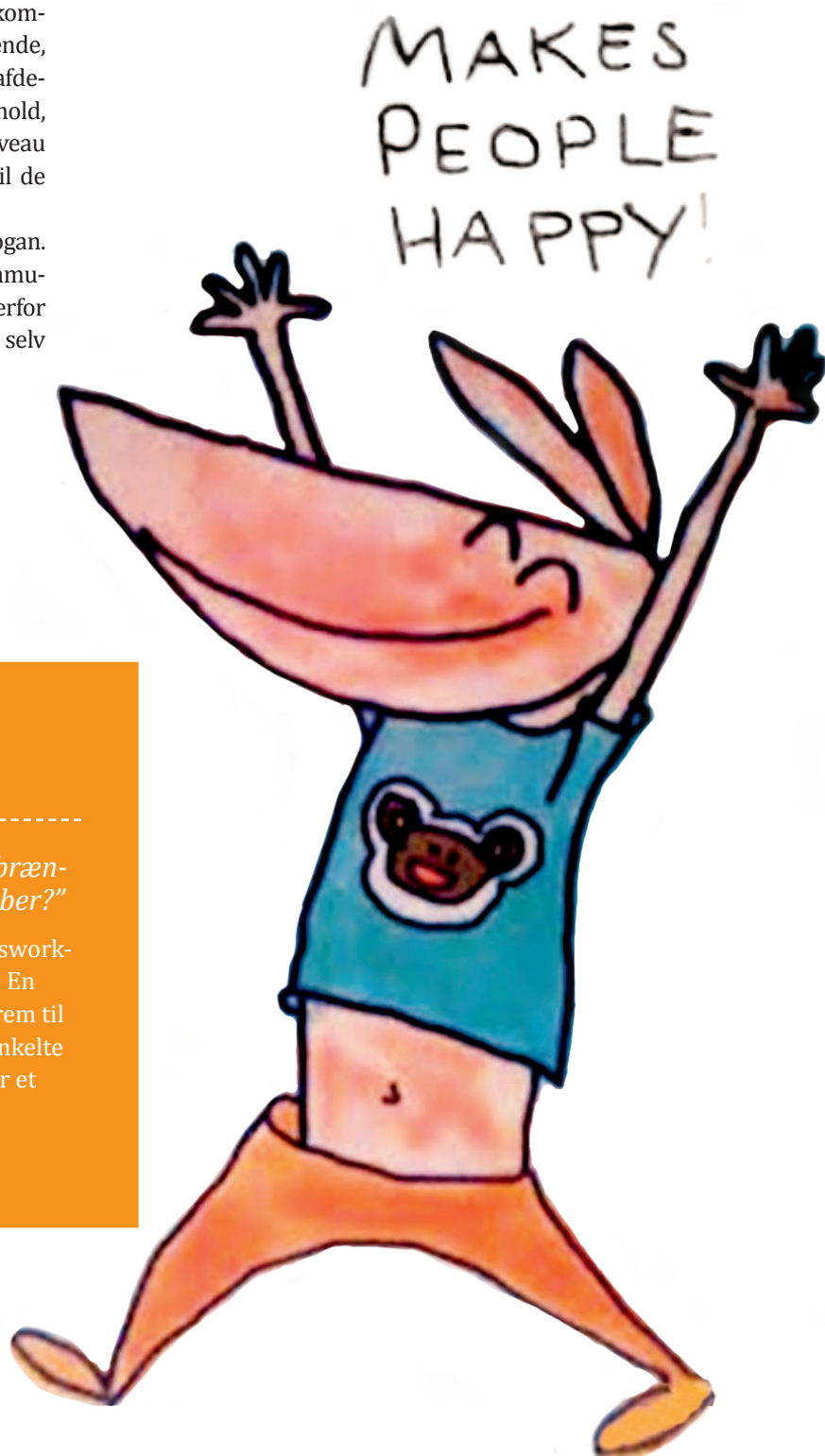
udefra, så vi får udpeget de helt centrale spørgsmål, som kommunerne typisk søger svar på, siger Thorsten Asbjørn og fortsætter:

– Selvejet må aldrig blive så meget "selv", at det taber modtageren af syne. Selvejet skal tværtimod skabes og udvikles sammen med dem, som Den Sociale Udviklingsfond samarbejder med, siger Thorsten Asbjørn.

