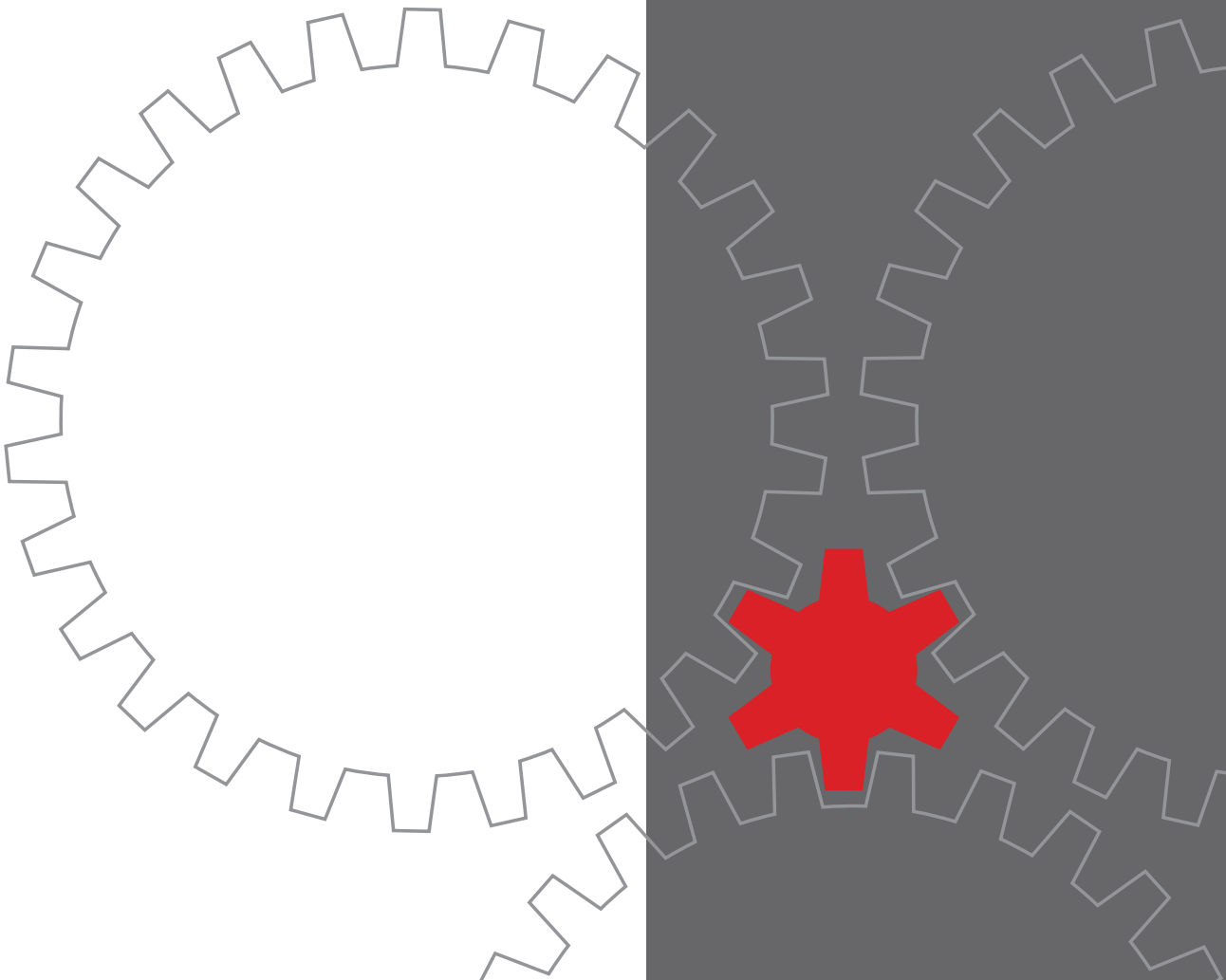
DET SOCIALE
ENZYM

Tanker om
VELFÆRDSSAMFUNDET
version 2.0

Af Jesper Nygård



KAB

TANKER OM
VELFÆRDSSAMFUNDET
VERSION 2.0

DET SOCIALE ENZYM

Ligesom mange andre drømmer jeg om at fastholde og udvikle et samfund med vækst, i balance og fyldt med mangfoldighed og velfærd. Et samfund, hvor vi fortsat passer på hinanden!

Efter min opfattelse handler det om at bringe de gode, gamle værdier i spil i en form, der passer til det 21. århundrede. Det er f.eks. værdierne om lige muligheder, fællesskab, ansvarlighed, tolerance, ligestilling, arbejde og frihed.

Virkeligheden er, at den offentlige sektor er under pres og har sit fokus på makroøkonomiske og globale problemstillinger. I den situation må vi andre – **du**, **jeg** sammen med de 2 sektorer **markedet** og **civilsamfundet** – bringe vores ressourcer i spil. Og når vi gør det, så skaber vi en værdi, som ingen af de 3 sektorer kan skabe alene eller hver for sig.

Mine tanker bygger på, at vi – hver for sig – kan gøre mere. Og det har den fordel, at muligheden for at, alle får det bedre, er snublende nær. Samfundet, alle de andre, men også os selv hver i sær. Det er stærkt tilfredsstillende at give noget. Det skaber god energi, tilfredsstillelse og glæde.

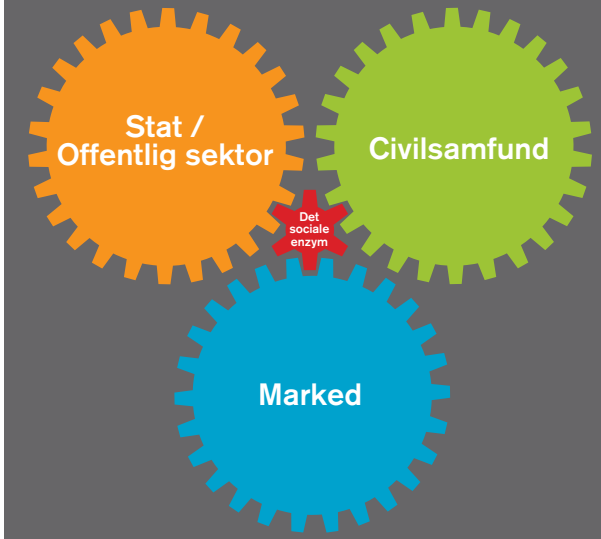
Dette er en kærlighedserklæring til velfærdsstaten i en moderne iklædning. Der er mange muligheder for at realisere en drøm om et bedre samfund med styrket sammenhængskraft.

Og hvis man ønsker, at en drøm skal gå i opfyldelse, så handler det om at vågne op, gnide søvnen ud af øjnene og handle!

Læs mere og deltag i debatten her: www.detsocialeenzym.dk eller www.facebook.com/detsocialeenzym.

Jesper Nygård
Administrerende direktør, KAB

November 2012



KAB

INDHOLD

AFSNIT 0:
ESSENSEN AF DETTE DEBATPAPIR: OPBRUD I VELFÆRDSSTATEN OG DET SOCIALE ENZYM 4

AFSNIT 1:
ORDET VELFÆRD ER SLIDT – DESVÆRRE 13

AFSNIT 2
ÆBLEFLÆSK MED ENZYMER 19

AFSNIT 3:
OPGØR MED FORTIDEN. 24

AFSNIT 4:
DEN POLITISKE STYRINGS UTILSTRÆKKELIGHED ANNO 2012 32

AFSNIT 5
DEMOKRATISK UNDERSKUD 36

AFSNIT 6:
SOLIDARITET PÅ TILBAGETOG?. 40

AFSNIT 7:
GODE EKSEMPLER FRA CIVILSAMFUNDET 45

AFSNIT 8
NY GEARING AF FRIVILLIGHEDEN 51

AFSNIT 9:
DATING PÅ SOCIALOMRÅDET. 55

AFSNIT 10
ENHVER VORES VELFÆRDS SMED! 60

KAB

ESSENSEN AF DETTE DEBATPAPIR:

OPBRUD I VELFÆRDSSTATEN OG DET SOCIALE ENZYM

Dette er en **kærlighedserklæring**
til velfærdsstaten i en moderne iklædning.

AFSNIT 0

ESSENSEN AF DETTE DEBATPAPIR:
OPBRUD I VELFÆRDSSTATEN OG DET SOCIALE ENZYM

Jeg ser i disse år et opbrud fra det klassiske velfærdssamfund, men også konturerne af nye positive strukturer. Mange gode – og ofte oversete – initiativer opstår i grænselandet, i samarbejdet og i netværket mellem den offentlige sektor, markedet og civilsamfundet. Jeg kalder det et "socialt enzym". Vi har brug for kombinationen af fagligheden fra den offentlige sektor, virketrangen og resultatfokuseringen fra den private sektor og frivilligheden, engagementet, ildsjæleriet og menneskeligheden i civilsamfundet.

Velstandsstigning i efterkrigstiden og anderledes familiestrukturer ændrer typen af sociale problemer og udfordringer i vores samfund. Vægten flytter sig fra materielle basisbehov til mentale behov for relationer og positivt samspil med andre. Det moderne samfunds velfærdsopgave ændrer sig altså samtidig med, at den offentlige sektor lader til at være fanget i en ret dramatisk skat-serviceklemme og i et holdningsproblem. Flere vil have mere, og samfundet kan ikke (slet ikke ad traditionelle veje) finansiere et serviceapparat, som kan imødekomme al den efterspørgsel. Selvom alle undersøgelser viser, at der er bred opbakning bag principperne om en velfærdsstat, så er der mange, der gerne vil betale mindre i skat. Og ret overraskende er det min oplevelse, at der er mange, der ikke sætter pris på velfærdssamfundets ydelser og hjælp – eller rettere mange, der blot opfatter det som en selvfølge at kunne modtage uden at yde noget eller ret meget tilbage til samfundet, fællesskabet, lokalsamfundet el.lign.

Jeg tror, at vi skal finde de afgørende svar bl.a. på denne skat/serviceklemme ved at tænke uden for de traditionelle organisatoriske rammer. Vi kan ændre på arbejdsdelingen i den traditionelle velfærdsmodel mellem

de opgaver, som løses af markedet, af den offentlige sektor og af civilsamfundet, og dermed frisætte energi og skabe grobund for ildsjæle og andre tilsvarende gode kræfter.

Det er stærkt oplivende og positivt at se, at værdiforøgelsen kan spire meget kraftigt op gennem "asfalten" i samspillet på tværs af sektorer. Eksemplerne er mange. Alene fra

"FAMILIEIVÆRKSÆTTERNE – FAMILIE MED HJERTE"

"Familie med hjerte" er et initiativ taget af Center for Socialt Ansvar, og er rettet mod at give alle førstegangsforældre gode og stærke redskaber i værktøjskassen, så de alle er mere parate til opgaven som forældre.

Traditionelt vil man ofte rette sådanne initiativer mod de svageste grupper, eller når en skade er sket. Her gør man det modsatte. Her er indsatsen udformet som et forebyggelsesinitiativ rettet mod alle og mod både far og mor.

Familie med hjerte består af tre forbundne forebyggende initiativer: Formel forældreuddannelse, etablering af forældrenetværk og information og koordination.

Alle førstegangsfødende par – stærke som svage – danske som nydanske uanset baggrund – tilbydes et 14 - 18 modulers gratis kursus i hold bestående af op til 10 par. Kurset starter ca. 3 måneder før fødslen med en sundhedsplejeske som holdleder, hvor offentlige, private og frivillige rådgiveres kompetencer og tilbud løbende involveres.

"Familie med hjerte" er en solstrålehistorie om, hvordan de tre sektorer kan gå sammen, tage det lange seje træk, arbejde tværsektorielt og skabe større faglighed samtidig med, at fokus er på borgerne og ikke på kassetænkning – og oven i købet ende op med potentielle og velbegrundede samfundsmæssige omkostningsreduktioner i milliardklassen.

"Familie med Hjerte" gennemføres p.t. i Holstebro Kommune, og det er et overført til danske forhold baseret på den svenske Leksand-model. I Leksand har initiativet betyder, at skilsmisseprocenten blandt førstegangsfødende familier er faldet fra i størrelsesorden 50 % til i størrelsesorden 10 %. Dette er en kæmpegevinst for børnene, de voksne og samfundet – og projektet har givet tilsvarende resultater i en række andre svenske kommuner

boligorganisationens virkelighed er der en lang række eksempler på, at vi tager ansvar for en langt større opgave end at levere en fysisk bolig. De typiske ingredienser i denne indsats er ildsjæle, en sjælden gejst og motivation, en evne til at knuse problemer og en motiverende stolthed over at gøre en tydelig forskel.

Mange af disse værdier er også ingredienser i den energiske private virksomhed med et engageret ejerskab, og det centrale er at give mennesker med hjertet på rette sted samme type af ejerskab til de løsninger, som vores samfund har brug for. Det handler om at frigøre noget energi og noget menneskelighed, som i dag ofte er fanget i samfundets eksisterende strukturer og derfor ikke kommer til udfoldelse.

Jeg er optaget af at finde nøglen til at skabe mere af alt det, vi har brug for. Engagement og menneskelighed, frivillighed og ildsjæle. Jeg føler mig rundet af – og 100 % loyal over for – idéerne bag velfærdssamfundet på grund af dens sociale sigte og humanistiske grundsubstans. Men jeg ser et stort behov for at gentænke den institutionelle manifestation af de gode intentioner. Og så er der behov for at turde tænke disse tanker i relation til behovet for vækst, arbejdspladser og økonomisk fremgang. Jeg tror ikke, at det er et enten-eller-valg mellem marked, politisk styring eller civilsamfund. Jeg tror, at det er et både-og!

