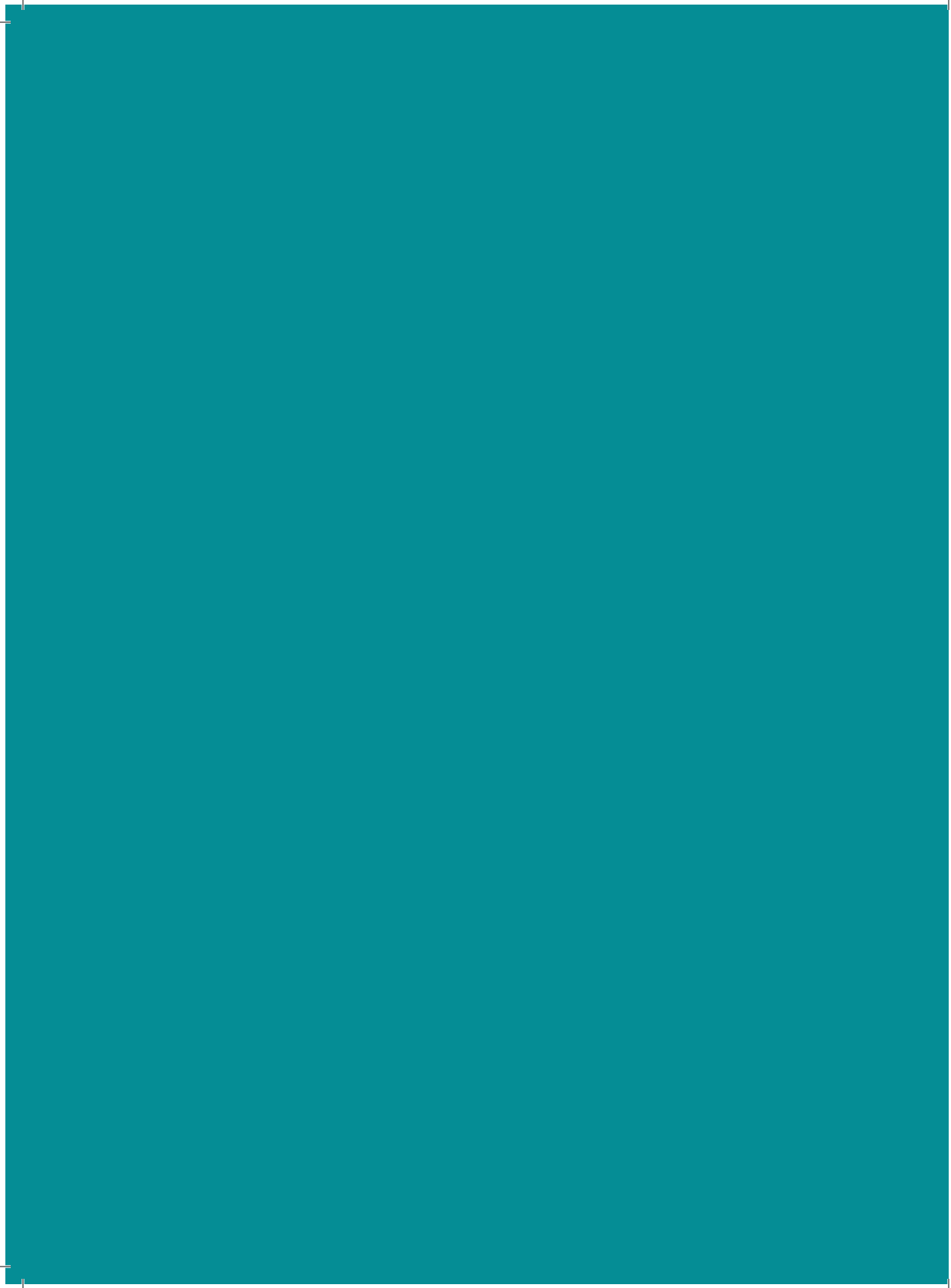


SELVEJETS HISTORIE



FRA DE SIDSTE FÆSTEBØNDER TIL I DAG

SELVEJE **DANMARK**



SELVEJETS HISTORIE FRA DE SIDSTE FÆSTEBØNDER TIL I DAG

Selveje? Hvad er det i grunden? Og hvad vil det egentlig sige at være en selvejende organisation?

De spørgsmål bliver vi med jævne mellemrum stillet i Selveje Danmark, som er brancheforening for netop de selvejende organisationer. Svarene er ikke så enkle. For dels findes der ikke nogen entydig juridisk definition af begrebet "selveje". Dels ligger en stor del af betydningen i historien, fra begrebet oprindeligt begyndte at optræde som modsætning til de fæsteforhold, der prægede landbosamfundet i Danmark fra middelalderen og frem til midten af 1800-tallet, og til i dag, hvor begrebet selvejende organisation typisk bruges om og af private non-profit-organisationer på velfærdsområdet, og en række andre tidligere offentlige institutioner, der nu søges drevet på mere markedslignende vilkår som selvejende f.eks. universiteter og gymnasier.

Selvejets historie er vigtig, fordi den skriver sig ind i det danske demokratis historie, og fordi de selvejende organisationer gennem de sidste 150 år har spillet en central rolle for udviklingen af det danske velfærdssamfund. Demokratiske nøgleverdier som frihed, lighed og tryghed, vejede tungt for selvejets pionerer, og de er stadig væsentlige at holde fast i, ikke mindst nu, hvor den moderne styringslogik truer med at sætte velfærdssamfundets grundlæggende værdier til side, og hvor også flere af vores medlemmer oplever, at der er mindre plads til at have et værdigrundlag.

Vi tror i Selveje Danmark på værdien af, at vi i Danmark har en række organisationer, der med afsæt i civilsamfundet, og med fokus på kvalitet og uden at være drevet af ønsket om at skabe profit, arbejder med løsningen af vores fælles velfærdsudfordringer.