KOMMUNIKATIONS- WORKSHOP:

"SUF er fyldt med ildsjæle – men brænder vi igennem med vores budskaber?"

Det var titlen på SUF's kommunikationsworkshop, som fandt sted den 31. marts i år. En workshop, som handlede om at finde frem til en kommunikation, der afspejler den enkelte afdelings egenart – og som samtidig har et fælles SUF som klar afsender.



“Selveje er lig med muligheder”

– Det er, når vi står med et menneske, som har brug for en individuel løsning og en helhedsvurdering, at selveje viser sit værd, siger Henriette Høst Madsen, ny afdelingsleder i SUF Skallen.

Af Peter Borberg, mag.art. & journalist (DJ)

Henriette Høst Madsen har siddet for mange forskellige bordender. Hun har arbejdet som konsulent, familieterapeut, projektleder, ungerådgiver og socialrådgiver, og hun kender til det sociale område fra både den private og kommunale indfaldsvinkel.

Siden oktober sidste år har Henriette Høst Madsen været leder i SUF Skallen i København, der er et botilbud til unge med brug for særlig støtte. Hun har dermed sat sig i spidsen for en afdeling i en organisation, Den Sociale Udviklingsfond, hvor et af mantraerne hedder selveje.

Henriette Høst Madsen er ikke i tvivl om, at det er et begreb, der skal keres om.

– Selveje er lig med muligheder. Det handler om, at vi kan gøre tingene på en anden måde, end man kan i kommunerne. Udviklingsmåderne er større, og det kommer os til gavn, når vi står med et menneske, som har brug for et særligt individuelt skøn og en helhedsvurdering, siger Henriette Høst Madsen.

Blandet landhandel

Med sin baggrund som blandt andet mangeårig socialrådgiver i Rødovre Kommune er det dog Henriette Høst Madsens klare opfattelse, at der er sket et skred i opfattelsen af selveje, som både kommer til udtryk i kommunerne og ind imellem også hos de selvejende aktører.

– Da jeg arbejdede i kommunen, kørte vi næsten ingen tilbud selv. Selvejende organisationer blev opfattet som en blandet landhandel, hvor man aldrig helt kunne vide sig sikker på, hvad man fik for

pengene. I dag er kommunerne meget mere bevidste om, hvad de køber, og der er kommet skærpede krav, siger Henriette Høst Madsen.

Husk på kerneopgaven

Det er en udvikling, som afdelingslederen i SUF Skallen mener, at den selvejende organisation skal være yderst opmærksom på.

– Det er vigtigt, at vi holder fast i det, der er vores kerneopgaver og værdier og ikke breder os over for meget. Dét, vi skal leve af i fremtiden, er, at vi kan dokumentere, at det vi laver, gør vi supergodt. Den selvejende organisation skal derfor være eminent dygtig til at følge opgaven helt til dørs, men i det ligger samtidig, at organisationen kender sine begrænsninger, og tør satse og ikke lader sig presse økonomisk ud i at afvige for meget fra kernemålgruppen og opgaven, siger Henriette Høst Madsen og vender blikket mod det, hun betegner som kerneopgaven i SUF:

– SUF skal holde fast i den del af selvejet, der går på, at vi møder mennesket der, hvor det er. Noget af det, der er særligt unikt ved SUF, er måden, vi er til stede på, og som er en del af den helhedstanke, der ligger omkring det enkelte individ. Det vil sige, at vi altid er der, når døren smækker i det kommunale klokken 16.00, når den unge er ensom klokken 23.00 eller er blevet passet op i lejligheden klokken 04.00 om morgenen af nogle kriminelle.