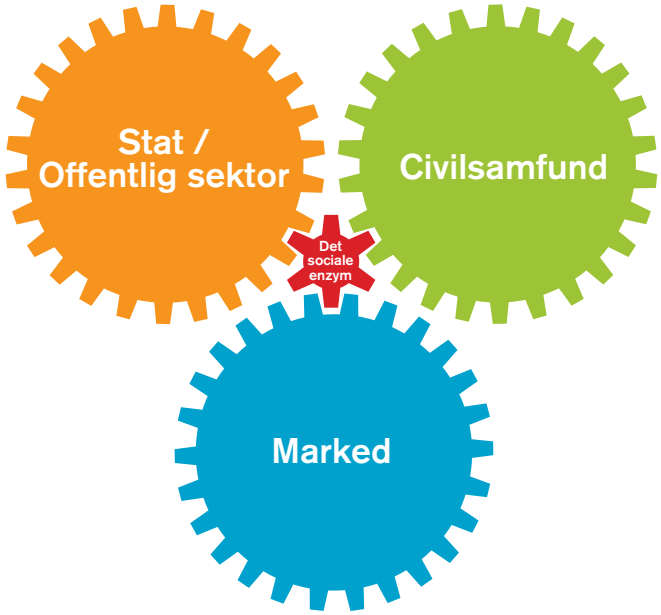
Min observation er, at hvis vi ikke gør noget ved denne problemstilling nu, så vil vi om 10-15-20 år kigge tilbage og konstatere, at vi ikke udnyttede en historisk mulighed for at bevare den fantastiske danske model og udvikle den til vilkårene og virkeligheden i det 21. århundrede. Det handler om at handle og om at tage ansvar.

Flaskehalsen peger på os alle som individer. Vi skal "leve" de værdier, som velfærdssamfundet bygger på. Og vi har langt flere muligheder, end vi tror – både i vores privatliv og i vores professionelle

liv. Vi kan sammen og hver for sig ændre de organisationer, som vi er en del af, og vi kan skabe nyt samarbejde baseret på en fælles menneskelig forståelse af et behov.

Vi skal tilsætte nogle sociale enzymer og få det til at ske!

Måske – måske ikke – er forandringen en økonomisk nødvendighed, men jeg lægger vægten på at pejle efter det, der gør en forskel i den rigtige retning, det ekstra og det virkelig værdifulde!



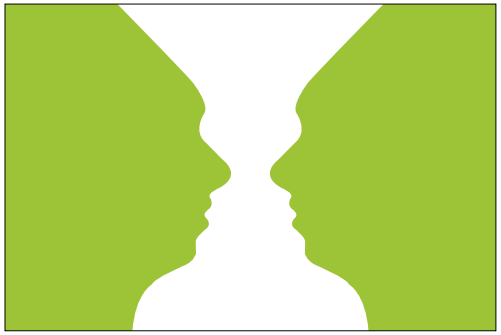
På vej mod VELFÆRDSSAMFUNDET version 2.0. Her er en utraditionel tegning af velfærdssamfundet. En blandingsøkonomi med en stærk offentlig sektor i samspil med marked og civilsamfund. I midten ses det sociale enzym, som er den energi, der efter min opfattelse helt sikkert kan løse langt større opgaver, end vi tror.

LÆSEVEJLEDNING

I det følgende er der indledningsvis lidt baggrund om mig og tankerne om dette papir i afsnittet "Opråb fra en praktiker". Det er et "unplugged" debatudspil, som jeg håber vil blive læst. Jeg håber, at det kan medvirke til at sætte tanker i gang – og først og fremmest vil skabe debat og forandring.

I afsnit 1 skriver jeg om de problemer, som efter min opfattelse er hovedudfordringer, når vi ser det fra borgerens perspektiv. De er økonomiske, og de er holdningsmæssige. Skatteskruen gør for ganske mange ondt, og velfærden savner tidligere tiders faktiske folkelige opbakning.

I afsnit 2 tegner jeg et portræt af det, jeg kalder "det sociale enzym", som i min terminologi er den positive kraft, der kan blive drivkraften i en menneskelig og socialt balanceret udvikling af vores samfund.



Denne kraft sætter jeg derefter i afsnit 3 ind i det store tandhjul med velfærdsmodellens tre centrale fordelingsmekanismer: Den offentlige sektor, markedet og civilsamfundet.

I afsnit 4, 5 og 6 peger jeg på tre af de forhold, som skaber behov for grundlæggende forandring – det handler om den politiske styrings utilstrækkelighed, demokratisk underskud og vores holdninger til velfærdsapparatet.

I afsnit 7 peger jeg på allerede igangværende aktiviteter med karakter af "socialt enzym" set med den almene boligsektors optik. Vi får brug for meget mere, og jeg taler i afsnit 8 for en ny gearing af frivilligheden i vores samfund.

Men det sociale enzym og den frugtbare arbejdsdeling mellem marked, offentlig sektor og civilsamfund kan også fremelskes og fremprovokeres bevidst og aktivt. I afsnit 9 foreslår jeg f.eks. "dating på socialområdet", hvor kommunen bevidst samarbejder med virksomheder om deres CSR-indsatser.

I afsnit 10 går jeg videre med et decideret opråb om at tage sagen i egen hånd, og det er ikke mindst et indspark rettet til tankefæller og til ledere i alle tre sektorer. **Det handler om at agere! Og om at tage ansvar! Nu!!!!**

Løbende gennem teksten drysser jeg nogle eksempler på aktiviteter, som mest – men ikke kun – stammer fra boligverdenen. Aktiviteterne rummer "sociale enzymer" og derfor har de relevans for den overordnede problemstilling.

God læselyst! Men først og fremmest: God debatlyst!!

Læs mere og deltag i debatten her: www.detsocialeenzym.dk eller www.facebook.com/detsocialeenzym.

OPRÅB FRA EN PRAKTIKER

Dette debatpapir rummer tanker fra en tænkende praktiker om den danske samfundsmodel. Det er skrevet for at samle og klargøre en række synspunkter og for at lægge op til modsigelse og debat. På mange måder er tankerne ufærdige og ikke konkrete nok. Det er et indspark til en debat, hvor jeg ikke giver mange endegyldige svar, men hvor jeg forsøger at dele mine observationer og rigtigt gerne vil modsiges, udfordre og udfordres.

Jeg skriver dette som administrerende direktør for landets største almene boligorganisation og som en politisk og samfundsmæssig engageret dansker. Privat og professionelt står jeg på mål for synspunkterne, og de hænger selvfølgelig også sammen med mine erfaringer fra mange spændende tillidsposter gennem årene, bl.a. bestyrelsesformand for en stor filantropisk forening, bestyrelsesformand og bestyrelsesmedlem i flere organisationer (se flere eksempler i boksen). Jeg sidder på en dybt priviligeret udkigspost i civilsamfundet og lige i krydset mellem stat, marked og civilsamfund.

Mit håb er, at aktive danskere, politikere, embedsmænd, brancheorganisationer, tænketanke, aktivister, direktører, beboervalgte m.fl. vil læse med. Og tænke med! Skyde tankerne ned eller lade dem vokse. Jeg håber, at medier også vil tage fat i emnet og bidrage til debatten.

Jeg håber også, at mine tanker kan inspirere til konkret handling, nye partnerskaber, nye alliancer og nye vinkler. Hvis mine tanker kan inspirere til nye projekter, innovation i hidtil usete samarbejdskonstellationer eller til fornyet tro på, at man selv kan gøre en forskel, ja, så kan jeg ikke forlange mere.

FAKTA OM JESPER NYGÅRD

Jobs:
Administrerende direktør i KAB, www.kab-bolig.dk, fra den 1. november 1996.
It-ansvarlig i EKJ AS, www.ekj.dk, 1984 – 1996.

Aktuelle tillidshverv:
Bestyrelsesformand i Realdania, www.realdania.dk, fra 2009 (bestyrelsesmedlem siden 2003).
Bestyrelsesformand i Landsbyggefonden, www.lbf.dk, fra 2000.
Bestyrelsesmedlem i BL – Danmarks Almene Boliger, www.bl.dk, siden 1990 (formand fra 1993 - 1996).
Bestyrelsesmedlem i Fonden for Socialt Ansvar, www.socialtansvar.dk, der driver Center for Socialt Ansvar, fra 2009.
Medlem af Danske Banks rådgivende repræsentantskab fra 2009.

Udvalgte tidligere tillidshverv:
Formand for Byfornyelse Danmark.
Næstformand for Byforum.
Bestyrelsesmedlem for Boligselskabet AKB, 1983 - 1996 (formand 1988 - 1996).
En længere række tilsvarende bestyrelser siden 1980.

Uddannelse:
Cand.scient.adm. fra RUC, 1989.

Personen:
Født 1961, familiefar med 2 børn, gift med Tine. Bosat i Birkerød.

ORDET VELFÆRD ER SLIDT – DESVÆRRE

Det danske **samfund** bygger på nogle grundlæggende værdier om at fordele **velfærden**, så ingen skal leve i fattigdom, og at skabe **gode og lige muligheder** for social mobilitet.

AFSNIT 1

ORDET VELFÆRD ER SLIDT – DESVÆRRE

Hvordan skal bukserne holde? Vi lever i et smørhul i den vestlige verden. Vi har en stor rigdom, et fantastisk sikkerhedsnet, flexicurity, velfærd, god fordeling af de fælles værdier m.v. Men der er noget galt. Vi mangler god sammenhæng mellem pligter og ansvar.

Det danske samfund bygger på nogle grundlæggende værdier om at fordele velfærden, så ingen skal leve i fattigdom, og at skabe gode og lige muligheder for social mobilitet.

Problemstillingen har flere dimensioner. Vi har oftere og oftere en ubalance mellem ydere og nydere af samfundets fælles goder i en skillelinje mellem beskæftigede og ikke-beskæftigede. Vi kan næppe finansiere ønskerne til offentlig service med mere skat. Man kan ikke forestille sig en situation, hvor der i de kommende år bliver en øget skattebetaling og dermed flere midler til rådighed til at finansiere offentlig service. Omvendt er kravene til den offentlige service markant stigende. Fler' vil ha' mer'. Det stopper formentlig ikke lige med det samme. Vi skal altså levere mere med mindre, og det kræver nye organisationsformer, som bryder med traditionelle løsninger og skaber ny effektivitet.

Et stort dilemma ligger henover denne problemstilling. Selv om langt de fleste af os danskere ikke kan forestille os andet end et velfærdssamfund og på det principielle plan bakker op om "projektet", så er ordet "velfærd" – set fra min udkigspost – desværre ved at glide fra at være et enestående plusord over til at være et neutralt eller måske ligefrem et negativt ord.

Fler' vil ha' mer'

HOLDNINGER TIL SKAT OG VELFÆRDSYDELSER

Hvis vi opdeler danskerne i dem, der modtager mere, end de betaler i skat, og dem, der betaler mere, end de modtager, så har jeg gjort en observation, som nager mig en del. Og som er en vigtig begrundelse for, at jeg skriver disse tanker om fremtidens velfærdssamfund.

Vi – der betaler mere, end vi får – kan formentlig inddeles i to grupper. En mindre gruppe og en større gruppe. Den lille gruppe ville godt acceptere – og nogle endda meget gerne – at skatten steg en procent eller to, hvis pengene blev brugt til at styrke limen i vores samfund og til at sikre høj kvalitet og effektivitet i uddannelse, sundhed m.v. Men omvendt er de fleste af os ærgerlige og bekymrede over, at der er for mange huller i vores system. Vi vil gerne have mere effektivitet og målrettethed, når skattekronerne skal anvendes til gavn for de målgrupper, som det hele handler om. Den store gruppe synes simpelthen, at de betaler for meget i skat, og at der er for mange, der modtager uden grund.

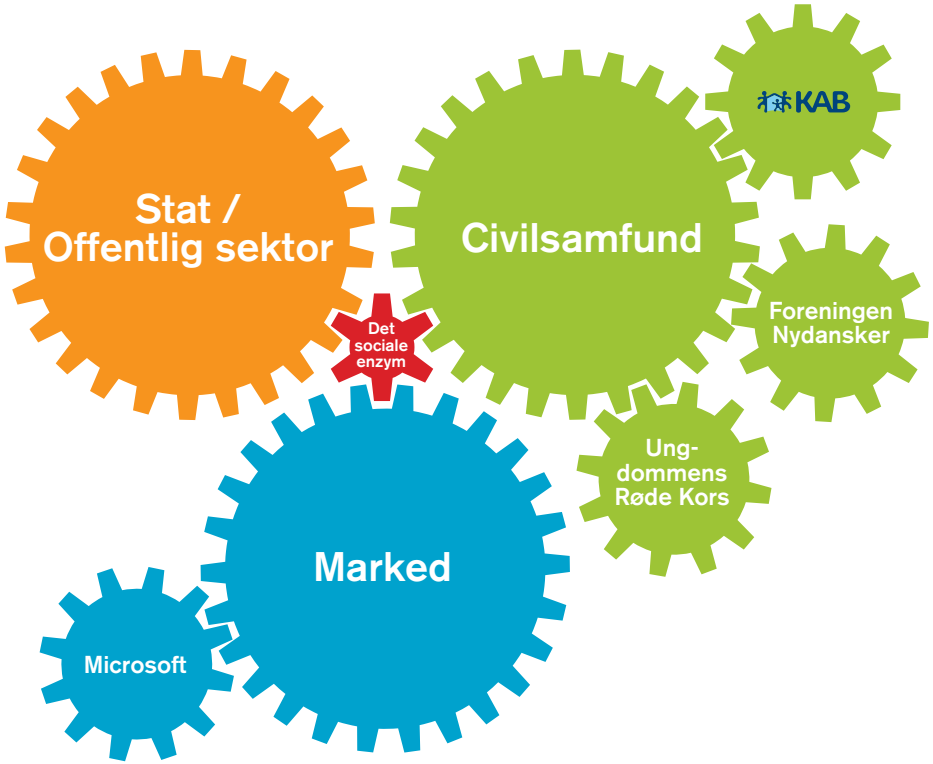
På trods af et af verdens højeste skattetryk oplever vi for tit huller i velfærdssystemerne eller simpel mangel på kvalitet. F.eks. når ens forældre ikke får tilstrækkelig professionel behandling i sundhedsvæsenet, eller når den danske folkeskole ligger blandt verdens dyreste uden at være verdens bedste.

