

FLEMMING VINTHER GRUPPENS  
AFRAPPORTERING PÅ  
FONDEN DANSKE VETERANHJEM

Bilag:

1. Underarbejdsgruppens afrapportering af april 2016, hertil ét underbilag
2. Udkast til fundats for Fonden Danske Veteranhjem
3. Udkast til standardvedtægt for en forening
4. Udkast til stillingsprofil for daglige ledere på veteranhjem
5. Udkast til kompetencefordelingsplan for Fonden Danske Veteranhjem

### 1. Indledning

I Danmark driver Fonden Danske Veteranhjem fire, snart fem, veteranhjem. Fra Aalborg i nord ned over Aarhus, Fredericia, og snart Odense, til København i øst. Fonden Danske Veteranhjem er stiftet 19. maj 2010 som en almengørende, erhvervsdrivende fond med formålet at være et fristed for alle veteraner og pårørende. Fonden Danske Veteranhjem er blevet til på baggrund af et samarbejde mellem blandt andet Forsvarsministeriet, RealDania Fonden og Danske Soldater- og Marineforeningers Fællesråd. RealDania Fonden har økonomisk medvirket til fondens oprettelse. Forsvarsministeriet har siden 2010 finansieret den løbende drift af veteranhjemmene. Danske Soldater- og Marineforeningers Fællesråd udgør, som repræsentant for ca. 51.000 medlemmer i den danske soldaterforeningsbevægelse<sup>1</sup>, størstedelen af fondsbestyrelsen.

Et veteranhjem er tænkt som et mødested for såvel veteraner som deres pårørende – et sted, hvor man kan komme og få en kop kaffe og en snak om tiden før, under og efter sin udsendelse. På hvert veteranhjem er der oprettet en forening med egen bestyrelse, hvis primære opgave er at rejse midler til forskellige aktiviteter på veteranhjemmet samt i vid udstrækning at forestå disse. Som et grundlæggende og bærende princip er driften af veteranhjemmene baseret på et stort antal frivillige, der med deres arbejdskraft holder de enkelte veteranhjem åbent i princippet 365 dage om året.

Det, der binder brugerne af veteranhjemmene sammen som gruppe, er primært erfaringerne fra tiden som udsendt og for flere og fleres vedkommende; tiden efter udsendelsen. I løbet af veteranhjemmenes første år stod det således klart, at hjemmene især tiltrak veteraner med store psykiske udfordringer, der for langt de flestes vedkommende kan relateres til deres udsendelse(r). Veteranhjemmenes brugergruppe er i dag således med en markant overvægt af veteraner med et udtalt behov for anerkendelse, hjælp og støtte. Foruden psykiske udfordringer (særligt PTSD) er de fleste uden for arbejdsmarkedet og har begrænset socialt netværk.

---

<sup>1</sup> [http://www.soldater.dk/userfiles/image/DSM\\_org\\_oversigt\\_01\\_01.16.pdf](http://www.soldater.dk/userfiles/image/DSM_org_oversigt_01_01.16.pdf)

Flere er hjemløse og har misbrugsproblemer<sup>2</sup>.

Denne brugergruppe kan selvsagt være en stor opgave at håndtere for de frivillige på veteranhjemmene, hvoraf mange oprindeligt meldte sig til at 'sætte en kande kaffe over'. At omgås psykisk udfordrede, og decideret syge, mennesker fordrer alt andet lige en kontinuitet som de frivillige vanskeligt kan leverer. Og der er ligeså behov for at sikre, at der til enhver tid er faglige kompetencer til stede, uafhængig af den øjeblikkelige frivillige bemanning. Blandt andet derfor har hvert veteranhjem fået en daglig leder.

En daglig leder er en lønnet person med eksempelvis socialfaglig baggrund, der har til opgave at koordinere de frivilliges indsats samt hjælpe og støtte de mest udfordrede veteraner i deres kontakt med andre myndigheder, eksempelvis kommunen, almennyttige boligselskaber etc.