De selvejende har gennem tiden har været med til at spotte "hullerne" i vores velfærd og skabe nye, innovative løsninger. Det er den tilgang, der har gjort dem til relevante samarbejdspartnere til den offentlige sektor. Og det vil også være den tilgang, der fremover vil være med til at sikre, at de midler vi som samfund bruger på velfærd i videst muligt omfang også går til velfærd. Men for at vi kan udfylde den rolle, er det afgørende, at vi er bevidste om og tydelige i forhold til vores egen identitet. Hvem er vi, hvad er vores respektive værdigrundlag og helt overordnet; hvad betyder det, at være en selvejende organisation? Det er netop den sidste del af det spørgsmål vi i denne publikation sætter fokus på.

God læsning!

Jon Thorlacius Krog

Branchedirektør i Selveje Danmark, 2019

SELVEJE - ET DIFFUST BEGREB

Hvad vil det egentlig sige at være selvejende?

Selveje betyder egentlig personlig besiddelse¹ og er i den forstand et vidt begreb. Begrebet bruges dog primært om organisationer, virksomheder eller institutioner, der ejer sig selv, og arbejder non-profit for et almennyttigt formål.

Og igen har vi at gøre med et begreb, der kan være svært at indfange. For der findes i dansk lovgivning ikke en generel og entydig juridisk definition af begrebet selvejende organisation. Begrebet bruges ofte i flæng med begrebet fond. Mens en fond altid er selvejende, er en selvejende organisation ikke nødvendigvis en fond, men kan også være en forening, være undtaget fonde reglerne eller være en stiftelse.²

Og så sløres billedet igen. For ikke alle organisationer, der falder ind under kategorien selvejende, opfatter sig selv som selvejende. Nogle ser sig selv som socialhumanitære og andre som NGO'er, INGO'er, socialøkonomiske virksomheder, socialhumanitære eller frivillige organisationer.

De selvejende organisationer, virksomheder og institutioner, der også ser og betegner sig selv som selvejende, opererer på det brede velfærdsområde, hvad enten det handler om det sociale område, beskæftigelse, børneområdet og ældreområdet. Tilsvarende findes en række selvejende organisationer på uddannelses- og socialområdet, det ligger dog udenfor nærværende publikation at gå dybere ind i de områder.

FRA FÆSTE TIL SELVEJE

Hvor gammelt er begrebet selveje?

Begrebet selveje er i dansk sprogbrug især forbundet med landbosamfundet. Det er kendt i hvert fald helt tilbage til 1500-tallet, hvor de fleste gårde på Øerne var fæstegårde og altså underordnet jordejeren, mens der i Jylland var flere selvejere. I løbet af 1500- og 1600-tallet overgik så godt som alle selvejergårde til fæste. Men fra midten af 1700-tallet gik udviklingen den anden vej. Stavnsbåndet blev ophævet, og fæste blev gradvist afløst af selveje.³

Samtidig begyndte man også at tale om selvejende institutioner, og i slutningen af 1700-tallet fandt den første systematiske optælling sted, hvor man identificerede over 2000 af slagsen. Omkring 1500 var legater med uddelingsformål, mens resten blev betegnet som ”milde stiftelser, der påtog sig operative opgaver af almennyttig art”. De fleste af de milde stiftelser var stiftet

¹ Bjørn, 2018

² Feldthusen og Poulsen, 2012

³ Bjørn, 2018



Selveje Allé. Selveje er også navnet på en gade, Selveje Allé, og et boligområde i Valby i København, anlagt i 1903. Kvarteret fik sit navn, forbi man ville understrege, at husejerne selv ejede deres grunde, i modsætning til de mange grunde med hjemfaldspligt, som blev udstykket omkring århundredeskiftet og hvis "ejere" efter en periode på 100 år var forpligtet til at sælge grunden tilbage til Københavns Kommune til grundens oprindelige pris.

TAL PÅ SELVEJE

Forskere fra Center for Civilsamfundsstudier på CBS skønner, at der i Danmark i 2015 var over 14.000 selvejende institutioner i Danmark. Heraf var ca. 2.000 aktivt erhvervsdrivende, mens de øvrige må antages at være fonde og legater.

efter den protestantiske reformation, hvor det katolske kirkegods var blevet eksproprieret af kongemagten, som kun i begrænset omfang videreførte de sociale opgaver, der var knyttet til kirkegodset.⁴

GRUNDLOVEN BANER VEJEN

Med de store bevægelser, der vandt frem i 1840'erne, og med Danmarks Riges Grundlov af 1849, skred det frem for selvejet – både i landbruget og på organisationsplan.

Et af bondebevægelsens vigtigste krav var således tvungen overgang til selveje, og omkring 1870 var selvejet så udbredt, at spørgsmålet begyndte at miste politisk aktualitet.⁵ Med Grundloven af 1849 fik det danske folk klassiske frihedsrettigheder, forenings- og forsamlingsfrihed, mens ubemidlede borgere fik ret til fri undervisning og offentlig understøttelse.

Jorden var dermed godet for den skov af foreninger, fonde, stiftelser og andre private selvorganiserede initiativer, der i den sidste halvdel af 1800-tallet spirede frem i opposition til de traditionelle logikker, der dominerede stat og marked.⁶ Selvejets historie skriver sig således ind i det danske demokratis historie. Og de demokratiske nøgleverdier, frihed, lighed og tryghed, vejede tungt for pionererne, hvad enten de kæmpede for bedre forhold for bønder, enlige kvinder, arbejdere, fattige eller åndssvage, og om de var en del af højskole- og friskolebevægelsen, andelsbevægelsen, kvindebevægelsen, arbejderbevægelsen eller filantroperne.

FILANTROPERNE

Som ordet bevægelser antyder, er disse ikke af fast størrelse, men fulde af overlap og undtagelser. Man rammer ikke helt forkert, hvis man siger, at de selvejende organisationer først og fremmest har deres oprindelse inden for filantropien.