Ordet velfærd er altså for mange nettobidragsydere yderst slidt i kanten. Og måske endda mere end blot slidt. Det er jo til at leve med, hvis modtagerne jubler. Men det gør de ikke!

Husk tilbage på diskussionen om Carina, som SF's Özlem Cekic lidt utilsigtet fik rejst. Èt er diskussionen om, hvorvidt hun og mennesker i tilsvarende situation får for lidt eller for meget. Men meget vigtigere er diskussionen om, hvordan den typiske modtager opfatter den overførsel af velfærd, der er tale om.

Her slår det mig, at stort set alle, jeg møder, ikke opfatter det som en gestus eller en positiv handling. Det opfattes som en selvfølge. Og desværre for ofte som en selvfølge med pil ned ad. Jeg møder mange, der opfatter velfærden som "en sur en nede på kommunen".

Og det er da et kæmpe dilemma, at de, der bidrager, ikke er glade, og de, der modtager, ofte heller ikke er det. Og når krydspresset mellem skat og service i de kommende



IT FOR @LLE ELLER //NETHOODS

It for @lle er et ambitiøst projekt, hvor Microsoft Danmark A/S, Foreningen Nydansker, Ungdommens Røde Kors og KAB går sammen for at skabe en ramme, hvor it-svage borgere kan lære og vokse. Microsoft A/S leverer viden, software og penge. Foreningen Nydansker bygger bro, mens Ungdommens Røde Kors skaffer friske unge frivillige, der skal undervise. KAB finder interesserede boligafdelinger, beboere, boligsociale koordinatorer og afdelingsbestyrelser. Tilsammen danner det et partnerskab, der giver mennesker større personlig styrke og flere it kompetencer.

I dag er KAB ikke en del af projektet, men det fortsætter med en offentlig myndighed som ny partner, Biblioteksstyrelsen. Projektet har derfor flyttet sig fra boligområder til medborgerhuse og biblioteker. En meget fin og konstruktiv udvikling.

år bliver større, så bliver denne problemstilling endnu større. Vi skal tilbage til en situation, hvor de, der bidrager, er stolte af det. Og de, der modtager, både er glade for det og også i langt større omfang end i dag yder noget andet til gengæld. Dette handler ikke om taknemmelighed, eller om at vi skal tilbage til et samfund, hvor de fattige modtager en almisse. Tværtimod. Vi skal alle være medborgere og udvise medborgerskab.

Tænk et øjeblik over, hvordan diskussionen om Carina ville have været modtaget, hvis en række borgere i samme situation havde taget ordet i den offentlige debat. Hvis de havde meldt ud, at de var lykkelige over, at den danske velfærdsstat sikrede dem ordentlige daglige vilkår, en god bolig m.v., og at de var ærgerlige over ikke at kunne arbejde, men at de i stedet leverede en del af deres tid til frivilligt arbejde på den lokale skole eller i deres lokale boligområde eller i et plejecenter. Og at de med glæde bidrog, fordi et velfærdssamfund bygger på, at alle bidrager, som de nu kan – med penge, med tid, med omsorg, med engagement eller med kaffebrygning.

I mange år har frivilligt arbejde ikke været rigtig god tone. Vores behov blev dækket af eksperter og den offentlige sektor. Dette synspunkt er heldigvis hos rigtig mange mennesker i opbrud.

Dilemmaet om, at alle skal bidrage med det, som de kan, optager mig meget. Og dette debatpapir handler om, hvordan vi i fællesskab mellem samfundets forskellige sektorer – den offentlige sektor, markedet og civilsamfundet – kan skabe en energigivende forandring.

Mit indspark til debatten bliver et opgør med min egen historie og ideologiske bagage og bygger på mere end 30 års erfaring i praksis. Jeg skriver af et åbent hjerte for at afprøve, nuancere og verificere, om disse tanker og perspektiver for den danske samfunds-

"SYDKRAFT" – UDDANNELSESFORLØB FOR EJENDOMSFUNKTIONÆRER

En uddannelse, der giver ejendomsfunktionærer indsigt i og redskaber til at håndtere kontakten til bl.a. psykisk syge og alkoholikere. Et forløb med fokus på personlig udvikling, kommunikation, samarbejde og de sociale udfordringer, som medarbejderne dagligt står overfor. Det specielle ved kurset er, at det er lokalt baseret og tager udgangspunkt i ejendomsfunktionærernes egen dagligdag og de specifikke problemer, der er netop i deres område. På den måde bliver det lettere at håndtere krisesituationer i hverdagen.

model vækker genklang og sætter andres tanker og handlinger i gang. Brug dem, hvis du kan! Udfordr dem, hvis du gider, tør eller vil!

ESSENS: Det er et kæmpe dilemma, at de, der bidrager, ikke er glade, og de, der modtager, ofte heller ikke er det. Og når krydspresset mellem skat og service i de kommende år vokser, så bliver denne problemstilling endnu større. Vi skal tilbage til en situation, hvor de, der bidrager, er stolte af det. Og de, der modtager, både er glade for det og også i langt større omfang end i dag yder noget andet til gengæld.

ÆBLEFLÆSK MED ENZYMER

Der er en **særlig faktor**, som kan sætte turbo på **værdiskabelse**. Nogle særlige ingredienser eller konstellationer, der får en masse til at ske.

AFSNIT 2

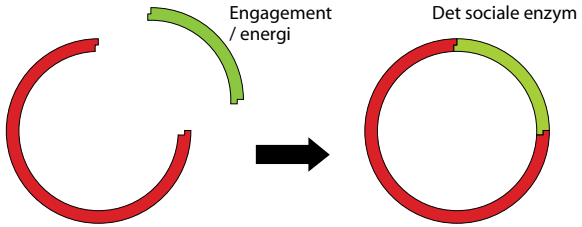
ÆBLEFLÆSK MED ENZYMER

Tag for 10 kr. æbler og for 10 kr. flæsk, tilbered det og tilsæt en ordentlig spand engageret kokkegerning og hertil for et par kroner løg, og vupti, selvom du kun har spenderet godt tyve kroner, så har du det lækreste æbleflæsk, som kan sælges for 42,25 kr. Min gamle undervisers smukke og jordnære billede på værdiskabelse fra tiden på RUC kom til mig, da jeg arbejdede med disse tanker.

Der er en særlig faktor, som kan sætte turbo på værdiskabelse. Nogle særlige ingredienser eller konstellationer, der får en masse til at ske. Nogle processer får et flow og en energi, hvor problemer lader sig opløse, og hvor mange mennesker – hvis vi er dygtige nok – bliver begejstrede.

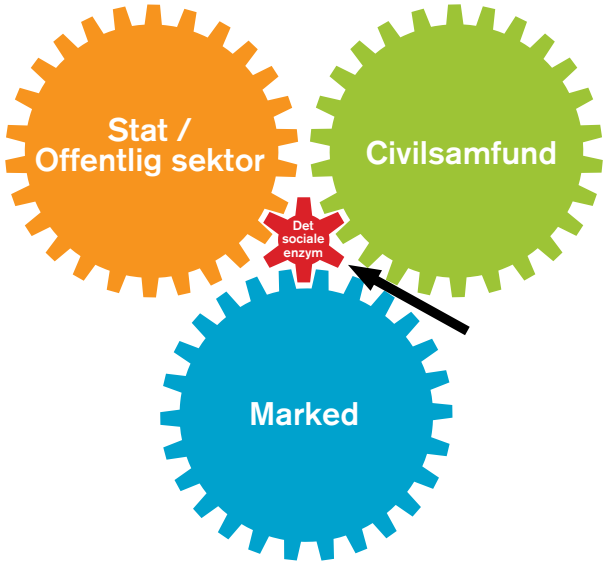
Her kan vi opleve, at den samfundsmæssige værdi vokser meget mere, end vi havde forventet med det givne input. Det kan sikkert også forstås psykologisk og sociologisk, men mit ærinde her er at tegne portrættet af dette "sociale enzym", hvor det kan give kraft til velfærdssamfundets videre udvikling. Måske kan andre bidrage til den tegning, som jeg forsigtigt forsøger at fange omridset af i dette papir.

Det afgørende er ikke – isoleret set – at give mennesker oplevelsen af at være med i et enestående eller fantastisk projekt. Det afgørende er at få denne kraft til at arbejde for en grundlæggende videreførelse af vores samfunds bedste sociale kvaliteter, hvor vi passer på hinanden, har omsorg og respekt for hinanden, og alle bidrager til fællesskabet efter bedste evne.



Finder vi denne kraft i den offentlige sektor? Ja!
Finder vi denne kraft i den private sektor? Ja!
Finder vi denne kraft i civilsamfundet? Ja!

Det faglige engagement og virkelysten finder derhen, hvor der er plads til det – i sprækkerne i vores samfund og imellem søjler, enheder og aktører – og altså derfor mellem sektorerne, fordi det er her regler og normer finder mulighed for at blive udfordret og ændret. Basalt og måske banalt bliver strukturen og hierarkiet i det offentlige udfordret af strukturen og hierarkiet i det private, og den ene chef og medarbejder får den anden til at gøre noget nyt og lade sig inspirere til at finde nye løsninger.



Denne afgørende innovation og værdiskabelse opstår – måske først og fremmest – i samspillet mellem disse samfundsmæssige strukturer. Vi skal lede efter koblinger til menneskers fulde engagement og energi. Her er nøglen til, at vi alle bliver medskabere af velfærd og ikke bare forbrugere af velfærd. Det handler jo rent faktisk om din nabo, din datters klassekammerat og din medspiller på old boys-holdet. Og det handler om dig, mig og vores familier.

Når det sociale enzym folder sig ud, så er ildsjæle en vigtig – sikkert afgørende – ingrediens. I modsætning til iværksætteren, entreprenøren og den lille virksomheds ejer skal den sociale ildsjæls motivation søges i selve ønsket om at gøre en forskel for andre – ikke

DEFINITION AF ENZYM
(udpluk fra Wikipedia)

Enzymer er molekyler, der katalyserer (dvs. forøger hastigheden af) kemiske reaktioner. Enzymer virker, ligesom alle andre katalysatorer, ved at sænke aktiveringsenergien for en reaktion. Dette forøger reaktionshastigheden dramatisk, så den i de fleste tilfælde er millioner af gange hurtigere end hastigheden for sammenlignelige ikke-katalyserede reaktioner.

Enzymerne kan f.eks. ses som de små blå elementer i vaskepulveret eller i den opvasketablet, som vi bruger i opvaskemaskinen.

... medskabere af velfærd ... forbrugere af velfærd ...

med den mulige – og helt legitime – bagtanke om selv at tjene på det. Udover muligheden for at skabe et meningsfuldt liv for sig selv, et bedre jobindhold og en sag, som er værd at brænde for.

Spørgsmålet er, om den offentlige sektor alene kan tilbyde den ramme, som får ildsjæle til at vokse og trives?

"WITH A LITTLE HELP FROM MY FRIEND" er et initiativ fra Frederiksberg forenede Boligselskaber (FfB). Det er et beskæftigelsesfremmende metodeprojekt, hvor der bygges bro mellem udsatte beboere og det offentlige system. Med udgangspunkt i ledige beboere i to almene boligafdelinger i FfB er der udviklet en individuelt baseret beskæftigelsesindsats, hvor der med udgangspunkt i beboerens livssituation, arbejdes med at:

- skabe overblik over egen livssituation
- bygge bro til det offentliges tilbud på beskæftigelsesområdet
- gøre beboeren arbejdsmarkedsparat, komme i beskæftigelse eller uddannelse
- fastholde beboeren i sit valg

Udgangspunktet for indsatsen er en all-round mentor, der i forhold til beboerne har arbejdet med og udviklet den såkaldte HILs-metode.

Og har den offentlige sektor med sin nuværende palette af virkemidler, muligheder og begrænsninger en værktøjskasse, som rummer svar på de rigtig store sociale udfordringer: ensomhed, geografisk og økonomisk opsplitning, individualisme, udstødelse af de skæve, de syge og de sorgfulde?

ESSENS: Jeg tror, at målsætningen om at levere svar på disse problemer delvist skal løftes ud af sine nuværende institutionelle rammer og finde nye rammer, hvor "enzymet" kan skabe afgørende nye løsninger. Kerneværdierne bag velfærdssamfundet risikerer at visne bort, hvis vi ikke omplanter dem og giver dem det moderne samfunds mest gunstige vækstvilkår!