Omend der finder koordination sted på veteranhjemmene med repræsentanter fra eksempelvis Veterancentrets socialrådgivere og beskæftigelseskonsulenter, samt håndholdte, støttende indsatser for de mest udfordrede veteraner fra gruppen af frivillige, er det vigtigt at fremhæve, at veteranhjemmene ikke har ansvar for behandling, ligesom de ikke er behandlingssteder.

## **2. Problem**

Veteranhjemmene løfter i dag en social opgave, som få havde forudset ved Fonden Danske Veteranhjems stiftelse i 2010. For et relativt beskedent beløb på samlet ca. 5 mio. kr. årligt<sup>3</sup> får det offentlige således en række møde- og væresteder for en relativ stor gruppe af udsatte borgere, som ellers skulle være samlet op af andre instanser og myndigheder. En grundlæggende, og rimelig, antagelse er derfor, at veteranhjemmene i kraft af deres virksomhed producerer velfærdsydelse, som andre dele af det offentlige ellers ville have været forpligtiget til at levere i et eller andet omfang.

Med afsæt i den erfaring som er opbygget siden 2010 og det "hands on" kendskab som der er i dag til veteranhjemmenes brugergruppe, er der behov for at undersøge, om den nuværende organisering af veteranhjemmene i rammen af Fonden Danske Veteranhjem bedst understøtter veteranhjemmenes opgaveløsning. Er der med afsæt i den oplevede udvikling på veteranhjemmene områder inden for organiseringen af disse, samt fonden bagved, der med fordel kan justeres eller ændres for at skabe endnu større værdi for brugerne?

## **3. Teoretisk belysning af problemstillingen**

---

<sup>2</sup> Epinion (2014): Evaluering af Fonden Danske Veteranhjems aktiviteter

<sup>3</sup> Fem kvanter á 0,5 mio. kr. til aflønning af daglig ledere på veteranhjemmene samt fem kvanter á 0,5 mio. kr. til driften af selv samme (el, vand, varme etc.)

Blom-Hansen et al. (2014)<sup>4</sup> beskriver tre forskellige perspektiver på borgernes og virksomhedernes samspil med forvaltningen. Perspektivet om samproduktion rammer meget godt konteksten omkring veteranhjemmene, idet samproduktion af offentlig service ses som et resultat af input fra offentligt ansatte, brugere, privatansatte og frivillige. Af de fire grupper af bidragydere til samproduktion påkalder gruppen af frivillige sig i denne kontekst umiddelbart størst interesse, idet denne gruppes størrelse og kompetencer umiddelbart har den største påvirkning på den oplevede kvalitet på veteranhjemmene. Derfor er det også oplagt at se nærmere på, under hvilke vilkår gruppen af frivillige løser deres opgaver, samt om disse vilkår kan justeres eller ændres for at øge effekten af deres arbejde.

Ifølge Ostrom (1996)<sup>5</sup> er der ved samproduktion mulighed for at skabe synergi og merværdi, såfremt komplementære ressourcer bringes i spil – både ud fra en økonomisk og kvalitativ betragtning. Dette potentiale for synergi vil omvendt ikke være til stede, hvis input i form af kompetencer, viden etc. fra borgere og professionelle er substituerbare. Dette bedste output fås således ved at kombinere inputs. I veteranhjemmenes kontekst kan dette oversættes til, at såfremt summen af de frivilliges kompetencer er utilstrækkelig til at opfylde det enkelte veteranhjemms målsætning, kan veteranhjemmet vælge at rekruttere og ansætte lønarbejdere for egen finansiering, alternativt, og mere realistisk; vælge at skære i serviceniveauet over for brugerne. Medens den første option har både en økonomisk og forventelig også kvalitetsmæssig konsekvens, har den anden en udtalt kvalitetsmæssig konsekvens, idet et reduceret serviceniveau blandt andet kan betyde lukkedage, færre aktiviteter og tilbud i øvrigt etc.; dermed reduceres værdien af veteranhjemmets produktion. Betragtningerne om at bringe komplementære ressourcer i spil rækker dog ud i hele Fonden Danske Veteranhjemms organisation og kan ikke isoleres til at omfatte forholdet mellem de frivillige og veteranhjemmene alene.