Og filantroperne, ja, det var, lidt forenklet sagt, de bedrestillede, der begyndte at støtte de ressourcetsvage borgere. Enten helt privat eller gennem de filantropiske foreninger og institutioner. Det var med til at udvikle det socialpolitiske felt, der på den tid ellers var kendetegnet ved, at borgerne enten måtte forsørge sig selv eller alternativt modtage offentlig fattigforsorg og dermed give afkald på flere rettigheder.⁷

Grevinde Danner var blandt filantroperne. Hun testamenterede sin bolig, Jægerspris Slot, "til gavn for fattige og efterladte piger," og i 1873 oprettede hun "Kong Frederik den Syvendes Stiftelse for fattige fruentimmere af arbejderstanden," et hus, som stod færdigt i 1875, og som

⁴ Sørensen&Lund, 2018, s. 30

⁵ www.denstoredanske.dk/Danmarks_geografi_og_historie/Danmarks_historie/Landbohistorie/selveje

⁶ Sørensen&Lund, 2018, s. 22

⁷ Selvejets Historie



Frihedsstøtten blev opført og rejst i 1792-97 uden for Københavns Vesterport, nu Vesterbrogade, over for Københavns Hovedbanegård, til minde om stavnsbåndets ophævelse og dermed også om den frihedsbevægelse som selvejet repræsenterede. Stavnsbåndet blev indført i 1733 og betød, at værnepligtige unge (mellem 14 og 36 år, senere mellem 9 og 40 år) af bondestanden kun kunne flytte, hvis de havde godsejerens tilladelse. Fra 1760'erne begyndte bondeselvejet dog at undergrave stavnsbåndet, og i 1788 ophævedes stavnsbåndet officielt (i praksis var det dog først ophævet for alle omkring år 1800).



Da Københavns Mejeriforsyning i 1896 forbød sine arbejdere at melde sig ind i Arbejdsmændenes Fagforening, fik det den modsatte effekt. Alle arbejderne meldte sig ind i fagforeningen. Og da mejeriforsyningen svarede igen med en lockout, opstod ideen om, at arbejderne kunne oprette deres egen mælkevirksomhed. Og således blev det til, at Mejeriet Enigheden den 12. marts 1897 begyndte sin virksomhed. Mejeriet blev med årene i øvrigt et af de største og mest stabile enkeltforetagender inden for Kooperationen, der bl.a. også drev Bryggeriet Stjernen, Arbejdernes Fællesbageri, FDB. I 1996 blev Mælkeriet Enigheden overtaget af MD Foods, der umiddelbart efter købet af Enigheden lukkede den.

FOLKELIGHEDEN

Til et folk de alle høre, som sig regne selv dertil," lyder det i N.F.S. Grundtvigs sang Folkeligheden fra 1848. Det samme kunne man sige om selvejende organisationer – så længe de arbejder non-profit for et almennyttigt formål.

senere er blevet kendt som Dannerhuset. En anden filantrop var lægen Ludvig Brandes, som ikke mente, at det offentlige var i stand til at løse sociale opgaver, og i 1859 grundlagde Danmarks første plejehjem, Københavns Sygehjem (i dag Holmegaardsparken).⁸

Den Danske Diakonissestiftelse, der blev oprettet i 1863 med et søsterhjem og et lille hospital i Smallegade på Frederiksberg, udsprang af understøttelsesfilantropien. Denne gren af filantropien hvilede typisk på et kristent grundlag og rettede især sin indsats mod det traditionelle fattigdomsspørgsmål og så det som sin hovedopgave på frivillig basis at understøtte værdigt trængende – det vil sige de personer, som ikke var under den offentlige forsorg.⁹

Den anden gren af filantropien var pionerfilantropien, som typisk hvilede på en faglig og humanitær baggrund, iværksatte foranstaltninger over for dem, der dengang blev betegnet som åndssvage, og vanføre, i hjem eller på anstalter som f.eks. De Kellerske Anstalter, der blev stiftet i 1865 og fungerede som behandlingshjem for personer, der var blevet diagnosticeret som åndssvage, datidens betegnelse for udviklingshæmmede.¹⁰

STATSLIGT TILSKUD OG STATSLIGT TILSYN

De Kellerske Aandsvageanstalter blev i 1895 den første erhvervsøkonomiske virksomhed organiseret som selvejende institution med offentlig driftsoverenskomst.¹¹ Det skete, efter at anstalterne havde opnået medfinansiering fra Industrielotteriet (som herefter i folkemunde hed Idiotlotteriet) og blev underlagt statsligt tilsyn.

Og snart fulgte flere selvejende opdragelseshjem, børnehjem, alderdomshjem, vuggestuer og børnehaver efter. Med andre ord: Forholdet mellem de ”frie filantroper” og det offentlige begyndte i slutningen af 1800-tallet at ændre karakter, og udviklingen gik hånd i hånd med den økonomiske fremgang og vækst i produktionen, der prægede Danmark i begyndelsen af 1900-tallet og frem til omkring 1930. Mens rollen som pionerorganisationer trådte mere og mere i baggrunden, begyndte de selvejende i stigende grad at varetage institutionsdrift for det offentlige.

Det afspejledes også inden for børneforsorgen. Her var staten ikke forpligtet til at oprette børne- og ungdomsinstitutioner, og bortset fra enkelte statsinstitutioner, forblev driften af dette område under privat initiativ, mens omkostningerne blev dækket af staten, som også havde tilsyn med og skulle godkende de private børnehjem.

På misbrugsområdet vedtog man i 1913 en ændring til finansloven, der sikrede en fast og mærkbar statslig støtte til de kristelige redningshjem, dvs. afvænningshjem for alkoholikere.

8 Thøgersen, 2013, s. 16

9 www.diaconissestiftelsen.dk/media/1598/diaconisernes-fantastiske-historie.pdf

10 Sørensen&Lund, 2018, s. 32

11 Sørensen&Lund, 2018, s. 32



Nyuddannede sygeplejersker danser rundt om busten af Dronning Louise, 1976.

BAG OM DE SELVEJENDE ORGANISATIONER

Diakonissestiftelsen var det første sted, man etablerede en uddannelse i sygepleje. Hospitalet var en konsekvens af uddannelsen: et sted sygeplejerskerne kunne øve sig. Hvert år danser de nyuddannede om busten af Dronning Louise, der grundlagde Diakonissestiftelsen i 1863.