DEFINITION AF ILDSJÆL (udpluk fra Wikipedia)

En ildsjæl er en person som, ofte ulønnet, arbejder begejstret og ivrigt for en sag, eller sagt med andre ord en person der brænder for en sag.

Eksempler på ildsjæle kan være folk der skriver på Wikipedia, frivillige hjælpere i NGO'er og politiske partier.

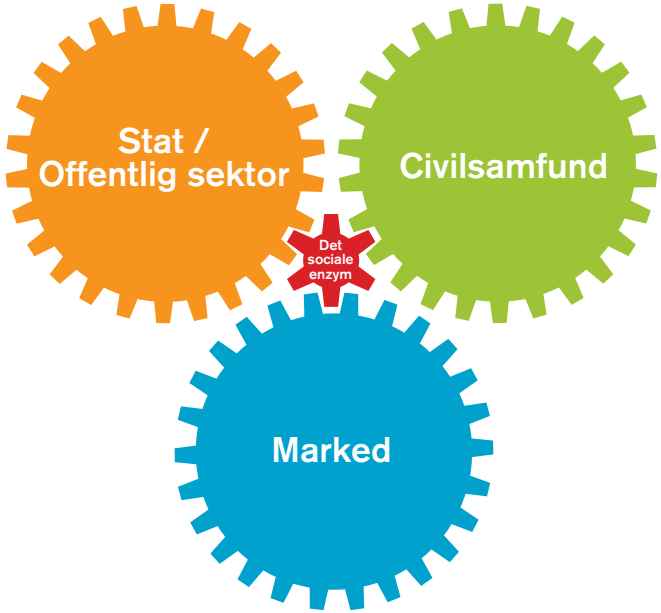
Ildsjæle kan også være ansatte medarbejdere og ledere, der yder en ekstraordinær indsats. Ildsjæle er ikke altid frivillige – men ofte.

OPGØR MED FORTIDEN

AFSNIT 3

I **kernen** af vores samfunds-
model findes et **socialt enzym**.
Et vigtigt tandhjul inde i det store sam-
spil mellem marked, civilsamfund og den
offentlige sektor.

OPGØR MED FORTIDEN

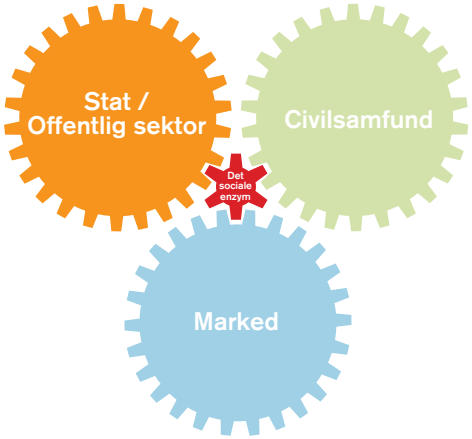


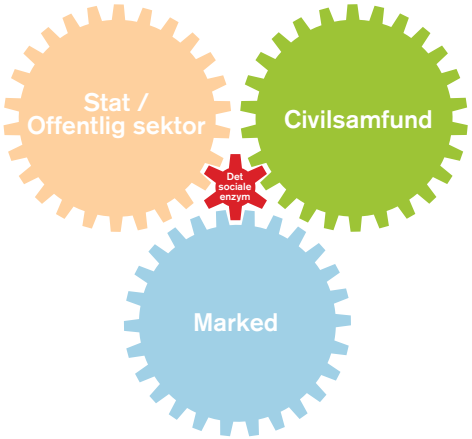
På vej mod VELFÆRDSSAMFUNDET version 2.0. Her er en utraditionel tegning af velfærdssamfundet. En blandingsøkonomi med en stærk offentlig sektor i samspil med marked og civilsamfund. I midten ses det sociale enzym, som er den energi, der efter min opfattelse helt sikkert kan løse langt større opgaver, end vi tror.

I kernen af vores samfundsmodel findes et socialt enzym. Et vigtigt tandhjul inde i det store samspil mellem marked, civilsamfund og den offentlige sektor. Det er første bud på den visuelle præsentation af det sociale enzym. Jeg tror, at kraften i vores samfund

Definition af den offentlige sektor
(udpluk fra Wikipedia)

Den offentlige sektor eller blot det offentlige er i det moderne kapitalistiske velfærdssamfund den del af samfundets økonomi, som under ledelse af politikerne beskæftiger sig med produktion af goder og serviceydelser til borgerne samt udøvelse af myndighed eller – i kritisk formulering – administration af det offentlige bureaukrati.





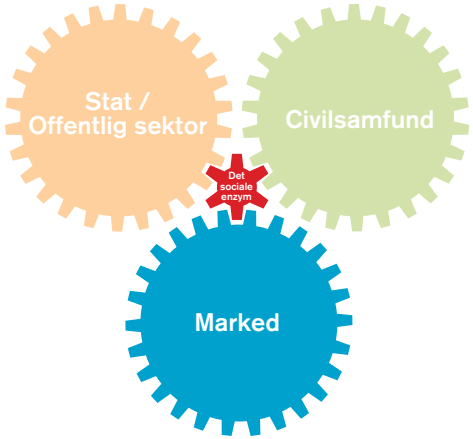
Definition af civilsamfundet (udpluk fra Wikipedia)

Civilsamfundet er i modsætning til staten, den del af samfundet, der ligger uden for den formelle økonomi og det politiske system. I begrebet civilsamfund indgår alle mulige former for organisationer og foreninger uden for staten og markedet. Det kan således være alt fra store kirkelige organisationer som den katolske kirke til en lille frimærkeklub, en større fodboldklub, en afdelingsbestyrelse og tilsvarende beboerdemokratiske aktiviteter eller en stor filantropisk forening som f.eks. TrygFonden eller Realdania.

Civilsamfundet er også det enkelte individ og familien som institution.

Definition af marked/den private sektor
(udpluk fra Wikipedia)

Den private sektor er en samlet betegnelse for den del af en blandingsøkonomi, som ikke er kontrolleret af staten, og som drives med profit for øje. Således står den private sektor i modsætningsforhold til den offentlige sektor og de statsejede virksomheder. Den private sektor består hovedsagelig af virksomheder, men omfatter bl.a. også erhvervsdrivende fonde, der ikke drives for at generere profit, men som alligevel fungerer på markedsvilkår.



udspiller sig i samspillet mellem de tre "helt store" samfundsmæssige strukturer og fordelingsmekanismer – nemlig den offentlige sektor/staten, den private sektor/markedet og civilsamfundet.

Både skillelinjen mellem stat og marked og mellem profit og non-profit er glidende overgange, og vi ser jo løbende import og eksport af idéer, teknologi og ledelseskraft mellem de forskellige mekanismer. Det sker ofte netop for at forny og forbedre organisation og arbejdsform. Hver sektor bør selvfølgelig hele tiden arbejde på at forbedre sig selv, for samarbejdet mellem flere stærke parter er bedre end samarbejdet mellem en stærk og en svag part. Min pointe er, at det sociale enzym kan skabe velfærdsmæssige resultater i samspillet mellem sektorer, og det er en blindgyde at insistere på, at det gode alene skal komme fra den offentlige sektor. Jeg tror bestemt heller ikke, at markedsgørelse af det offentlige i sig selv løser de her problemer.

Men jeg er åben over for, at markedslignende mekanismer i en politisk styret proces kan give det bedste møde mellem borgere og velfærdsproducenter.

DET GODE GROR IKKE UDELUKKENDE I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

Min personlige ideologiske baggrund (årgang 1961) blev formet af velfærdsteoretikerne, som jeg læste på forvaltningsstudiet på RUC i 80´erne. Modstillingen mellem den politisk styrede del af økonomien (den offentlige sektor) og markedsmekanismen (den private sektor) var den afgørende modsætning.

Typisk blev denne strukturelle modsætning forstået som en forskydning af klassesamfundets interessekamp mellem kapital og arbejde. "Arbejderbevægelsen har tilkæmpet sig velfærdssamfundets rettigheder" kunne jeg godt have skrevet i en eller flere store og vel-

mente projektrapporter i starten af 1980'erne. Dog uden at være blind for, at det også var kapitalens interesse at regulere markedsvilkårene og sikre en samfundsmæssig institutionaliseret omsorg for arbejdskraften og dens reproduktion (ja, det gik hedt til med marxistisk terminologi dengang i 80'erne på RUC ude på Marbjergs marker).

Værdierne fra den gang lever i og for sig videre – både i samfundet og i mig. Nemlig en grundlæggende humanistisk indstilling til mennesker og samfund og en omsorg for de svageste. Den del af ræsonnementet, som jeg nu føler behov for at gøre op med, er den mere eller mindre unuancerede opfattelse, at alt det gode måtte vokse ud af den offentlige sektor. Den positive norm handlede om at fjerne og regulere markedsimperfektioner (forurening, nedslidning af mennesker m.v.) og i stedet føre ressourcer over i den politisk styrede del af økonomien, hvor sociale hensyn og omfordeling skulle komme fra.

STARTBOLIGER. Partierne bag satspuljeaftalen for 2012 fokuserede på at etablere startboliger. Ungdomsboliger målrettet til 18-24-årige, som har særligt behov for en bolig med tilhørende voksenstøtte (social vicevært). Startboliger kan drives af enten boligorganisationer eller af selvejende institutioner efter almenboligloven, og frivillige foreninger kan inddrages i arbejdet omkring boligerne. Den nødvendige lovgivning for at igangsætte disse startboliger er vedtaget af Folketinget den 31. maj 2012. Og nu kan landets almene boligorganisationer søge midler til at prøve dette spændende initiativ. Det er en form for genoplivelse af UNGBO. Det giver fantastiske muligheder for, at vi i civilsamfundet kan få en ramme til at give nogle sårbare unge et skub og en hjælpende hånd i den rigtige retning.

I dag kan jeg ikke længere se, at vores velfærdsinstitutioner, overførselsindkomst-ordninger og sociale apparat alene kan skabe den videreførelse af velfærdssamfundets værdier, som jeg mener, vi har brug for. Problemstillingen omfatter finansiering og rammevilkår – nemlig en stor finansiel klemme og en truende demografisk udvikling.

Problemstillingen har også en ledelsesmæssig og organisatorisk dimension. Fraværet eller manglen af "socialt enzym" i den offentlige sektor er et symptom eller måske selve symptomet på en ledelsesmæssig krise. Og ledelse er den afgørende nøgle til at skabe grobund for ildsjælene. Jeg tror, at årsagen til, at der kan ske noget nyt på tværs og i samspillet mellem marked, offentlig sektor og civilsamfund, netop er, at den nye konstellation får lov at definere sig selv mere direkte op mod en opgave. Den er i mindre grad

bundet af regler og systemer og metoder fra mange årtier. Tværtimod kan den mere konkret – her-og-nu – vælge sit værktøj og køre direkte mod målet. Giv dygtige og travle folk en spændende og meningsfuld opgave – så får du måske en løsning!

Måske handler problemstillingen også om, at de allermest alvorlige problemer i samfundet – f.eks. omsorgssvigt, ensomhed, manglende uddannelse eller beskæftigelse – ikke længere kan løses med en overførselsindkomst. Vores nuværende sociale sikkerhedsnet svarer med økonomi og lovbestemte ydelser, men spørgsmålene drejer sig måske mere om at være et værdsat menneske, som gør nytte i stærke relationer til omgivelserne. Kernen i denne opgave kalder på, at mennesker gør noget for mennesker. Flaskehalsen peger på dig og mig og på civilsamfundet.

Jeg tror, at mange har haft det som mig, når man tænkte, at det offentlige stod for det gode, og det private ofte stod for "egoisme" eller mangel på omsorg. Den holder simpelthen ikke. Naturligvis er der gode offentlige arbejdsgivere og dårlige private. Men det omvendte findes også i rigt mål. I dag kan jeg se mange eksempler på bred og ansvarlig ledelse af virksomheder og organisationer, der agerer på markedets vilkår. Og samtidig har et massivt fokus på effekt, ledelse og målbarhed skabt organisationer med noget af det enzym, som måske kan arbejde for den "gode sag".

EN VITS

Der findes et uendeligt antal vittigheder over temaet, at hvis man med sikkerhed skal have festen til at blive en fiasko, skal man bede franskmændene om at stå for planlægningen, tyskerne om at sørge for hyggen og englænderne om at lave maden. Velfærdsfesten bliver tilsvarende et meget tamt foretagende i fremtiden, hvis vi ikke får fat i frivilligheden fra civilsamfundet, virketrangen fra den private sektor og den faglige tyngde fra den offentlige sektor.

VELFÆRDSSAMFUNDETS VÆRDIER

Tillid, lighed, næstekærlighed, retfærdighed, nationen, demokratiet, fællesskab, solidaritet, tolerance, ligestilling, arbejde og frihed fremhæves af nogle som velfærdssamfundets værdier. Altså en bred forankring i noget menneskeligt. Det er denne humanisme, vi for alvor skal værne om, og som jeg tænker på, når jeg taler om velfærdssamfundets værdier.

For mig er de værdier vigtigere end et velfærdsprincip som universalisme (at alle får ret til en bestemt ydelse i en bestemt livssituation), selv om universalismen kendetegner den skandinaviske samfundsmodel (sammen med en stor skattefinansieret omfordeling og en udfoldet offentlig sektor).