Med afsæt i Ostroms betragtninger er de frivilliges kompetencer et fokusområde. Sørensen og Torfing (2012)<sup>6</sup> definerer frivilligt arbejde som en formel eller uformel aktivitet, der har til formål at hjælpe eller gøre noget for andre, og som er selvvalgt og ulønnet. Kobles dette med Ostroms betragtninger vedrørende komplementære og substituerbare input, står man med en ledelsesmæssig udfordring med flere dimensioner.

Ud over ledelsen af de frivillige på veteranhjemmene, som den daglige leder på mandat fra den lokalt valgte veteranhjembestyrelse er sat til at varetage, har fondsbestyrelsen også en ledelsesmæssig opgave over for veteranhjemmene. Eftersom flertallet af medlemmer i fondsbestyrelsen også udgøres af frivillige (fra

---

<sup>4</sup> Offentlig forvaltning – et politologisk perspektiv. Af Jens Blom-Hansen, Peter Munk Christensen, Thomas Pallesen og Søren Serritzlew (red). Hans Reitzels Forlag 2014

<sup>5</sup> Crossing The Great Divide: Coproduction, Synergy and Development. Af Elinor Ostrom. World Development, Vol. 24 pp. 1073-1087, 1996

<sup>6</sup> Offentlig Ledelse af Frivilliges Samproduktion af Velfærdsservice. Af Eva Sørensen og Jacob Torfing. Forskningsrapport, 1-27, 2012

soldaterforeningsbevægelsen, red.), kan den samlede, nødvendige ledelsesindsats i rammen af Fonden Danske Veteranhjem overvejende beskrives som 'frivilliges ledelse af frivillige' med de lønnede, daglige ledere på veteranhjemmene som den mest iøjnefaldende undtagelse. Spørgsmålet er, om der umiddelbart er balance i den samlede, nødvendige ledelsesindsats.

#### **4. Metode og anbefalinger**

For at løse det identificerede problem har Flemming Vinther Gruppen (herefter blot; arbejdsgruppen) i januar 2016 nedsat en underarbejdsgruppe med opgave at stille forslag til en ny model for driften af de, snart, fem veteranhjem i rammen af Fonden Danske Veteranhjem.

Underarbejdsgruppen valgte en dialogbaseret *bottom-up* tilgang til løsning af opgaven. Målet for drøftelserne i underarbejdsgruppen var således at konstruere 'det velfungerende veteranhjem' med afsæt i egne erfaringer og oplevelser fra arbejdet på veteranhjemmene, i fondsbestyrelsen samt i det frivillige miljø.

Underarbejdsgruppen afrapporterede i april 2016 resultatet af deres drøftelser til arbejdsgruppen. Rapporten fremgår af bilag 1.

Med afsæt i rapporten, samt de efterfølgende drøftelser af denne internt i arbejdsgruppen, er nedennævnte fem organisatoriske elementer i rammen af Fonden Danske Veteranhjem identificeret og behandlet:

- Fondsbestyrelsen
- Veteranhjemmene
- Veteranhjembestyrelserne
- Daglig leder
- De frivillige

Derudover identificeres der i rapporten et behov for at oprette yderligere to ny organisatoriske elementer i rammen af Fonden Danske Veteranhjem:

- Fondssekretariatet
- Formandskollegiet

I ovennævnte rækkefølge listes med afsæt i rapporten og drøftelserne følgende anbefalinger for hvert af de identificerede organisatoriske elementer:

##### Fondsbestyrelsen

Bestyrelsen i Fonden Danske Veteranhjem sammensættes med i alt ni medlemmer således, at den blandt andet tæller personer fra erhvervslivet med solid erfaring i at træffe strategiske beslutninger; at manøvrere i en politisk kontekst og påvirke politiske beslutningstagere og at udføre fundraising.