Samtidig kan selveje også være med til at løfte de unges ejerskab. Det ser Henriette Høst Madsen blandt andet derved, at visitationsproceduren giver mulighed for, at begge parter kan sige ja og nej.

– Det er vigtigt at få afstemt forventninger, mål og samspil. Hvis samspillet ikke fungerer, kan begge parter sige nej. I det ligger faktisk også et sundt ansvar hos den unge, som er vigtigt. Samlet set er det for mig at se alle disse sider af vores selveje, som gør, at den unge kan føle sig favnet.



” Selveje er lig med muligheder. Det handler om, at vi kan gøre tingene på en anden måde, end man kan i kommunerne. Udviklingsmåderne er større, og det kommer os til gavn, når vi står med et menneske, som har brug for et særligt individuelt skøn og en helhedsvurdering

Henriette Høst Madsen været leder i SUF Skallen

Vi lærer unge selveje

– Selveje beskriver ikke kun vores organisation, men også selve det, som er målet for vores arbejde, nemlig at lære unge at eje sig selv, siger Nicholas Romagnoli, socialkonsulent i SUF Albertslund.

Af Peter Borberg, mag.art. & journalist (DJ)

Når man normalvis taler om selveje, er det benævnelsen af en særlig organisationsform, der hentydes til. Men spørger man Nicholas Romagnoli, socialkonsulent hos SUF Albertslund, får man en anden tilgang til begrebet.

– Hvis man tager ordet 'selveje', så handler det om at eje sig selv. I bund og grund er det præcist dét, som vi prøver at få de unge til. Vi forsøger at møde dem som de mennesker, de er hver især, og vi forsøger at skabe nogle rammer og forløb, der i sidste ende får dem til at tage et ejerskab for deres liv. Et ejerskab, der er udviklende for den personlige integritet og for inklusionen i det omgivende samfund, siger Nicholas Romagnoli.

Stort spillerum

Hos SUF Albertslund, der er et tilbud om støtte og behandling i egen bolig, modtager man en bred vifte af unge, der kæmper med mange forskellige problemer. Her kommer blandt andre sent udviklede unge, unge med ADHD, unge med psykiske vanskeligheder, unge med kriminel baggrund og misbrugsproblemer.

Det stiller krav om en fleksibel socialpædagogisk tilgang, og her kommer selvejet til sin ret.

– I modsætning til eksempelvis store politisk styrede organisationer, så har vi et helt andet spillerum, som afspejler sig i relationen mellem den unge og socialkonsulenten. Vi kan handle meget hurtigt, når det er nødvendigt, og vi kan frem for alt bevæge os rundt i verden sammen med den unge, hvilket er helt centralt i forhold til at skabe udvikling, siger Nicholas Romagnoli og fortsætter:

– Vi følges med den unge uden for traditionelle, institutionelle rammer, hvilket gør, at vi pædagogisk kan tage fat om de mange udfordringer, den unge møder – og i den verden, den unge for fremtiden skal eje sig selv i.

At påtage sig selveje

Det indebærer samtidig et stort ansvar, påpeger Nicholas Romagnoli, der som medarbejder i SUF taler om at påtage sig selveje.

– Det kræver stor selvstændighed og stort ansvar at arbejde som socialkonsulent med udsatte unge. Du er nødt til at tage ejerskab for din indsats, fordi det handler om at igangsætte stunder og aktiviteter, som bringer det menneskelige frem i din relation til den unge. Det kan afføde stor entusiasme, men det bringer dig også ud i nogle situationer, hvor du skal træffe nogle svære, etiske valg, siger Nicholas Romagnoli og peger på et fagligt udbytte af selvejet:

– Selveje er skærpende for dit pædagogiske virke. Det frie, organisatoriske spillerum og de faglige og menneskelige beslutninger, der følger med, kræver, at du hele tiden reflekterer over din praksis.

” Vi følges med den unge uden for traditionelle, institutionelle rammer, hvilket gør, at vi pædagogisk kan tage fat om de mange udfordringer, den unge møder – og i den verden, den unge for fremtiden skal eje sig selv i.