Kilde: De nævnte værdier er lånt fra "13 værdier bag den danske velfærdsstat" En antologi fra 2007 fra Syddansk Universitet.

Flaskehalsen peger på dig og mig og på civilsamfundet.

Visionen må være, at de bærende sociale værdier i velfærdssamfundet lever stærkt videre og afspejler den menneskelighed, de bunder i. Dette er langt fra utopisk, for der er reelt en fantastisk opbakning og sammenhængskraft bag disse værdier. Det viser sig i nutidens valgkampe og i hverdagen. Der er mange analyser, der bekræfter, at danskerne på tværs af partier bakker op om velfærdssamfundets værdier med en grundlæggende social indstilling. Hjælpen til andre mennesker i klemme er en så fundamental kvalitet, at vi ser den blomstre i frivillige sammenhænge, ulønnede foreninger og i en række forskellige former og farver. Den offentlige sektor står i denne forstand med en fantastisk meningsfuld opgave, som andre måske kan bidrage til at løse.

Jeg lægger altså op til en fornyet integration mellem de tre store fordelingsmekanismer. Vi skal have rokeret rundt på opgaveplacering, ansvarsfordeling og initiativret, fordi det vil give bedre vækstbetingelser. Det skal ske på basis af velfærdssamfundets værdier, og det skal ske helt pragmatisk med hensyn til at vælge organisationsformer og aktører, der får tingene til at ske!

I anden omgang handler dette projekt også om samfundets langsigtede balance og vækst. Vi skal gøre os i stand til at give flere mennesker gode og meningsfulde liv. For mange af os handler det om at give noget mere og få det bedre af det.

Vi får ikke et bedre liv af flere fladskærme!

Velfærdssamfundet bygger på den omfordelende idé om, at de stærkeste skuldre skal bære de tungeste byrder. Og den kommunistiske, utopiske grundtanke "at yde efter evne og nyde efter behov" er også med i den ideologiske bagage. Samtidig havde vi tidligere den grundindstilling, at vi ikke skulle ligge andre og fællesskabet til last.

I dag er velfærd noget, vi får – måske ligefrem forbruger – leveret af den offentlige sektor. Jeg har svært ved at pege på nogen, der føler sig synderligt stigmatiseret af at modtage

offentlige ydelser. Tværtimod. Mange opsøger den offentlige ydelse og ser det som en rimelig tilbagebetaling – en rettighed.

Jeg vil godt løfte en moralsk pegefinger. Vi har også en pligt til at tage et ansvar, og vi har en udvidet menneskelig forpligtelse over for andre. Og jeg synes faktisk, at mange gerne vil tage et ansvar, men vi vil have mere af det! Jeg tror, at mange, tager et medansvar – og at de får en masse tilbage.

ESSENS: I dag kan jeg ikke længere se, at vores velfærdsinstitutioner, overførselsindkomst-ordninger og sociale apparat alene kan skabe den videreførelse af velfærdssamfundets værdier, som jeg mener, vi har brug for. Problemstillingen omfatter finansiering og rammevilkår – nemlig en finansiel klemme og en truende demografisk udvikling. Problemstillingen har også en ledelsesmæssig og organisatorisk dimension. Fraværet eller manglen af "socialt enzym" i den offentlige sektor er et symptom eller måske selve symptomet på en ledelsesmæssig krise.

DEN POLITISKE STYRINGS UTILSTRÆKKELIGHED ANNO 2012

AFSNIT 4

Det er **billigere** og **bedre** at
få alle til at trække i den **samme**
retning end at forsøge at genne en
hel flok af sted mod et samfunds-
mæssigt mål.

DEN POLITISKE STYRINGS UTILSTRÆKKELIGHED ANNO 2012

Politisk regulering af markedet har været – og er – en nødvendighed for at afbøde en række uheldige konsekvenser af, at virksomhederne er sat i verden for at optimere deres egen bundlinje. Heldigvis er mange af dem i stand til at pleje flere bundlinjer på samme tid, og den vilje til at gøre det rigtige skal naturligvis indgå i vores måde at skabe et bedre samfund på. Hellere soft law end hard law. Det er billigere og bedre at få alle til at trække i den samme retning end at forsøge at genne en hel flok af sted mod et samfundsmæssigt mål. Markedets "fejl" er i denne sammenhæng især nedslidning af arbejdskraft, stress, helbredsproblemer og manglende social, miljømæssig og klimamæssig bæredygtighed – samt en ofte voldsom skævdeling af indkomster og formuer. Men også her kan den offentlige sektor følge med i et omfang, som ikke mange er opmærksomme på.

Med andre ord: Den offentlige sektor har også en række indbyggede fejl og mangler. Det betyder, at vi ikke skal forvente proportionalt mere og bedre output, hvis vi bevilger flere penge og giver et større input.

Den største og mest afgørende utilstrækkelighed i den offentlige sektor vil jeg kalde enkeltsagens ødelæggende kraft. Mediesagen ruller i en uge, oppositionen er forarget, ministeransvaret tynger, nye detailregulerende love og cirkulærer rammer en hel sektor (fordi tre hjemmehjælpere i én kommune handler privat i arbejdstiden, én forstander fejlvurderer situationen på et opholdssted for børn, én socialforvaltning overser et omsorgssvigt, én buschauffør overser en stakkels handicappet borger i en bus eller lignende smadder ærgerlige enkeltsager – men enkeltsager!). Den politisk styrede del af økonomien må på grund af afhængigheden af pressen svare med kontrol og detailstyring af alle de mennesker, som egentlig skulle motiveres og fodres med incitament til at udvikle samfundets "sociale enzym". Denne spiral lægger gift ud for at møde mennesker som andet end

FRIVILLIGE UNGE PÅ SJÆLØR (Et eksempel på en aktivitet, der sikkert finder sted i mange områder). Unge fra boligområdet i alderen 17-22 år driver i samarbejde med det lokale klubtilbud en række aktiviteter for børn og unge i kvarteret, bl.a. en idrætscontainer, fodboldhold m.v., der er med til at få børn og unge til at interessere sig for sunde fritidsinteresser og klubliv.

klienter, og den uddyber kløften mellem de professionelle hjælpere og de handlingslammede "ofre".

Når vi så kigger på produktivitet og effektivitet i de store fagprofessionelle velfærdsområder (skole, børnepasning, sundhed, ældreomsorg) kommer vi i en situation, hvor ingen står fadder til det faktiske resultat. Hvorfor møder vores personale i disse sektorer kun borgere, elever, børn og klienter i 30-40-50 % af deres arbejdstid, når det – som jeg forstår det – er lavere end, hvad vi ser i landene omkring os? Den situation, som er summen af tradition, faglig kompetence, ressourcetildeling og lovmæssig styring, har ingen stolte forældre.

Når broen – eller andre tilsvarende offentlige projekter – er bygget, står politikere med rette i kø for at tage æren. Ingen tilbyder at tage æren – eller måske rettere ansvaret – for, at de offentligt ansatte skal dokumentere mere og mere og møder borgeren og klienten mindre og mindre.

Denne politiske kortsigtethed har meget synlige konsekvenser i forhold til infrastruktur. Den store og visionære investering kan godt samle momentum og blive vedtaget (sådan får vi nye broer, selv om modstanden kan være massiv på vej mod det første spadestik). Den rettidige vedligeholdelse af banelegemer, broer, kloaker, offentlige bygninger og tilsvarende kniber det til gengæld mere med. Resultatet er, at reparationen først kommer, når brugerne er ramt, og det er ofte for sent og alt for dyrt. Tænk f.eks. på vores kloaker og den manglende løbende vedligeholdelse.

Det korte perspektiv plager det politiske liv, men også forretningsverdenen. Ikke mindst i børsnoterede selskaber, hvor investorers horisont ofte er næste kvartal. Det er ligeså øde-

NABOSKABET.DK. Med naboskabet.dk har KAB og Rådgivende Sociologer A/S udviklet et redskab, som både måler og giver inspiration til at udvikle den sociale kapital i et boligområde. Naboskabet.dk kan hjælpe beboere, afdelingsbestyrelser og andre til at sætte fokus på og styrke netværk og tryghed i boligområdet.

læggende for virksomhederne, som det er for den offentlige sektor – og et stærkt argument for langsigtede stakeholders og relationer i alle sammenhænge. Helhedsorienteret tænkning og planlægning vil oftest være værdiskabende for alle led.

Jeg tror, at politikerne i deres kommunikation overser, at vi har en befolkning, som – måske i langt større grad end i andre lande – også lytter til det langsigtede argument. Reelt husker, respekterer og anerkender vi politikere, der tør indtage holdninger, som peger længere ud i fremtiden end til næste valg. Der opstår en ny legitimitet, når politikere viser og forklarer det langsigtede perspektiv. Overlevelseskommunikation frem mod næste valg lugter af præcis, hvad det er.

På velfærdsområdet har vi brug for et lederskab med stor styrke og med inddragelse af gode kræfter fra flere sider af de store samfundsmæssige tandhjul. Det handler om at bringe velfærdsstatens værdier – og ikke nødvendigvis dens institutioner – intakte ind i fremtiden!

ESSENS: Den politisk styrede del af økonomien må på grund af afhængigheden af pressen svare med kontrol og detailstyring af alle de mennesker, som egentlig skulle motiveres og fodres med incitament til at udvikle samfundets "sociale enzym". Denne spiral lægger gift ud for at møde mennesker som andet end klienter, og den uddyber kløften mellem de professionelle hjælpere og de handlingslammede "ofre".

DEMOKRATISK UNDERSKUD

Mange kommuner har højt-
råbende **debattører**, som hver for
sig kan trække et årsværk i forvaltnin-
gen til at svare og behandle **klagerne**
juridisk korrekt.

AFSNIT 5

DEMOKRATISK UNDERSKUD

Vores planlove er blandt de mest demokratiske i verden. Men mange steder oplever vi desværre blot en karikatur på et reelt demokrati. Ganske få stemmer tager en uforholdsmæssig stor plads i denne dialogproces. Mange kommuner har højtråbende debattører, som hver for sig kan trække et årsværk i forvaltningen til at svare og behandle klagerne juridisk korrekt. I en almen boligorganisation som KAB trækker et par håndfulde af personer – beboere – størstedelen af vores samlede indsats til behandling af klager.

Her har vi klart nok et demokratisk underskud. Samtalen med de få – ofte negative – stemmer har meget lidt udviklingskraft. Den mere konstruktive dialog med den samlede målgruppe er alt for svag og nogle gange ikke-eksisterende.

Billedet er egentlig ret entydigt. Vi bruger alle skolen, stationen, børnehaven og sygehuset – og typisk uden at engagere os synderligt. Men enhver vidtgående forandring skaber rødglødende protester. Når skolen skal lukkes, marcherer vi pludselig på gaden med paroler og bannere, fordi vi som forbrugere får frataget en ydelse. Når kommunen vil placere en daginstitution, et flygtningecenter eller et psykiatrisk opholdssted på vores vej stiger stemmeføringen igen til det helt skingre. NIMBY – Not In My Back Yard, råber vi.

Ofte viser det sig jo, at placeringen efterfølgende i virkelighedens verden fungerer fint, og alle glemmer protesten igen. Faktisk kan jeg ikke fra 16 år i KAB huske et eneste eksempel på, at et botilbud for psykisk eller fysisk udviklingshæmmede, for unge med særlige behov eller for behandlede narkomaner m.v. overhovedet giver anledning til klager eller utryghed, når det er færdigbygget og i drift.

Selvfølgelig kan de, der råber op eller protesterer, have ret. Og det skal der naturligvis være plads til. Men tænk et øjeblik over, hvad der ville ske, hvis vi kastede al den (nega-

tive) energi, som vi evner at mobilisere, når vi er imod, ind som en positiv og skabende energi i processer og produkter, som vi er for. Hold da op et energipotentiale!

Kaster vi nok af sociale enzymer ind i disse planprocesser får vi langt større sandsynlighed for at skabe WIMBY – Welcome In My Backyard.

WIMBY kræver lederskab og en sammenhængende tænkning, hvor den mulige borgerreaktion er forudset og præpareret lang tid, før den udvikler sig til en gold konflikt. Og det handler om en planproces, som selvfølgelig følger lovens bogstav, men som gør meget mere end det. Evnen til at handle og få momentum i en forandring handler om at have forudset reaktionen, om at styre forventninger og afsøge holdninger. Forandring kræver kommunikation og dialog.

Mange har meget utrænede forandringsmuskler. De har ikke prøvet nogensinde at være engagerede i noget. De er ikke blevet inviteret ind i et mere struktureret fællesskab, hvor

INKLUSION OG MANGFOLDIGHED

Vores samfund skal give mere plads til forskellighed og til mangfoldighed. Det kan ikke gøres ved lov, og det kan ikke klares af en styrelse under staten. Det handler om holdninger, og det er en meget konkret måde at tage sit samfundsmæssige ansvar på. At byde velkommen i stedet for at skubbe fra sig. Vi skal fremme en kultur, hvor inklusion er det naturlige.

I Realdania er der et yderst sympatisk eksempel på WIMBY – hvor en gruppe engagerede private og almene andelshavere i Hjortshøj ved Aarhus, har budt et boligfællesskab for psykisk udviklingshæmmede velkommen. På jysk hedder det VIMBY: Velkommen i min bydel ☺.