Til fondsbestyrelsen udpeges *to* medlemmer af Danske Soldater- og Marineforeningers Fællesråd; *to* medlemmer vælges af og blandt de lokalt valgte bestyrelsesformænd og *fem* medlemmer udpeges af Forsvarsministeren.

Chefen for Veterancenteret deltager som ressourceperson uden stemmeret.

Sekretariatslederen fungerer som sekretær for fondsbestyrelsen.

Med anbefalingen finder arbejdsgruppen, at fondsbestyrelsen både professionaliseres og ikke mindst; fremtidssikres, hvilket uddybes i afrapporteringens perspektivering.

Udkast til fundats for Fonden Danske Veteranhjem fremgår af bilag 2.

#### Fondssekretariatet

Der oprettes et fondssekretariat med opgave at varetage al administration forbundet med fondens virksomhed omfattende fondsbestyrelsen såvel som veteranhjemmene.

Et fondssekretariats sammensætning omfatter én sekretariatsleder, én konsulent og én administrativ medarbejder, i alt tre personer. Der udarbejdes snarest et udkast til sekretariatets endelige sammensætning, kompetenceprofil, opgaveportefølje og fysiske placering.

Med anbefalingen finder arbejdsgruppen, at der med oprettelse af fondssekretariatet indsættes et interface mellem fondsbestyrelsen og veteranhjemmene. Der skabes med andre ord afstand mellem fondens strategiske beslutningsniveau og hverdagens praktiske udfordringer på veteranhjemmene. Fondssekretariatet ses således nært forbundet med professionaliseringen af fondsbestyrelsen.

#### Veteranhjemmene

Det fastholdes som mål, at veteranhjemmene vedbliver at være et møde- og værested for *alle* veteraner såvel deres pårørende. Veteranhjemmenes indretning, tilbud og bemanning skal desuden søge at tage højde for, at hverdagen på veteranhjemmene i al væsentlighed vil være præget af udfordrede veteraner, til hvilke der skal skabes rum i bredeste forstand.

Centralt fastlagte retningslinjer for ophold og omgang på det enkelte veteranhjem skal være få og præcise. Der nedsættes en arbejdsgruppe i rammen af formandskollegiet, der senest seks måneder efter fondssekretariatets etablering fremlægger et oplæg for fondsbestyrelsen herfor.

Veteranhjemmene er *ikke* behandlingssteder; udfordrede veteraner skal dog i et vist omfang kunne få hjælp og støtte – primært ved den daglige leders indsats.

Med anbefalingerne finder arbejdsgruppen, at man ved veteranhjemmenes målsætning

som defineret ovenfor, fastholder at veteranhjemmene er for alle veteraner. Samtidig gøres bevidst om lokalt at prioritere ressourcerne, så de understøtter gruppen af udfordrede veteraner. Det er samtidig en væsentlig erkendelse, at nogle veteraner kan være for syge til at veteranhjemmets tilbud er de rigtige.

### Veteranhjembestyrelserne

Der udarbejdes fra centralt hold et udkast til vedtægter for en veteranhjembestyrelse, herunder valg til- og sammensætning af den lokale bestyrelse, samt ikke mindst til brug for en gensidig forventningsafstemning; en kompetenceplan der udviser opgave- og ansvarsfordelingen mellem de forskellige led i organisationen. .

Som udgangspunkt fastsættes alle forhold vedrørende aktiviteter på og uden for det enkelte veteranhjem lokalt af den valgte bestyrelse, herunder brugerbetaling og brugerindflydelse.