Hvad de selvejende børnehaver angår, var deres økonomiske situation hen imod slutningen af første verdenskrig blevet så vanskelig, at staten i 1919 begyndte at yde statstilskud på op til 50 procent af udgifterne, forudsat at institutionen var godkendt af ministeriet.¹²

BAG OM DE SELVEJENDE ORGANISATIONER

De Kellerske Aandsvageanstalter var fra 1865 den ene af to anstalter for åndssvage i Danmark. Den anden var Gamle Bakkehus, og de lå begge i København, indtil De Kellerske Aandsvageanstalter i 1898-99 flyttede til Brejning ved Vejle. I 1902 overtog Gamle Bakkehus-anstalterne, som allerede havde opkøbt ejendommen Ebberødgaard ved Birkerød, de tidligere kellerske institutioner i København, Karens Minde, Lillemosegaard og Gammellosehus. Overlæge Christian Keller oprettede i 1911 på Livø den første danske øanstalt, for "anti-sociale" og kriminelle åndssvage mænd. Og i 1923 oprettedes en lignende anstalt på Sprogø for "seksuelt løssagtige" åndssvage kvinder. Begge øanstalter blev nedlagt i 1961.

FRA ALMISSE TIL RETTIGHED – OG SELVEJENDE MED ET KALD

1930'erne var præget af økonomisk krise og høj arbejdsløshed i store dele af verden. I lande som Tyskland og Italien formåede det politiske system ikke at håndtere krisen. I Danmark gik det bedre. Ifølge Jonas Würtz Yde og Michael G.D. Jensen er den store Socialreform af 1933 et udtryk for det danske politiske systems evne til at tackle 1930'ernes krise inden for rammerne af det demokratiske politiske system.¹³

Socialreformen blev vedtaget som en del af Kanslergadeforliget og samlede de mange eksisterende love og regler på det sociale område i fire love og forenklede administrationen af offentlige ydelser. Mest markant var det ændringer af kriterierne for at modtage sociale ydelser, som reformen indebar. De blev mere objektive og ensrettede, og de sociale ydelser ændrede dermed karakter fra at minde om almisser til i højere grad at være baseret på rettighedsprincippet. Mange ser i dag derfor socialreformen fra 1933 som en af grundstenene i opbyggelsen af den danske velfærdsstat.

¹² www.diakonissestiftelsen.dk

¹³ Yde&Jensen, 2012



Medicinsk afdeling, Diakonissestiftelsen i 1920'erne.

BAG OM DE SELVEJENDE ORGANISATIONER

I 1872 stiftede præsten Hans Knudsen Samfundet og Hjemmet for Vanføre med det formål at hjælpe bevægelseshæmmede med proteser, uddannelse o.l., så de kunne føre en selvstændig tilværelse. I 1980 skiftede organisationen navn til Sahva Fonden, og i dag, efter at Håndværksskolen, de beskyttede værksteder BVK og Ibsens Katonnagefabrik blev udskilt fra Sahva Fonden, eksisterer den som Hans Knudsen Institutet, som gennem uddannelse og samarbejde med jobcentre hjælper mennesker med fysiske, psykiske og sociale problemer i beskæftigelse.

I den udvikling kom de selvejende kom til at spille en vigtig rolle. Daværende socialminister K.K. Steincke havde nemlig et godt øje til de selvejende og lagde i høj grad op til at inddrage selvejende institutioner ved udførelsen af offentlige opgaver. Og det var ikke for at gøre opgaveløsningen billigere, men fordi han mente, at samarbejdet var hensigtsmæssigt ud fra den betragtning, at den, der har et kald til at gøre en hjælpende gerning, også har forudsætningerne for at udføre gerningen på en særlig god måde. Derfor ville det være meningsløst ikke at benytte sig af disse muligheder i arbejdet.¹⁴

Samarbejdet med de selvejende organisationer og institutioner blev primært reguleret i forsorgslovens paragraf 300. Den gav det offentlige mulighed for via overenskomst at overdrage driftsopgaver til frivillige foreninger og institutioner.

Gennem disse formaliserede driftsoverenskomster blev de selvejende ikke bare knyttet tættere til den offentlige sektor, men også gradvist et instrument for staten.¹⁵ ”Til gengæld” blev den offentlige støtte i flere tilfælde forøget som en direkte konsekvens af socialreformen, og det betød, at mange selvejende kunne udvide deres aktiviteter.

FOREBYGGELSE OG PROFESSIONALISERING – STATEN OVERTAGER PIONERROLLEN

Med de socialdemokratiske regeringer fra 1930erne og frem ændrede opfattelsen af det sociale område sig markant. Forandringerne gik i 1950erne og 60erne hånd i hånd med økonomisk vækst - og fra midten af 1960erne var det, som Poul Villaume skriver, også en periode, ”hvor kvindernes massive indtog på arbejdsmarkedet nødvendiggjorde stærkt udvidede offentlige pasningsordninger og institutioner for børn og ældre.”¹⁶

STATEN DIRIGERER

Det offentlige blev i de år i stigende grad betragtet som den centrale samfundsmæssige og socialpolitiske aktør, og det offentliges koordinerende rolle blev i perioden styrket gevaldigt. Det slog først og tydeligst igennem på ældreområdet, hvor Socialministeriet i 1949 nedsatte et udvalg, der skulle finde ud af, hvordan man fik bragt orden i de mange forskellige plejehjem, der efterhånden eksisterede.

Udvalgsarbejdet resulterede i 1955 i en ændring af forsorgsloven med krav om selveje og driftsoverenskomst, og det er bl.a. baggrunden for, at Mariehjemmene og Danske Diakonhjem daterer deres stiftelse til 1958, selvom der for Danske Diakonhjems vedkommende står en ældre forening bag.