Nicholas Romagnoli, socialkonsulent i SUF Albertslund.



Visionerne vokser i selvejets jord

JUBILÆUM: Bestyrelsesformand i Den Sociale Udviklingsfond, Susanne Bloch Jespersen, ser en organisation, som formår at være på forkant med sin tid.

*Af Peter Borberg, mag. art. & journalist (DJ) &
Thorsten Ashbjørn, journalist (DJ)*

2016 er på mange måder et særligt år i Den Sociale Udviklingsfonds (SUF) historie. Det er året, hvor den selvejende organisation fejrer sit 25 års jubilæum, som blandt andet markeres med en stor fagkonference for medarbejdere og samarbejdspartnere samt udgivelsen af publikationen SUF DNA, der gennem store portrætter giver et nærgående billede af indsatserne og resultaterne i organisationens 24 afdelinger.

Og så er det året, hvor SUF har taget nogle nye, bemærkelsesværdige vækstspring med ansættelsen af flere medarbejdere og etableringen af nye afdelinger. Vel at mærke midt i en tid, hvor kommunerne reducerer brugen af selvejende aktører på det sociale område markant.

Spørger man bestyrelsesformand i SUF, Susanne Bloch Jespersen, er udviklingen noget nær paradoks.

– Det skal ikke være nogen hemmelighed, at vi sad på bestyrelsesmøderne omkring 2012 og 2013 og var godt og grundigt nervøse for, hvordan fremtiden ville arte sig for SUF. Spørgsmålet var, hvordan vi som en selvejende fond skulle imødegå kommunernes nedskæringer på det sociale område. I det lys er det ganske enkelt fantastisk, at SUF ikke alene har været i stand til at holde status quo, men også har formået at vækste, siger Susanne Bloch Jespersen.

Dokumentation i tide

Bestyrelsesformanden, der selv har en baggrund som blandt andet mangeårig chef for Familie og Sundhed i Hillerød Kommune, mener, at noget af det det, som SUF er lykkedes med, er i tide at have registreret, hvad der rører sig ude i kommunerne. For eksempel når det gælder kravet om dokumentation.

– Samtidig med at man i kommunerne er begyndt at stille stadig større krav om evidens, har man internt i SUF haft et øget fokus på dokumentation. Organisationen har på den måde været på forkant med den kommunale udvikling, hvilket har betydet, at man har kunnet levere de empiriske svar, som kommunerne efterspørger, siger Susanne Bloch Jespersen.

En stærk spiller

Når bestyrelsesformanden i dag ser på SUF, så ser hun en organisation, som er i færd med at placere sig som en stærk spiller på det sociale område. Det skyldes ikke mindst, at fagligheden vægtes højt, og at SUF som selvejende organisation søger at sætte ind med specialiseret viden lige præcis dér, hvor kommunerne kommer til kort.

– Selvom der er sket en kraftig reduktion i kommunernes brug af selvejende aktører på det sociale område, så er kommunerne stadig dybt afhængige af, at der findes en ekspertise derude, som de har adgang til, og som kan gøre en forskel for mennesker med brug for individuelt tilpasset støtte. Her kan SUF noget særligt, og samtidig er man i organisationen yderst opmærksom på, at fagligheden hele tiden skal opkvalificeres og videreudvikles, siger Susanne Bloch Jespersen og fremhæver, at SUF investerer mange midler i hele tiden at efteruddanne og opkvalificere medarbejderne.

Basisværdier

Da Susanne Bloch Jespersen for fire år siden blev bestyrelsesmedlem i SUF, var noget af det, hun hæftede sig mest ved, netop kompetenceniveauet blandt medarbejderne.

– Jeg var overrasket over, hvor højt et fagligt niveau socialkonsulenterne rent faktisk besidder. Det er sin sag at lave en individuel og tilpasset indsats, hvor man nøje undersøger det menneske, man står overfor, og så indretter sit tilbud efter det. Her ser jeg socialkonsulenter med så stærk en faglig ballast, at de formår at lave kompetente løsninger til gavn for det enkelte menneske, siger hun.