ET SIDESPRING: ELEKTRONISK AFSTEMNING PÅ GENERALFORSAMLINGEN

Hærdede, erfarne dirigenter på børsnoterede selskabers generalforsamlinger argumenterer for at gå fra papirbaseret til elektronisk afstemning på den ofte velbesøgte generalforsamling med måske flere tusind deltagere. Den elektroniske afstemning afgør på få minutter i stedet for mange minutter salens holdning til et spørgsmål. Derfor kan dirigenten bruge den demokratiske lynjustits til at lukke kværulanten ned, fordi afstemningen kan vise, at 99 % af stemmerne bakker op om en ledelse. Måske kan digitale processer også andre steder bidrage til, at ressourcerne anvendes bedre i fællesskabets interesse? Metoden kan selvfølgelig også vise, at aktionæren har salens opbakning, og skabe forandring.

der har været forventning om, at de tog deres del af ansvaret – det klarer systemet, forældrene, lærerne, vejledningen fra kommunen m.v. jo. Alt for mange ved ikke, hvor meget man kan lave om, hvis bare man engagerer og organiserer sig. De tror, at det er umuligt at ændre på noget som helst. Det er ikke nødvendigvis dovenskab og mangel på lyst – det er måske i endnu højere grad mangel på redskaber og mangel på invitation ind i besluttende fællesskaber, hvor man lærer, at det nytter at organisere sig.

ESSENS: Vi har et problem, hvis vores demokrati alt for meget handler om, at vi kan brokke os over beslutninger, vi ikke kan lide, og ellers tie stille og ikke være konstruktivt engagerede i vores samfund. Vi kæmper for vores lokale skole, når den skal lukkes, men vi forsvarer ikke folkeskolen eller den offentlige sektor, når den skal finansieres. Og vi involverer os ikke. Måske fordi vi ikke i tilstrækkeligt omfang bliver inviteret til at gøre det? Måske fordi vi ikke gider, før der er ballade, og vi i stedet kan brokke os?

SOLIDARITET PÅ TILBAGETOG?

AFSNIT 6

På den ene side ser vi et **voksende behov** for at løse **problemer** gennem den offentlige sektor, og på den anden side er der mange, der ikke vil betale mere i skat.

SOLIDARITET PÅ TILBAGETOG?

Vores holdninger til velfærd er i kraftig udvikling. På den ene side ser vi et voksende behov for at løse problemer gennem den offentlige sektor, og på den anden side er der mange, der ikke vil betale mere i skat. Min oplevelse er, at vi stadig har viljen til at give og til at være solidariske. Men udfordringen er, at vi ikke kan udtrykke vores solidaritet og fællesskab alene gennem betaling af skat.

Gamle og bærende velfærdsprincipper er på retræte. "Ikke at ligge samfundet til last" og "at lade de stærkeste skuldre bære de største byrder" og "gør din pligt og kræv din ret". De er afløst af en klasse-ubevidst, samfundsmæssig indifferent og individuel forbruger-logik. Vi kræver vores ret, uanset om vi har behovet eller ej. Vi tager, hvad vi kan få, når vi nu har betalt skat. Det gælder både rig og fattig og indeholder jo en kæmpe udfordring for et samfund, hvor flere vil have mere, og alle har en forventning om, at de skal betale mindre.

BEKYMRINGSGRUPPEN I LUNDTOFTEGADE. Afdelingsbestyrelsen har sammen med medlemmer fra det lokale ejendomskontor, beboerrådgiver, SSP, lokalpoliti, institutionsledere, skole m.v. fokus på unge og ældre, hvis opførsel medfører utryghed og kriminalitet. Der er prioriteret en direkte kontakt til de unge, og det har været med til at holde "lillebrorgruppen" under tæt observation. Der tages bl.a. initiativ til hjemmebesøg hos de familier, der måtte være i risikogruppen.

Værdier som solidaritet og omsorg for de svageste lever måske i virkeligheden fint videre, men vi udtrykker dem i stadig ringere grad i vores relation til den offentlige sektor. Jeg tror – og jeg synes, at jeg oplever – at der er et potentiale, som vi skal finde i den samtidige opbakning til de grundlæggende idéer og i mistilliden til disse værdiers klassiske institutionelle udtryk.

Vores skattebetaling og den institutionelle indpakning af en række sociale problemer er med til at fremmedgøre os over for problemerne. Vi har svært ved at forstå det samlede system af ydelser og betaling.

Når en ny sag om eksempelvis incest lander i nyhedsmaskinen, reagerer medierne refleksmæssigt med at anklage tilsynsmyndighederne for svigt. Præmissen er tilsyneladende, at vi lever i et fejlfrit samfund i en perfekt normaltilstand. En nul-fejls kultur, der på mange måder helt glemmer at reflektere over realistiske greb og muligheder. Mediernes vinkling kommer til at repræsentere en kollektiv fortrængning af virkeligheden og tenderer

HOLD DANMARK RENT.

Hold Danmark Rent er et partnerskab mellem virksomheder, organisationer og det offentlige Danmark. Bagved etableringen af Hold Danmark Rent står: Dansk Retursystem, Bryggeriforeningen, FDB, Uno-X, Toms, McDonald's Danmark, Landbrug & Fødevarer, Friluftsrådet og Miljøministeriet.

Hold Danmark Rent handler om holdningsbearbejdning og viden, der kan hjælpe både det offentlige Danmark og virksomhederne med at udvikle løsninger, der er mere effektive til at holde Danmark rent. Hold Danmark Rent løser ikke problemerne alene. De løses kun, når flere går sammen i nye partnerskaber. Hold Danmark Rent tager initiativ til og koordinerer sådanne partnerskaber.

Mange kommuner og andre – herunder bl.a. KAB – har indgået partnerskabsaftaler for at udvikle nye metoder til lokalt samarbejde om at reducere affaldsmængderne eller affaldsindsamlingsdage for f.eks. beboere i et boligområde. På den måde handler det både om holdninger og om konkret indsats, når det offentlige, markedet og civilsamfundet går sammen om at ville skabe et Danmark med mindre henkastet affald.

mod at placere os alle i en afhængig, handlingslammet og værgeløs position som modtagere af den offentlige sektors beskyttelse. Sandheden er jo, at omsorgssvigt, ensomhedsproblemer og misbrugsproblemer aldrig er mere end 500 meter væk i et land som Danmark. Men vi har skærmet os selv fra disse problemer, pakket dem ind og betalt nogen for at løse dem. Den opgave er bare pr. definition uløselig. Hvis der er en løsning, så ligger den i en mere involverende tilgang til andre mennesker, og det bliver i høj grad din egen tilgang og dit eget valg, om du skal gøre en forskel for andre.

Den høje skattebetaling bliver af mange brugt som forklaring. Når vi betaler så mange penge til den offentlige sektor, så er det ikke "mig", der skal gøre noget. Men det forventes, at nogen gør noget. Og "nogen" er ofte "dem nede på kommunen".

Fremmedgørelsen over for f.eks. den offentlige sektor og fagforeningskontoret handler også om, at det bare er systemer. Vi ejer det ikke og føler ikke, at vi kan lave om på noget. "Sådan er reglerne". I gamle dage kunne man selv beslutte dagpengeperioden i sin fagforening, og derfor gav det faktisk mening at engagere sig. Det bestemmes i dag fra Borgen. En af virkningerne er, at vi opfører os over for både fagforening og offentlig sektor med samme fravær af loyalitet som over for den private sektor.

Spørgsmålet er her, hvordan vi kan stoppe den fremmedgørelse og selv helt eller delvist tage affære over for de sociale problemer, som vi møder på vores vej. Civilsamfundet, familie, venner og bekendte har en række meget stærke kort på hånden, når mennesker er i nød. Det handler om at møde andre mennesker med det formål at hjælpe.

Hos KAB – og i den almene boligsektor mere generelt – har vi selvfølgelig også nogle kort på hånden, for vores boliger rummer masser af borgere med forskellige behov. Vi ved måske noget og kan måske noget fra vores position på trods af, at vi agerer ekstremt lovbestemt og er bundet af politikker. Vi kan slet ikke løse det hele eller alle udfordringer, men vi kan noget mere, end vi gør, må og kan i dag.

Først og fremmest kan vi alle sammen gøre os mere spilbare og i større omfang tage ansvar for os selv og hinanden. Ikke som erstatning for et velfærdssamfund og en offentligt sektor – men som et vigtigt supplement.

ESSENS: Sandheden er jo, at omsorgssvigt, ensomhedsproblemer og misbrugsproblemer aldrig er mere end 500 meter væk i et land som Danmark. Men vi har skærmet os selv fra disse problemer, pakket dem ind og betalt nogen for at løse dem. Den opgave er bare pr. definition uløselig. Hvis der er en løsning, så ligger den i en mere involverende tilgang til andre mennesker, og det bliver i høj grad dit eget valg, om du skal gøre en forskel for andre. Det sociale enzym skal fremme den udvikling!

GODE EKSEMPLER FRA CIVILSAMFUNDET

AFSNIT 7

Frivillighedsarbejdet på plejehjem, hospitaler eller i semi-frivillige netværk og organisationer er drevet af viljen til at gøre en **positiv forskel** for andre.

GODE EKSEMPLER FRA CIVILSAMFUNDET

Jeg ser positive tegn flere steder. Tegn på at nogen – grupper og enkeltindivider – gerne vil bidrage og gerne vil hjælpe andre. Frivillighedsarbejdet på plejehjem, hospitaler eller i semi-frivillige netværk og organisationer er drevet af viljen til at gøre en positiv forskel for andre. Det samme gælder betydningsfulde dele af foreningslivet.

Når fonde går ind med en "katalytisk" tilgang til at støtte f.eks. byudvikling, folkesundhed eller tilsvarende, så ser jeg også det som et udtryk for vilje til at igangsætte en positiv bølge.

Mange filantropiske fonde og foreninger er milevidt fra blot at levere penge. De er også gået videre end til at levere "kloge penge", hvor der er bundet know-how, show-how, best practice og next practice med ind i de filantropiske bidrag.

SENIORBOFÆLLESSKAB I HAVNESTADEN: At blive gammel sammen med andre. I KAB-fællesskabet findes i dag otte seniorbofællesskaber. Ét af dem ligger i Havnestaden, en afdeling i Boligselskabet AKB, København. AKB fik i 2002 kontakt med en gruppe seniorer, der ønskede at blive gamle sammen i et forpligtende fællesskab, og de fik muligheden i den nye bebyggelse Grönings Have mellem havnen og Amager Fælled. Op til indflytningen i 2005 fulgte gruppen tæt med i projekteringen og fik en række valgmuligheder, bl.a. om gulvbelægning, køkkenindretning og farver, men også om placering af skillevægge. Her knapt 6 år efter har bofællesskabet vist sin levekraft: Der er mange fælles aktiviteter, ganske få fraflytninger og mange, der gerne vil flytte ind.

DEFINITION AF KATALYTISK FILANTROPI

"Catalytic philanthropy" er defineret som en filantropisk aktivitet, der skaber varig eller grundlæggende forandring inden for et bestemt område. F.eks. det sociale område. Det sker ved at donere mere end penge og know-how. Det sker ved at gå i samspil med de modtagende aktører og sikre varige forandringer. Læs f.eks. Realdanias årsmagasin 2012, side 10-13.

Amerikanske fonde er meget optaget af en udvikling i denne retning, og flere danske fonde ønsker i disse år at styrke deres samfundsmæssige indsats og deres transparens. Denne indsats skaber også sociale enzymer, og er medvirkende til at styrke samarbejdet mellem to af sektorerne – eller når det for alvor går løs – alle 3 sektorer – den offentlige sektor, markedet og civilsamfundet.

Nu støtter de med en bevidst inddragelse af flere parter for at facilitere en større forandring. Tilgangen henter inspiration i USA, hvor velgørenhed spiller en langt større rolle i fraværet af en udfoldet offentlig sektor. De filantropiske fonde og foreninger har – i større eller mindre grad – gjort sig til aktive aktører i feltet mellem stat, marked og civilsamfund. Og skabt spændende og varige forandringer til gavn for den brede befolkning.

Rigtig mange mennesker tror, at al udvikling af fælles nytte alene kommer fra den offentlige sektor. Den offentlige sektor leverer mange af sådanne elementer, men det gør marked og civilsamfund også. Alarmnummeret 911 opstod ikke som en føderal standardisering i USA. Det var en fond, der satte sig for at ændre det faktum, at man skulle kunne 1.000 forskellige telefonnumre udenad, hvis man i alle dele af USA skulle kunne ringe efter en ambulance, Politiet eller en brandbil.

Et andet eksempel er den hvide stribe i kanten af vejen. Dens forhistorie er en fantastisk historie om en filantrop, der ville gøre en forskel. En rig ildsjæl havde hypotesen om, at en sådan støttende stribe i vejkanten kunne minimere dødsfald. Det blev finansieret privat og testet i New Jersey, hvor antallet af dødsulykker faldt med næsten 40 % på en meget belastet vejstrækning. Myndighederne var fortsat ikke overbevist, men denne rige ildsjæl brugte herefter en meget stor formue på længere vejstrækninger i 4 stater. Og det havde samme positive virkning. Få år efter var striben slået an i hele USA, og allerede hurtigt efter flyttede den over til Europa. I dag er den alle vegne. Uvidende og unge mennesker – som undertegnede – troede, at den hvide stribe var en del af statslig regulering. Og at den blev opfundet cirka samtidig med, at Ford T begyndte at trille af samlebåndet omkring 1908.

Hvordan får vi flere af den slags gode historier? Hvad kan du og jeg mon selv gøre – enten privat eller i vores professionelle liv? Eller begge dele.