¹⁴ Steincke, 1934, 3-5

¹⁵ Sørensen&Lund, 2018, s. 32

¹⁶ Villaume, 2018

SELVEJENDE SPAREKASSER

I 1857 blev Sparekassen for Grevskabet Holsteinborg og Omegn (stiftet 1810) frigjort fra grevskabet og videreført som selvejende institution baseret på garantiskab med gensidigt ansvar. Og helt frem til anden verdenskrig var de selvejende sparekassers samlede balance større end de privatejede bankers.¹

FOLKET TAGER MAGTEN

Herregårde var i mange år omdrejningspunkt for magten i Danmark. Men fra 1860'erne og næsten et århundrede frem lå en stor del af magten i landets omkring 1800 sogne. De var politisk domineret af mellemstore landbrug, som stod bag organiseringen af store dele af samfundslivet på landet – lige fra finansielle sager, der blev styret gennem lokale sparekasser og gensidige kreditforeninger til forsikringer, som organiseredes gennem gensidige selskaber, og økonomien, der blev styret gennem fællesforetagender som andelsmejerier, brugsforeninger og foderstofforeninger. I byerne blæste de samme vinde, og her myldrede det frem med forbruger-, producent- og produktionskooperationer, som ikke bare skulle skaffe billigere dagligvarer og boliger til folket og bedre betingelser for håndværkere, landmænd og arbejdere, men også fungere som murbrækkere for fagbevægelsens krav til forbedrede løn- og arbejdsforhold.²

FONDSBEVÆGELSEN

Selvom Danmark har uofficiel verdensrekord i fondsdannelse, og nogle af landets største virksomheder har fonde som hovedaktionærer (f.eks. A.P. Møller Mærsk, Carlsberg og Novo Nordisk), har fondene ikke fået nær den samme fremtrædende plads i historiebøgerne som de andre store bevægelser som f.eks. andelsbevægelsen og arbejderbevægelsen. Ikke desto mindre spiller fondene, der har rod i godsejerkredse og det værdikonservative borgerskab, og som for alvor fik næring under 1870ernes højkonjunktur, en stor rolle for udviklingen af det danske velfærdssamfund, hvad angår såvel social- og sundhedsområdet som videnskaben og kunst- og kulturlivet. Med andre ord: Mens nogen fraskrev sig ejendomsretten over en privat kapital og oprettede en fond for at forbedre vilkårene for kunst og kultur (Carlsbergfondet), ville andre lindre social nød, støtte uddannelsessøgende eller udbrede religiøse budskaber – og nogen havde blandede bevæggrunde. De har alle bidraget til udviklingen af det samfund, som vi har i dag.³

¹ Sørensen og Lund, 2018, s. 29

² Sørensen & Lund, 2018, s. 26

³ Lund&Berg, 2016, s. 22 og 27

STATEN FOREBYGGER

Samtidig blev det offentlige tillagt en evne til at kunne foregribe og regulere den samfundsmæssige udvikling. Dermed bredte tanken om forebyggelse sig ud over hele det socialpolitiske område, hvilket betød, at initiativet ikke længere var blot rettet mod bestemte risikogrupper, men blev i højere grad til generel forebyggelse af sociale problemer. Med idéen om forebyggelse kom også revalidering, behandling, tryghed og trivsel via omsorgsarbejdet til at præge målsætningerne for socialpolitikken, som desuden i højere grad blev rettet mod særlige begivenheder hos normalbefolkningen. Enten fordi de befandt sig et bestemt sted i livsforløbet, eller fordi de midlertidigt var ramt af særlige omstændigheder eksempelvis ledighed.

Det betød, at målgruppen for de sociale tilbud, som 1800-tallets pionerer havde taget initiativ til og udviklet, bliver markant større. Groft sagt kan man sige, at først var målgruppen mennesker i alvorlig nød, udsat for fattigdom eller social udstødelse. Nu blev det os alle. Mennesker udsat for barndom, ungdom og alderdom – livet, på godt og ondt.

STATEN PROFESSIONALISERER

Samtidig var der en tydelig tendens til professionalisering i det sociale hjælpearbejde – også på alkoholmisbrugsområdet. Her blev behandlingen af alkoholisme efterhånden betragtet som et medicinsk eller lægeligt anliggende, og indsatsen over for alkoholmisbrugere var organiseret i tilknytning til det almindelige sundhedsvæsen med hovedvægt på den ambulante behandling. De frivillige organisationer og institutioner, som hidtil havde forestået behandlingen, søgte at tilpasse sig de nye tider, der først og fremmest blev båret frem af lægestanden, og de ændrede holdninger udmøntede sig blandt andet i en udskiftning af personalegrupperne på institutionerne.

På børne- og ungdomsforsorgens område måtte de selvejende tilpasse sig samme udvikling. Her havde man hidtil ment, at vanskeligt stillede børn og unge skulle skaffes et hjem med faste rammer og klare normer, men i løbet af 1950'erne blev den dominerende forestilling, at børnene skulle modtage behandling fra professionelle med formaliserede uddannelser i psykiatri, psykologi eller pædagogik.

SELVEJENDES SÆRPRÆG NEDTONES

De selvejende organisationers og institutioners holdning til professionaliseringen og den øgede offentlige styring var tvetydig. På den ene side gav udbygningen af de offentlige tilskudsordninger de selvejende mulighed for aktivitetsudvidelse og betød, at institutionerne i det væsentlige nu kunne drives alene på grundlag af de offentlige ydelser. Derudover oplevede de, at ”klientellet” var blevet vanskeligere, og de kunne på den baggrund godt støtte idéen om faglig udvikling. På den anden side var det, som om at det offentlige havde overtaget de selvejendes pionerrolle. Det var f.eks. primært offentligt ansatte fagpersoner, der fremførte de nye idéer og holdninger. Den



Festaften i KFUM's Sociale Arbejdes fritidshjem i Sønderborg i 1949.



Optræningsinstituttet ved Rigshospitalet i 1960'erne, i dag kendt som Incita.

tydelige statslige dominans medførte samtidig, at de selvejendes særpræg måtte nedtones, og at deres organiseringsform og værdigrundlag i stigende grad blev anset for at være problematisk af de offentlige institutioner. Hvis organisationerne skulle have en rolle i det koordinerede offentlige sociale system, måtte de indholdsmæssigt tilpasse sig de offentlige krav, normer og forventninger. De måtte indordne sig i den samfundsmæssige helhedsvurdering - og den udvikling fortsatte i 1970'erne.