Med anbefalingerne finder arbejdsgruppen, at ved fra centralt hold at give et sæt overordnede retningslinjer for veteranhjemmets virksomhed skabes forudsætningen for ro og balance på det enkelte veteranhjem til gavn for i teorien alle interessenter omkring veteranhjemmet men især brugerne, de frivillige, herunder veteranhjembestyrelsen, og daglig leder.

Udkast til vedtægter for en veteranhjembestyrelse fremgår af bilag 3.

### Daglig leder

Den daglige leder har det daglige ansvar inden for det social faglige område for det pågældende veteranhjem. Den vigtigste opgave overordnet er at sikre, at brugerne af hjemmet får den hjælp og støtte, som de har brug for med henblik på at skabe en positiv udvikling i deres tilværelse. Hjemmet skal ikke nødvendigvis levere den påkrævede hjælp og støtte, men lederen skal være i stand til at vurdere, hvilke andre tilbud, myndigheder etc., der er i stand til at yde denne, og skal samtidig igennem dialog med brugerne være med til at motivere disse til at opsøge og deltage i relevante tilbud.

Med anbefalingen finder arbejdsgruppen, at man ved at definere den daglige leders ledelsesopgave samtidig kan opstille en mere præcis kompetenceprofil for funktionen, hvilket er med til at understøtte rekruttering og ansættelse af kompetente daglige ledere.

Udkast til kompetenceprofil for daglig leder på et veteranhjem fremgår af bilag 4.

### De frivillige

De frivillige er set fra et samproduktionsperspektiv den vigtigste ressource for driften af et veteranhjem. Der er derfor al mulig grund til lokalt løbende at prioritere rekrutteringsindsats, oplysningskampagner, kompetenceudvikling og andre tiltag i fastholdelsesøjemed.

I respekt for den frivillige såvel som veteranerne, er det afgørende at alle frivillige "klædes på" til opgaven. Både i forhold til at kende egne grænser og begrænsninger, som i forhold til basisviden om udfordrede veteraners vilkår og behov.

Uddannelsen kan med fordel differenceres efter behov og opgaver.

Der nedsættes en arbejdsgruppe i rammen af formandskollegiet, der senest seks måneder efter fondssekretariatets etablering fremlægger et oplæg for fondsbestyrelsen med fælles retningslinjer for minimum uddannelse og supervision af frivillige.

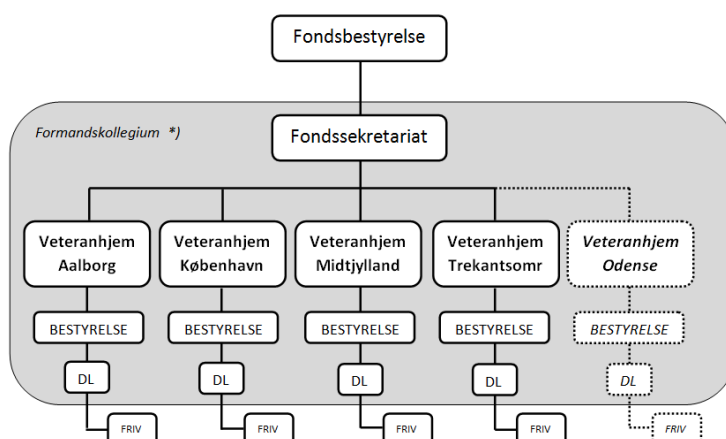
Med anbefalingen finder arbejdsgruppen, at der lokalt skabes forudsætninger for, at betragtningerne i kapitel 3 om, at komplementære input i forbindelse med samproduktion skaber det bedste output, prioriteres.

### Formandskollegiet

Formandskollegiet er et koordinationsforum, der oprettes for at understøtte og styrke samspillet mellem fondssekretariatet, den lokale veteranhjembestyrelse samt daglig leder i at få den praktiske hverdag på veteranhjemmet til at virke. Formandskollegiet har ikke egentlige instruktionsbeføjelser men bør have kompetence til at træffe beslutninger inden for retningslinjer udstukket af fondsbestyrelsen. I praksis vil formandskollegiet således have væsentlig indflydelse på aktiviteter og drift af Fonden Danske Veteranhjem.