GÆLDSRÅDGIVNING VED KØKKENBORDET

"Gældsrådgivning ved køkkenbordet" har masser af sociale enzymer. I dette gældsrådgivningsprojekt tager KAB kontakt til beboere, som er i restance og tilbyder dem hjælp til at få styr på økonomien og undgå en udsættelse. Mange af dem, KAB kontakter, har mulighed for at få f.eks. boligsikring, boligydelse eller nedsat gældsbetaling til det offentlige, men de har ikke selv taget kontakt til de relevante myndigheder. Mange er heller ikke kendt af de sociale myndigheder i forvejen.

KAB kan altså komme i kontakt med personer, som ikke umiddelbart ellers ville få – eller selv opsøge – hjælp. Deres krise er altså også af simpel vidensmæssig karakter, fordi de i en presset livssituation ikke kan finde information om deres faktiske handlemuligheder. Mange klarer sikkert samme situation med at bruge deres eget personlige netværk, men i mangel af dette, så er det da bedre, at den almene boligorganisation stopper nedturen, før den får flere og mere alvorlige konsekvenser. Projektet er finansieret af staten via satspuljen, og det er en lille investering med et stort afkast.

I den seneste version af dette projekt er der også sket en kobling til markedet. Revisionsfirmaet Ernst & Young og advokatfirmaet Lett er blevet partnere. Som en del af deres CSR-virksomhed stiller de timer til rådighed for særligt komplicerede sager. På den måde kan KAB visitere beboere i særlige situationer til højt kvalificeret rådgivning fra dygtige advokater eller revisorer – helt uden udgift for de pågældende beboere.

I den almene boligsektor er der mange gode eksempler på, at vi udvider den ret snævre formålsparagraf og indtager en mere holistisk position i forhold til de mennesker, der bor i boligerne. Løbende i dette debatpapir er nævnt eksempler på nogle af de opgaver, som vi egentlig helt naturligt og helt frivilligt har taget på os i KAB. Vi kunne ikke gøre det uden en stærk offentlig sektor, og vi ser det som en hjælpende hånd til at løse disse opgaver. Vi kan – og skal – slet ikke erstatte den offentlige sektor. Men vi kommer fra en anden position, og det rummer i sig selv et ganske stort potentiale.

KAB gør det, fordi det både er i de pågældendes interesse, i beboernes og KAB's interesse og i samfundets interesse. Hvor mange af den slags interessefællesskaber på tværs af marked, offentlig sektor og civilsamfund findes der mon? At finde og gøde disse ofte meget klare interessefællesskaber kunne meget vel blive en grundsten i det kommende velfærdssamfund.

Som almen boligorganisation/idrætsklub/kollega kan man handle på en anden måde end en kommune, som har en myndighedsfunktion overfor en person. Dette "andet" og dette "mere" er måske en form for humanistisk værdiskabelse (eller æbleflæsk ☺) – altså at man er i øjenhøjde med vedkommende, og at der er et fravær af kontrol/tvang og en mulighed for blot at lytte og modtage gode råd i et tvangfrit rum.

Men en almen boligorganisation (eller en idrætsklub eller en kollega) kan aldrig erstatte den offentlige sektor og løse de problemer, som en socialforvaltning har til opgave at varetage.

Vi kan bidrage ud fra et fælles værdimæssigt – socialt – sigte. Vi er ikke bedre til at løse problemerne, men vi kommer fra et andet udgangspunkt, og det *kan* være en kvalitet.

ESSENS: Jeg ser positive tegn flere steder på, at nogen – mennesker i grupper og enkeltvis – gerne vil bidrage og gerne vil hjælpe andre. Frivillighedsarbejdet på plejehjem, hospitaler eller i semi-frivillige netværk og organisationer er drevet af viljen til at gøre en positiv forskel for andre. Det samme gælder betydningsfulde dele af foreningslivet. Det sociale enzym er ikke kun min fantasi!

NY GEARING AF FRIVILLIGHEDEN

Denne vigtige **ressource** kan måske udgøre et endnu kraftigere boost til at skabe et **bedre samfund**.

AFSNIT 8

NY GEARING AF FRIVILLIGHEDEN

Frivillighed er noget, vi knytter tæt sammen med begrebet civilsamfundet. Det danske foreningsliv er helt afhængigt af denne frivillighed. Denne vigtige ressource kan måske udgøre et endnu kraftigere boost til at skabe et bedre samfund. Nu skal man ikke forklejne den enorme og samfundsgavnlige effekt, som sportsklubber og foreninger har, men måske kan vi blive bedre til mere målrettet at formidle kontakten mellem opgaven og den frivillige leverandør.

Opgaven er vel overordnet set at flytte folk fra at være "politiske forbrugere" til at være "aktive borgere", der gør en indsats i deres lokalsamfund eller for grupper, de har særlig kærlighed til.

Ofte er frivillighed alene defineret som det enkelte menneskes ulønnede indsats i foreningslivet. Måske overser vi det aspekt af frivillighed, som er professionelt. Den ansatte i f.eks. en boligorganisation, der bygger bro til andre aktører og kommunen for at skabe noget nyt i en almen boligorganisation gør typisk dette "frivilligt". Den professionelles frivillige indsats i arbejdssituationen er en afgørende ressource. Der ligger noget, man kan gøre, ud over den daglige indsats. Det handler om at frisætte ressourcer, som pt. er bundet af kommunale og/eller regionale arbejdsgivere og måske af fagligt korslagte arme.

Alle ledere – både i private virksomheder, i offentlige institutioner og i organisationer i civilsamfundet – kan frivilligt arbejde for at løse problemer og bidrage til løsningen af sociale opgaver. Hvis vi oplever et problem og ser en handlemulighed, rækker vores borgerpligt måske til mere end at gøre en professionel socialforvaltning opmærksom på det. Vi kan ikke bare læne os tilbage og forvente, at andre (det offentlige) løser alle problemer, for vi har måske selv de stærkeste kort på hånden – især hvis vi går i alliance med andre. Og navnlig fordi den sociale opgave skifter karakter.

NATTERAVNE OG MEGET MERE

Frivilligheden spiller allerede en stor rolle, fordi det opleves så meningsfuldt og identitetsskabende. Natteravnene, Ungdommens Røde Kors, Roskilde Festival m.v.

Tag f.eks. Center for Socialt Ansvar. Denne lille og ekstremt energiske fond initierer og driver Natteravnene, Bydelsmødre, Familie med hjerte, Erhvervsguiderne m.v. Det er socialt entreprenørskab af meget høj kvalitet. Ubureaukratiske franchiselignende modeller spreder aktiviteter i hele landet med få ressourcer og med et tæt forankret samarbejde med både marked og stat.

Løsningen handler ofte om at skabe plads til menneskelige relationer og ikke blot bekæmpe nød og fattigdom.

Frivillighed, OPP (Offentlige og Private Partnerskaber) og alliancer med andre aktører skal tættere på kerneopgaven i velfærdssektorerne og efter min mening spille en større rolle i løsningen af de rigtig store velfærdsopgaver. Frivillighed må ikke være et lillebitte drys på toppen af kagen, for potentialet i disse kræfter er store og berettiger til mere.

Det kommer til at ændre fagligheden hos offentligt ansatte: Pædagogen skal bruge forældrene, kommunen skal trække på den almene boligorganisations fejemaskine, plejehjemmet skal bruge frivillige til at lindre ensomhed, mennesker på overførselsindkomst skal inviteres til forpligtende – måske arbejdsmæssige – fællesskaber og måske med "charme, selvtillid og lækkert hår" skubbes lidt til at tage del.

PRAKTIKPLADSER. I efteråret 2011 indgik Dansk Byggeri og BL – Danmarks Almene Boliger en partnerskabsaftale. De almene boligorganisationer og byggevirksomhederne inden for Dansk Byggeris medlemsområde satte fælles fokus på mulighederne for at gøre brug af uudnyttet arbejdskraft i boligområderne, bl.a. ved at oprette praktikpladser, løntilskudsjobs m.v. KAB har siden bidraget til en frivillig partnerskabsaftale mellem Jönsson A/S og Ballerup Ejendomsselskab for at fremme aktiviteter på uddannelsesområdet. KAB arbejder p.t. på, hvordan dette projekt kan skaleres op, så der kan sikres mange flere praktikpladser via et tæt samarbejde og god dialog med leverandørerne.

På lidt længere sigt kan jeg se konturen af en ny lederskabs-dimension i rollen hos den offentligt ansatte fagperson. Den frivillige ressource forsvinder, hvis den ikke oplever et godt og anerkendende lederskab og en meningsfuld opgaveløsning. Den sociale sektors og velfærdstatens absolut mest rekrutterende argument er netop denne meningsfuldhed. Det giver meget mening at hjælpe andre.

Et godt eksempel er folkeskolen. Lærerne kunne da sagtens få mindst halvdelen af os i forældregruppen til at investere hele og halve arbejdsdage for at dele noget fra vores arbejde, arbejdsplads eller fritidsinteresse. Personligt ville jeg helt sikkert tage imod den udfordring at give mit barns klasse en spændende ekskursion til mit arbejde. Hvorfor mon det ikke sker (mere end det gør)? Hvilken tænkning skal lærere have mere af for at tro på, at forældre vil og kan bidrage? Skal vi skrue ned for detailstyrende læseplaner for at bruge disse ressourcer?

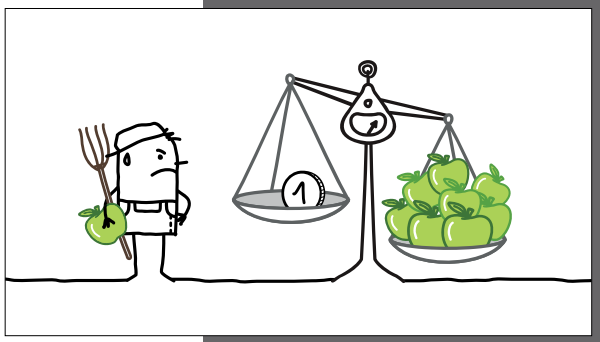
LÆRERNE BØD IND!

Hvor er det spændende og glædeligt, at Danmarks Lærerforening lufter tanken om at sluse arbejdsløse lærere ind i folkeskolen og levere 20 timer for understøttelsen. Den innovation åbner jo for aktivering af mennesker, aflastning af andre og uden tvivl en bedre skole. Der er flere spændende dilemmaer og en mængde gode sociale enzymer i den tænkning!

Kommer vi til at slække på retslig ensartethed for loven? Ja.
Bliver borgerne mødt på forskellige måder? Ja.

Det sker allerede i dag, men hvis der sker en afprofessionalisering og afbureaukratisering af opgaveløsninger, må man forvente en mindre ensartet oplevelse af serviceniveauet. Dette strider ganske vist mod en tendens til detailstyring fra politisk side, som er en konsekvens af det politiske behov for at vise handlekraft over for svigt i systemet. Måske er der håb forbundet med at løsne opgaveløsningen delvist fra den offentlige sektor for på den måde også at mindske politikernes ansvar og dermed afkoble noget af "kalkunjagten baseret på enkeltsager"?

Det helt afgørende rationale er, at mange af vores sociale problemer i dag netop er "sociale". Hvis vi kan inducere mere, bedre og hyppigere sociale kontakter de rigtige steder, gør vi noget for vores samfunds problemer, som flere penge i kontanthjælp alene ikke kan gøre!



ESSENS: Alle ledere – både i private virksomheder, i offentlige institutioner og i organisationer i civilsamfundet – kan frivilligt arbejde for at løse problemer og bidrage til løsningen af sociale opgaver. Hvis vi oplever et problem og ser en handlemulighed, rækker vores borgerpligt måske til mere end at gøre en professionel socialforvaltning opmærksom på det. Vi kan ikke bare læne os tilbage og forvente, at andre (det offentlige) løser alle problemer, for vi har måske selv de stærkeste kort på hånden – især hvis vi går i alliance med andre.

DATING PÅ SOCIALOMRÅDET

Viljen til at give og til at være social ER der. Vi skal **kanalisere** denne vilje ind i den rette ramme.

AFSNIT 9

DATING PÅ SOCIALOMRÅDET

Mange virksomheder sætter CSR (virksomhedens sociale ansvar) på deres officielle dagsorden, og flere virksomheder giver medarbejderne fri til en årlig arbejdsdag eller to i en god sags tjeneste. Eksemplerne er rigtig mange, men hvor gode er vi egentlig til at knytte kontakten mellem det sociale system, som ved hvor skoen trykker, og så disse CSR-aktiviteter?

Viljen til at give og til at være social ER der. Vi skal kanalisere denne vilje ind i den rette ramme.

Hvornår udvikler nogen "Kommunens håndbog i at benytte private virksomheders gode vilje?" Eller et svar på dating-siderne "oversat" til mødet mellem uløste sociale opgaver og gode frivillige kræfter. Bygger vi broen godt nok? Eller en app til smartphones som

CSR =CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (Udpluk fra Wikipedia).

CSR bliver ofte oversat til virksomhedernes sociale ansvar eller virksomhedens samfundsansvar. Grundlæggende handler CSR om, at virksomheder handler globalt og samfundsmæssigt ansvarligt, for eksempel ved at tage hensyn til menneskerettigheder, sociale vilkår, arbejdsforhold, miljø, klima etc. CSR, der er indtænkt i virksomhedens forretningsstrategi med henblik på også at skabe værdi for virksomheden, kan kaldes forretningsdrevet samfundsansvar eller blot strategisk CSR.