1970ERNES SOCIALREFORMER - DE SELVEJENDES EGENART TRUET

"Gør gode tider bedre." Sådan lød Socialdemokraternes valgslogan ved Folketingsvalget i 1960, hvor den økonomiske højkonjunktur var indtrådt, og forventningerne til velfærdsudviklingen var høje.¹⁷

Da den socialdemokratiske socialminister Kaj Bundvad i 1964 nedsatte en socialreformkommission var det ikke, som det havde været for hans berømte forgænger, K.K. Steincke, med baggrund i økonomisk krise og social nød. Det var tværtimod i en forestilling om fortsat højkonjunktur og høj vækst og med et ønske om at benytte højkonjunktoren til at konsolidere og videreudbygge den danske velfærdsstat. Ganske vist var kommissionen også nedsat under indtryk af voksende kritik fra borgerlige politikere og debattører, som var betænkelige ved den stærkt stigende skattebyrde, voksende offentlige sektor og advarede imod faren for statsligt formynderi og udviklingen af en passiv krævementalitet hos borgerne. Men det viste sig alligevel, at der blandt de store politiske partier i kommissionen var enighed om at holde fast i den universelle velfærdsmodel, der var relativt nem at administrere og betød en høj grad af økonomisk udjævning og udligning, og som man derfor anså for socialt stabiliserende.¹⁸

SELVEJENDE UDVIDER DERES AKTIVITETER

Kommissionens betænkninger dannede dermed grundlag for en vidtrækkende social reformproces op igennem 1970'erne, som først og fremmest betød en udbygning af velfærdsstatens serviceopgaver. Socialministeriet besluttede i 1971, at det offentlige ikke længere kunne anerkende private institutioner som overenskomstpartner. Fremover kunne der kun indgås overenskomster med selvejende institutioner. Beslutningen satte de frivillige organisationer under pres, fordi de ofte ejede de institutioner, som de drev, og de derfor blev betragtet som private institutioner.

Kravet om, at der kun måtte indgås overenskomster med selvejende institutioner, betød udvikling af nye organisationsformer. De frivillige organisationer udskilte deres institutioner fra foreningerne, så institutionerne blev egentlig selvejende men fastholdt en tilknytning til institutionerne ved at udpege repræsentanter til institutionens bestyrelse og varetage institutionens administration.

17 www.danmarkshistorien.dk/leksikon-og-kilder/vis/materiale/folketingsvalget-1960/

18 Poul Villaume: 1970'ernes socialreformer i Gyldendals og Politikens Danmarkshistorie, Olaf Olsen (red.), 2002-2005.

Hentet 17. maj 2018 fra www.denstoredanske.dk/index.php?sideId=306563

VÆK FRA ANSTALTS-TANKEN

På handicapområdet blev intentionen i 1950erne i stigende grad at sikre målgruppen en tilværelse så nær det normale som muligt. Det medførte et opgør med tidligere tiders tendens til at placere døve og tunghøre, blinde, psykisk syge og udviklingshæmmede på ofte isolerede døgninstitutioner. Og det betød også, at behovet for institutioner på handicapområdet blev en smule mindre. Samlet set oplevede det selvejende område – og hele velfærdsområdet i Danmark dog en stigning i aktiviteterne op igennem 1950erne, 1960erne og 1970erne.

KIRKENS KORSHÆR MARKERER SÆRLIGT FELT

Under slagordet "Kirken helt ude ved samfundets yderste kant" lykkedes det i 1950erne Kirkens Korshær at markere et særligt felt inden for det sociale arbejde. Korshæren koncentrerede sin indsats om en snæver personkreds, der omfattede dem, der, trods den intensiverede behandlingsorientering, var opgivet af alle andre – herunder det offentlige sociale system. Det drejede sig om de socialt udstødte. Kirkens Korshær og det offentlige system udviklede en form for gensidig afhængighed, hvor det offentlige sørgede for de økonomiske ressourcer til Kirkens Korshær, mens korshæren besad den ekspertise, erfaring og uafhængighed, der var nødvendig for at arbejde blandt de hårdest ramte grupper, hvor indsatsen i højere grad drejede sig om omsorgsforanstaltninger end om behandling.

ALDERDOMSHJEMMENE TOPPER

Indtil 1891 blev ressourcesvage ældre anbragt på fattiggården med de indskrænkninger i de borgerlige rettigheder, der fulgte med. For visse grupper var der også mulighed for at blive anbragt på forskellige former for stiftelser og alderdomshjem (efter 1976 kaldet plejehjem). Med alderdomsunderstøttelseslovens vedtagelse i 1891 begyndte imidlertid en mere systematisk anbringelse af ældre i kommunale eller selvejende alderdomshjem frem for på fattiggårde, og et halvt århundrede senere var der opført omkring 500 kommunale foruden et betydeligt antal selvejende alderdomshjem i Danmark. Udbygningen fortsatte op igennem 1950'erne og 60'erne, så man i Danmark i 1970 havde omkring 1000 kommunale og 400 selvejende alderdomshjem.

OK-FONDEN

Det var netop, da alderdomshjemmene som forsorgsform toppede, mere præcist i 1969, at OK-Fonden, eller Fonden for de Samvirkende Omsorgsklubber i Danmark, blev stiftet. Stifteren var Arne Ginge, der også stod bag den første OK-Klub, der åbnede på Frederiksberg i 1967. Fondens formål var dels at "erhverve, oprette og støtte det størst mulige antal lokale OK-Klubber," og dels af "erhverve, opføre og/eller forestå drift af institutioner med et socialt sigte, der falder inden for OK-organisationens arbejdsområde." I dag er OK-Fonden en af landets største selvejende leverandører af plejehjem og -centre og driver desuden hospice og en række psykiatriske bosteder samt administrerer adskillige seniorbofællesskaber. OK-Klubberne drives i dag uafhængigt af OK-Fonden, men har stadig, via Landsorganisationen af OK-Klubber i Danmark, et nært bånd og samarbejde med fonden.