## 5. Sammenfatning

Sammenfattende anbefales Fonden Danske Veteranhjem organiseret som vist på figuren nedenfor:



*\*) Koordinationsforum bestående af sekretariatet, bestyrelsesformænd samt daglige ledere fra de fem veteranhjem  
..... : Projekteret veteranhjem*

Udkast til kompetencefordelingsplan fremgår af bilag 5.

## Økonomi

Fondens aktiviteter finansieres via grundkapital samt for så vidt angår den løbende drift af Forsvarsministeriet. Fonden kan udbygge sin kapital gennem tilskud, donationer og fundraising.

Veteranhjemmenes virke finansieres af tilskud fra Fonden Danske Veteranhjem, medlemskontingent samt donationer fra private fonde, offentlige støtteordninger mv. Veteranhjemmet kan tillige skaffe indtægter ved salg af eksempelvis støttegenstande, internt salg af føde- og drikkevarer mv.

Fonden etableres med ét CVR-nummer samt et P-nummer for hvert Veteranhjem. Fonden Danske Veteranhjem aflægger således et samlet årligt regnskab på vegne af alle led i organisationen. Fonden Danske Veteranhjem udarbejder årsrapport i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Regnskabsåret er kalenderåret. Årsrapporten offentliggøres på Fonden Danske Veteranhjems hjemmeside inden udgangen af 1. kvartal det efterfølgende år.

Hvert Veteranhjem udarbejder i 4. kvartal, et forslag til det kommende års aktiviteter, herunder budget for dette. I forbindelse med udarbejdelse af Fondens årsrapport udarbejdes der et internt regnskab for hvert Veteranhjems aktiviteter.

Veteranhjemmenes økonomi indgår dermed som en del af Fonden Danske Veteranhjems samlede økonomi. De interne aktivitetsregnskaber revideres (review) af Fonden Danske Veteranhjems revisor og underskrives af denne samt formanden for foreningen og sekretariatslederen i Fonden Danske Veteranhjem. Det reviderede, underskrevne årsregnskab fremlægges til gennemsyn på veteranhjemmet senest 14 dage før den ordinære generalforsamling afholdes.

## **6. Perspektivering**

Som det fremgår af punkt 3, er et ikke uvæsentligt argument for samproduktion, at tilrettelægge og gennemføre denne, så den tilfører merværdi, hvorved det offentlige opnå en økonomisk gevinst. I og med forbruget af knappe, offentlige ressourcer for længst er blevet dagsordenssættende, vil justeringer og ændringer af den nuværende organisering af Fonden Danske Veteranhjem, der medfører en så beskeden merudgift som muligt i forhold til det nuværende udgiftsniveau, formentlig være at foretrække.

Som redegjort for i det forrige, anbefales det at oprette et fondssekretariat og et formandskollegium. Omkostningerne ved dette, og efterfølgende udgiften til den løbende drift, skal følgelig belyses nærmere, men et forsigtigt estimat lyder på ca. 2 mio. kr. årligt til leje af kontorfaciliteter, aflønning af tre fuldtidsansatte, mødeaktiviteter samt administration i øvrigt.

Den samlede udgift til veteranindsatsen har siden implementeringen af den første danske officielle veteranpolitik i 2010 været stigende, hvilket ikke mindst skyldes flere løbende politiske tiltag til styrkelse af veteranindsatsen.

Med en professionalisering af fondsbestyrelse, som beskrevet i det forrige, opnår man umiddelbart de bedste forudsætninger for, at Fonden Danske Veteran en dag kan gøre



sig fri af finansielt tilskud fra det offentlige – et tilskud, der i stedet vil kunne omprioriteres til støtte for andre områder af veteranindsatsen.