I forlængelse heraf kerer bestyrelsesformanden sig også om de basisværdier, som hun mener kendetegner SUF.

– I en tid, hvor der laves institutioner, som praktiserer lukkethed og sanktioner i bestræbelsen på at imødekomme samfundets krav, så skal SUF værne om det, som gør denne organisation helt særlig, nemlig en relationspædagogik, der indebærer rummelighed og omsorg, og hvor tillid bruges til at bygge et menneske op. På samme vis er rådighedstanken et udtryk for, at vi ønsker at give de mennesker, vi arbejder med, sikkerhed for, at de altid kan regne med relationen, siger Susanne Bloch Jespersen og tilføjer:

– Som selvejende organisation skal SUF hele tiden søge at bidrage med det, som man ikke kan levere i den kommunale sektor, og SUF skal samtidig se kommunerne som samarbejdspartnere, med hvem de leverer stærke helhedsindsatser.

Næste skridt

Som bestyrelsesformand er Susanne Bloch Jespersen med til at udstikke kursen for fremtidens SUF. Rorpinden er basisværdierne, fordi det er dem,

SUSANNE BLOCH JESPERSEN

Susanne Bloch Jespersen har siden 2016 været bestyrelsesformand i Den Sociale Udviklingsfond. Hun er businesscoach og organisationskonsulent samt tidligere chef for Familie og Sundhed i Hillerød Kommune.

som skal bestemme, hvor SUF skal bevæge sig hen.

– Basisværdierne i SUF er meget stærke, og derfor mener jeg også, det er vigtigt, at enhver ny aktivitet måles og vejes i forhold til, om den matcher det, vi kan, og det vi står for, siger Susanne Bloch Jespersen, og kommer med nogle konkrete bud på, hvor SUF i fremtiden skal sætte ind:

– Jeg kunne godt tænke mig, at vi blev stærkere på børneområdet, fordi jeg føler mig overbevist om, at SUF med sin pædagogik kan levere en opbyggende tidlig indsats, inden børnene for alvor kommer ud i noget skidt. Dernæst ser jeg gerne, at vi fortsat styrker vores samarbejde med det enkelte menneskes nære relation. De familiemæssige bånd – hvor spinkle de end måtte være – skal vi være meget opmærksomme på, for det er i mange tilfælde det eneste, som det pågældende menneske står med, når forløbet hos SUF er afsluttet. Og det er meget ofte også samspejlet med de nære relationer, der skal arbejdes med for at skabe blivende udvikling.

Susanne Bloch Jespersen er klar til de næste skridt med SUF. Skridt, som hun ikke tøver med at betegne som en helt fantastisk rejse.

– SUF er båret af en stærk og handlekraftig visionær ånd. Jeg er sikker på, at fremtiden er lys, da de mange afdelinger viser en stor evne til at udvikle sig og skabe specialiserede løsninger for mennesker, som har brug for en særlig indsats.

Den Sociale Udviklingsfond – involverende og dokumenterede udviklingsforløb

- 23 selvstyrende afdelinger fordelt over hele landet.
- 250 specialiserede og fagligt velfunderede ansatte.
- Mere end 25 års erfaring med skræddersyede socialpædagogiske løsninger.

Læs mere på:
www.suf.dk



SUF MAGASINET

– et gratis magasin med fokus på
individuelle socialpædagogiske løsninger

SUF Magasinet giver dig et fagligt indblik i Den Sociale Udviklingsfonds arbejde. Vi sætter ord og billeder på de mennesker, der får gavn af vores skræddersyede løsninger. Og vi giver dig interviews og baggrund med de bedste eksperter inden for det socialpædagogiske område.

Send en mail med navn og adresse til
magasin@suf.dk, så modtager du magasinet
kvit og frit med posten.

SUF

Den Sociale Udviklingsfond

Hovedkontor › Hunderupvej 116 › 5230 Odense M › Tel: 7019 2800 › suf@suf.dk › www.suf.dk