Der bliver dyrket fælles træning på terrassen i forårssol på Else Marie-hjemmet i Humlebæk, som er en del af Fonden Mariehjemmene. I alle Fondens hjem indgår navnet Marie.



Den største koncentration af selvejende plejehjem findes i hovedstadsområdet, mens den største koncentration af plejehjem under Danske Diakonhjem findes i det midt- og vestjyske.

I bistandsloven, som trådte i kraft i 1976, blev princippet om, at det offentlige med enkelte undtagelser kun kunne indgå driftsoverenskomster med selvejende institutioner udvidet til hele området for institutioner under amterne¹⁹. Det ville f.eks. sige døgn- og behandlingsinstitutioner for børn, unge og handicappede. De lovgivningsmæssige forandringer medførte samlet set en udvidelse af de selvejende institutioners opgaver som serviceleverandører, men udvidelse var ikke uden omkostninger.

INDEN FOR SNÆVRE RAMMER

De politiske reformer medførte en afgørende kommunalisering af den offentlige sociale indsats. Primær- og amtskommuner blev nu de direkte samarbejdspartnere for frivillige og selvejende sociale institutioner. Samarbejdet blev dog meget stramt reguleret, da det fandt sted på grundlag af fælles ”standardoverenskomster”. Overenskomsterne sikrede institutionerne fuld økonomisk dækning, men lagde samtidig snævre rammer for institutionsdriften. Ultimativt kunne (amts-) kommunen opsigte overenskomsten uden nærmere begrundelse med ni måneders varsel, hvis der ikke var tilfredshed med institutionens ydelse²⁰.

Professionaliseringen af velfærden betød også, at de selvejende i langt højere grad end tidligere måtte underlægge sig de krav, som det politiske og administrative system stillede. Den offentlige velfærdspolitik medførte altså en radikal forandring af de selvejende organisationers rolle og position i samfundet op igennem 70’erne.

Paradoksalt nok kom den økonomiske krise, der fulgte i kølvandet på oliekrisen i 1973, imidlertid de selvejende til gode.

VELFÆRDSSTATENS KRISE - OG ET BOOST TIL DE SELVEJENDE

Faldende efterspørgsel og stigende arbejdsløshed prægede den sidste halvdel af 1970’erne. Samtidig fik de omfattende sociale reformer, som var tænkt og udformet til at fungere under højkonjunkturens helt anderledes betingelser, det sociale udgiftsniveau til at stige. På den baggrund blev det fra begyndelsen af 1980’erne almindeligt at tale om velfærdsstatens krise.

Hvor man før havde set velfærdsstaten som en problemknuser, var spørgsmålet nu, om velfærdsstaten i virkeligheden var en problemskaber. Argumentet var, at den voksende velfærdsstat havde virket nedbrydende på befolkningens moralske forpligtelser og ansvarsfølelse og undermineret befolkningens evne til selv at løse problemer. Velfærdsstaten havde med andre ord nedbrudt det, der fra slutningen af 1980’erne kom til at hedde ”civilsamfundet”.

19 Thøgersen, M., ”Selvejende institutioner i Danmark, Institutionernes udvikling, udbredelse og karakter på udvalgte samfundsområder”, CiFri, 2013 side 23.

20 Socialministeriet, cirkulære 154 af 17. december 1986.



Den 2. november 1979 besætter en gruppe kvinder huset i Nansensgade 1. De kræver, at stiftelsen, som Grevinde Danner oprettede i 1873 fortsat skal være hjemsted for udsatte kvinder og deres børn. Kvindegruppen maler de fire karakteristiske røde kvindetegn med knyttede næver i vinduerne, som i dag er vartegn for Dannerhuset. Tegnene kan stadig ses i vinduerne på forsiden af huset som vender ud mod H.C. Andersens Blv. Den 27. december 1979 går fredningen af det bevaringsværdige hus igennem. Huset bliver et kvindecenter og krisecenter, og gennem årene har huset udviklet sig til en kvinderettighedsorganisation, der arbejder nationalt og internationalt for at styrke krisecentres placering i samfundet og for at stoppe vold mod kvinder og børn. Organisationen hedder i dag slet og ret Danner.

SELVEJENDE I STORMVEJR

I 1970'erne blev Samfundet og Hjemmet for Vanføres hospitaler og klinikker overdraget til amtskommunerne, der senere centraliserede aktiviteterne og videresolgte bygningerne. Samtidig mistede fonden sit monopol på leverancer af ortopædisk fodtøj samt opbakning fra sin ungdomsafdeling, hvoraf nogle af de mest initiativrige dannede Muskelsvindfonden. Anker Brink Lund og Christian Edelvold Berg bruger i Dansk Fondshistorie eksemplet til at illustrere, hvordan den kommunaliserede velfærdsstat i 1970'erne gradvist ændrede det socialfilantropiske virkefelt. Ifølge Lund og Berg var de religiøst funderede legater og fondslignende foreninger ikke resistente, når stat og kommune fik flere penge til skattefinansieret velfærd. Lokale menighedsplejer blev således overtaget af primærkommunerne, og selvom Diakonissestiftelsen kæmpede videre for at bevare selvejet for sit hospital på Frederiksberg, var det vanskeligt at bevare det værdikonservative grundlag i det politiserede krydsfelt mellem statslige, amtslige og kommunale driftsoverenskomster.

Kritikken af velfærdsstaten kom de selvejende til gode. Hvor de selvejendes såkaldte ”egenart” tidligere var blevet betragtet som et problem, der måtte undertrykkes, blev de selvejendes værdigrundlag og organiseringsmåde nu betragtet som en positiv udfordring og en decideret ressource for det etablerede offentlige sociale system.