CSR-initiativer er kendetegnet ved, at virksomheden går længere for det sociale ansvar, end den er pålagt ved lov. Begreber som tillid, troværdighed og hæderlighed spiller en vigtig rolle i erhvervslivet, men det er nyt, at virksomhedernes sociale ansvar er en selvstændig ledelsesdisciplin. Hvor social ansvarlighed tidligere stort set handlede om, at virksomheder filantropisk gjorde noget for de svagest stillede, handler det i dag især om virksomheders måde at drive deres forretning på, og hvordan dette påvirker omverdenen.

"geo-catcher" frivillige kræfter til beskrevne projekter i lokalområdet? Vi skal være meget bevidste om at gøde jordbunden og fremme udviklingen af det sociale enzym.

Det skal selvfølgelig sættes på dagsordenen, og det er så klart i kommunale toplederes og politikeres interesse at inddrage disse kræfter i arbejdet med områdets afgørende problemstillinger. Og samtidig er det i virksomhedernes og de involverede borgeres interesse.

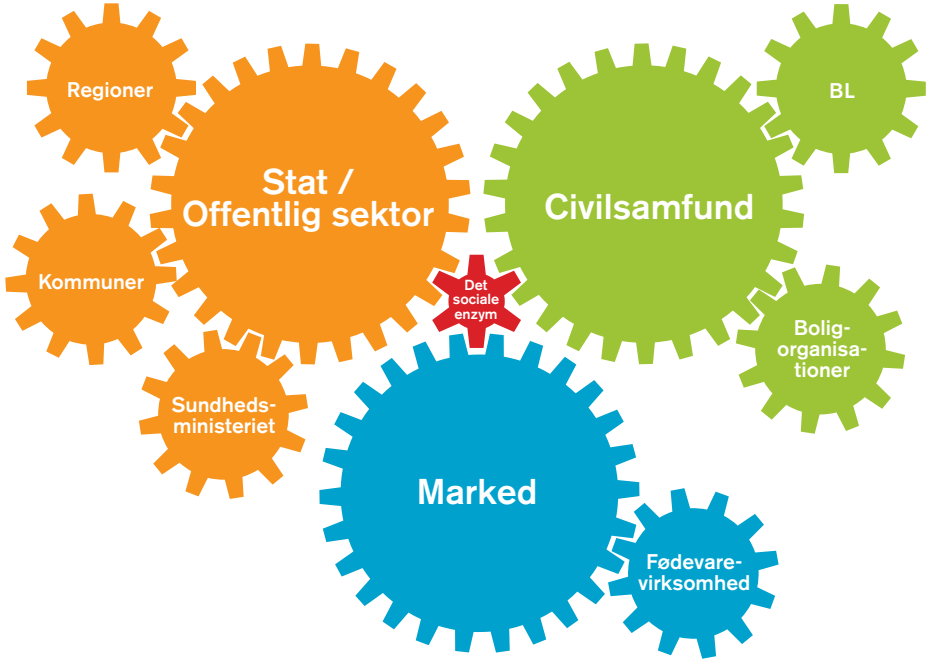
Måske er det naivt at tro, at det er selve kontakten, som er den afgørende mangel her. Sagen er jo, at ligesom frivillighedsfænomenet har betydning for velfærdsområderne i dimensioner som kontrol, dokumentation og retssikkerhed, så kan et forpligtende samarbejde på tværs af sektorer kun ske med en vis musikalitet. Flere parter rummer flere samtidige sæt af muligheder og grænser, præmisser og bundlinjer.

Boligbyggeri er et prima eksempel. Byer kommer af sig selv, mens gode byer – der er for alle – ikke kommer af sig selv. Det kræver bevidst politisk satsning at sikre sammenhængskraft og mangfoldighed. Det er god latin at skabe boligområder med en blanding af lejeboliger og ejerboliger, fordi det afbalancerer sociale problemer. Men den private sektor bygger og investerer i ejerboliger i perioder med økonomisk fremgang, mens den almene boligsektor ofte har meget bedre muligheder for at bygge i høj kvalitet, når der

SOCIALE VICEVÆRTER. Boligselskabet AKB, København har som tre-årigt projekt haft en social vicevært i boligafdelingen Lundtoftegade. Det har været formålet at opnå større trivsel og tryghed blandt beboerne, at bryde ensomheden og styrke livskvaliteten for svage grupper af beboere. Den sociale vicevært håndterer også konflikter og nabostridigheder og har arbejdet med at gennemføre sociale aktiviteter og give individuel hjælp og rådgivning.

BEBOERDEMOKRATIET. Beboerdemokratiet er det nok vigtigste særkende i den almene boligsektor. Det er beboernes mulighed for på alle niveauer at være beslutningstagere. Det er et historisk demokrati-eksperiment, der viser, at man sagtens kan overlade vigtige og centrale beslutninger til almindelige mennesker og dermed også til beboere.

Beboerdemokratiet tilbyder i sig selv muligheden for at indgå i meningsfulde netværk lokalt. Mange uden for arbejdsmarkedet sidder i afdelingsbestyrelser og/eller engagerer sig i arrangementer m.v. i områderne og får derved både sociale kontakter og meningsfulde aktiviteter i deres liv, som ellers ofte fås gennem arbejdet. Der er et meget vidtforgrenet klubliv, som engagerer mange mennesker, og som skaber nyttige aktiviteter for og netværk mellem mennesker.



ET TÆNKT EKSEMPEL I DEN STORE SKALA – ET NATIONALT PARTNERSKAB OM SUNDHED. Samfundet vil gerne fedme og livstilsrelaterede sygdomme til livs – eller i det mindste opnå en markant reduktion af det voksende problem. Tænk hvis de almene boliger, regionerne, kommunerne, Sundhedsministeriet og en stor fødevarevirksomhed indgik en alliance – et nationalt partnerskab – om styrket sundhed. Virksomheden ville styrke sin CSR og sin position som leverandør af sunde fødemidler. En meget stor andel af de, der dør tidligt, eller som generes af livstilssygdomme bor i almene boliger. Og i den offentlige sektor er det at øge sundheden et højt prioriteret mål, hvor det bare er svært at nå ud i den praktiske verden.

En sådan alliance eller partnerskab kunne danne skole for en (lang) række af andre tilsvarende mulige partnerskaber, hvor det sociale enzym skaber energi og resultater ved at lade de tre sektorer løse udfordringerne sammen – og på den måde kan vi opnå mere, end hvis de 3 sektorer arbejder hver for sig. Sammen bliver potentialet bare meget større.

er krise og lavkonjunktur. Der bygges måske tidsforskudt med 3-5-7 års mellemrum, men resultatet bliver rigtigt, hvis man ser, at rammen om et område er det helt afgørende.

Den, der bestemmer – kommunen – skal her fastholde begge sektorer på det samme nodeblad for at sikre, at der kan opstå fin samklang på den lange bane!

ESSENS: Hvornår udvikler nogen "Kommunens håndbog i at benytte private virksomheders gode vilje?" Eller et svar på dating-siderne til de håbefulde singler, men "oversat" til mødet mellem uløste sociale opgaver og gode frivillige kræfter. Eller en app til smartphones som "geo-catcher" frivillige kræfter til beskrevne projekter i lokalområdet? Bygger vi broen godt nok? Vi skal være meget bevidste om at gøde jordbunden og fremme udviklingen af det sociale enzym.

ENHVER ER VORES VELFÆRDS SMED!

Mange virksomhedsejere, entreprenører og topledere har et **personligt drive**, som jeg gerne så meget mere af i velfærdens og fælles-skabets tjeneste.

AFSNIT 10

ENHVER ER VORES VELFÆRDS SMED!

Måske står vi over for en større mentalitetsændring. Borgerne skal – med Kennedys ord – "ikke spørge, hvad samfundet kan gøre for dem, men hvad de kan gøre for samfundet". Og hvis jeg skal blive ved de kendte ord, hvorfor så ikke modernisere liberalismens eget slogan og flytte det fra "enhver er sin egen lykkes smed" til "enhver er vores velfærds smed". Mange virksomhedsejere, entreprenører og topledere har et personligt drive, som jeg gerne så meget mere af i velfærdens og fællesskabets tjeneste.

Endnu et boligeksempel. Der er en verden til forskel på to forskellige scenarier i vedligeholdelsen af et boligområde fra 50'erne med f.eks. 100 lejligheder. Vi kører en grundig, men fantasiløs driftsplan og udskifter installationer, tag og vinduer rullende og stille og roligt, og dermed får vi ingen basale korrektioner af ruminddelinger og lejlighedsstørrelser. Huset holder i 100 år, og det når at danne rammen om tusinder af menneskers liv. Alternativt samler vi vedligeholdelsen sammen til et "big bang" af VVS, elektrikerarbejde og tømrerarbejde, og så får vi pludselig budget til at modernisere hele ejendommen og skabe bedre rammer om bedre liv i huset. Prisen er med lidt held den samme! Men det andet scenarie kræver, at nogen tænker længere og ud over det korte sigt. Med andre ord, at vi fremtidssikrer.

Ledere og aktører i civilsamfund og private virksomheder og faglige folk og ledere i den offentlige sektor skal til at agere friere og mere værdibaseret. Tænke ud af boksen og skabe alliancer, hvor det kan lade sig gøre.

Måske er alliancepartneren i civilsamfundet eller på markedet? Tag første skridt.

SKÆVE BOLIGER. KAB samarbejder med kommuner om at opføre trygge boliger for borgere, som har svært ved at håndtere at bo alene. Samfundet kalder det "skæve boliger til skæve eksistenser". Vi kalder det "gode boliger til gæve eksistenser" for at fjerne klientgørelsen af beboerne. Boligerne skaber tag over hovedet for hjemløse, der ofte i første omgang har svært ved at bo i en helt almindelig almen bolig. En bolig er en væsentlig forudsætning for at håndtere andre sider af tilværelsen. De skæve boliger er indrettet til særlige behov og er overskuelige i størrelsen. De giver mulighed for også at opholde sig udenfor, og de ligger i områder, hvor støj ikke betragtes som et problem. Udsatte borgere får en chance for at fastholde en bolig.

Det er helt afgørende at have viljen til at agere. Den operationelle gejst og kampånd til at tænke og handle selv og ikke slå sig til tåls med, at noget mindre er "godt nok". Vi kan ikke læne os tilbage og tro, at andre gør det for os. Klientificering i enhver forstand er et problem.

Et eksempel er de psykisk syge, som giver stadig mere komplekse udfordringer i boligområderne og for tit lever under uhumske forhold. SIND, Politiforbundet, FOA og KAB gik i Politikens kronik den 7. juni 2012 sammen om en fælles udmelding, fordi medarbejdere i disse organisationer ser de psykisk syge og deres problemer. Vi stillede op for at signalere viljen til at tage et større samfundsmæssigt ansvar. Et lille, første skridt og et eksempel på et utraditionelt samarbejde!

Jeg er inspireret af lige dele privat foretagsomhed, græsrodsorienteret handlekraft og professionel omtanke for de svage. Lagt sammen kan vi agere meget mere i det sociale felt – bredt forstået. Vi kan sagtens finde barrierer, men de må ikke blive en uoverstigelighed sandhed, som vi ikke kan gøre noget ved. Vi har brug for noget vildskab og noget uhæmmet målrettethed, hvis vi skal skære gennem kompleksiteten og realisere noget, som rækker videre end til at optimere kortsigtede sektorinteresser.

Hvordan får vi frisat alle de gode kræfter til at turde at etablere de nye fællesskaber i det rum, der opstår mellem stat, marked og civilsamfund?

Hvordan får ildsjælene lov til at folde opgaven ud på alle sider af tandhjulene, der binder stat, marked, civilsamfund sammen?

Principper om almindelig tænksomhed og engagement kombineret med værdibaseret ledelse – altså ledelse baseret på at realisere velfærdssamfundets værdier – giver god mening i denne sammenhæng.

Problemet er blot, at de er sagt og brugt så meget, at de har mistet gennemslagskraft. Nogle steder i både den offentlige og den private sektor er medarbejderne nok mindst lige så desillusionerede som på Riget i Lars von Triers tv-føljeton, hvor den svenske læge Helmer – spillet af Ernst-Hugo Järegård – led af hjemve på toppen af Rigshospitalet. Lederen – spillet af Holger Juul Hansen – stod på mål for "Operation Morgenluft", som var tomme slag i den varme luft med diffuse ordlege alt for langt væk fra hverdagen.

Det værdibaserede lederskab, vi har brug for nu, kan komme fra mange forskellige aktører og fra ansatte i den offentlige sektor. De nye energiske partnerskaber skal bruges til at genopfinde den dybt meningsfulde opgaveløsning, som er at hjælpe samfundets svageste. Og sig selv!

Jeg håber, at dette debatpapir kan være til inspiration, og at det kan danne grundlag for nye spændende og frugtbare drøftelser om, hvordan det danske samfund kan videreudvikles.

Dette er en kærlighedserklæring til velfærdsstaten i en moderne iklædning. Der er mange muligheder for at realisere en drøm om et bedre samfund med styrket sammenhængskraft.

Og hvis man ønsker, at en drøm skal gå i opfyldelse, så handler det om at vågne op, gnide søvnen ud af øjnene og handle!

Illustrationer: iStock. Natteravnene.
Hold Danmark Rent. Tine Christoffersen.
Grafisk tilrettelægning: Tine Christoffersen.