FONDSFINANSIEREDE AKTIVITETER

I det hele taget blev diskursen på det sociale område i 1980erne præget af en tilbagetrækning fra forestillingerne om et planlagt og alt-koordinerende offentligt system. Hos de centrale myndigheder bevægede man sig fra en dominerende planlægningskultur over mod en forsøgs- og markedskultur, og i begyndelsen af 1980erne tog man initiativ til de første fondsfinansierede forsøgs- og udviklingsaktiviteter. Aktiviteterne fortsatte i målrettet form i 1990erne og 00erne, og de stadig flere offentlige puljer betød, at mange organisationer (bl.a. Kirkens Korshær, Blå Kors, Kristeligt Studenter Settlement og SIND) op igennem 1980erne, 1990erne og 00erne kunne udvikle og udvide deres aktiviteter.

De fondsstøttede aktiviteter omfattede – og omfatter - i vid udstrækning aktiviteter rettet mod asylansøgere, misbrugere, prostituerede, omsorgssvigtede børn, voldstruede kvinder, hjemløse, udstødte etc. Og opgaverne udførtes – og udføres - typisk af et professionelt uddannet personale med støtte af frivillige medarbejdere ud fra principperne: ”omsorg frem for behandling” og ”frivillige frem for offentlige,” der hviler på den betragtning, at de frivillige/ikke-offentlige ikke er gennemsyret af den professionelle behandlingsideologis stædige krav om at skulle forandre det enkelte menneske.²¹

FOKUS PÅ BESKÆFTIGELSE – DEN ANDEN SELVEJE BØLGE

Med konkurrencestaten er der fulgt et større fokus på beskæftigelse. De fleste kender Venstres valgslogan fra 2014: ”Det skal kunne betale sig at arbejde”. Og før det var der afkortningen af dagpengeperioden, efterlønnens afvikling, den højere pensionsalder, for blot at nævne et par eksempler. Folk skal have et incitament til at arbejde, og fokus er på, at alle skal være i beskæftigelse. I tråd hermed har den bølge af nye selvejende, der også kalder sig socialøkonomiske virksomheder og som har gjort sig gældende siden begyndelsen af 00erne, primært fokus på arbejdsintegration af socialt udsatte.

Det er virksomheder som Specialisterne og Special Minds, der yder konsulentbistand på IT-området og gennem ansættelse af konsulenter med autismediagnose eller lignende udfordringer har som deres primære formål at ændre samfundets holdning til autister. De kan dokumentere

²¹ Sørensen&Lund, 2018, s. 32



Et medieprojekt fra 1990'ernes Incita. Incitas vision lyder ”Vi skaber fremtidens rummelige arbejdsmarked.”

UDSATTEOMRÅDET TOPPER

I 2013 var 50 procent af alle organisationerne på udsatteområdet i Danmark selvejende, mens det "kun" var tilfældet for 27 procent på skoleområdet, 20 procent på daginstitutionsområdet, godt og vel 20 procent på ældreområdet og 26 procent på handicapområdet i 2011. Forskellene fortæller noget om, hvor stor en betydning lovgivning, tilskudsmuligheder, graden af konkurrence, graden af anerkendelse mv. har for de selvejende organisationers levedygtighed.

deres værdi både opgjort som produktiv output, sparede overførselsindkomster og større individuel trivsel for de involverede.²² Og navnlig efter den økonomiske krise i 2008-2009 er der blevet knyttet store forventninger til de nye arbejdsintegrerende virksomheder, som forventes både at inspirere den private sektor til at tage et større socialt ansvar og samtidig aflaste den offentlige sektor ved håndtering af problemer som arbejdsløshed, fattigdom og migration.

Rammevilkårene er dog i dag langt mere besværlige end de var for hundrede år siden, og velfærdsstaten og de dertil knyttede kommunale serviceudbydere har sat sig tungt på de sociale velfærdsydelser, mens markedsaktører dominerer det økonomiske liv.²³ Dertil kommer, at hele det selvejende område af forskellige politiske årsager (herunder Tvindloven, se faktaboks på side 27) har en fragmenteret struktur, som gør det svært at trænge igennem til kreditorerne og skaffe den nødvendige risikovillige kapital til udvikling af organisationen.

SELVEJENDE I SKARP KONKURRENCE

”Større produktivitet for færre penge, koste hvad det vil at tab af trivsel, livskvalitet, social udfoldelse og demokratisk medbestemmelse.” Det er ifølge CBS-professor Preben Melander styringslogikken og hovedelementet i konkurrencestaten. Samme indfaldsvinkel til konkurrencestaten udfolder Lars Bo Kaspersen og Jan Nørgaard yderligere i bogen *Ledelseskriser i Konkurrencestaten* (2015), hvor de slår fast, at konkurrencestaten styringsredskaber er ”pointkapløb, individualisme og ulighedsfremmende adfærdsformer”.

Uanset hvilket syn man anlægger på konkurrencestaten er den tilsyneladende – og med Corydons ord - ”kommet for at blive”. I hvert fald for en tid. For de selvejende på det sociale område betyder det, som for alle andre leverandører af tilbud på det sociale område, at de befinder sig i skarp konkurrence med alle de andre leverandører; hvad enten de er kommunale, selvejende eller private.

Kommuner har gennem flere år konkurrenceudsat beskæftigelsesaktiviteter, noget der naturligvis har stor betydning for de selvejende organisationer, der således har måtte tilpasse sig den samarbejdsform. Samtidig er der i en række kommuner også fokus på, hvordan f.eks. det sociale område kan konkurrenceudsettes yderligere. Om det kan lade sig gøre eller ej er tvivlsomt, da man her står overfor servicelovens krav om at den enkelte borger skal have en konkret individuel sagsbehandling og, at de virkemidler, der kan anvendes, ikke på forhånd bør kunne begrænses. Men uanset hvad så sender alene bestræbelserne bølger gennem det sociale område. Det kunne man blandt andet se da Holbæk Kommune sammen med en række andre sjællandske kommuner ønskede at sende en række tilbud knyttet til autismeområdet i udbud.

²² Sørensen&Lund, 2018, s. 93

²³ Sørensen&Lund, 2018, s. 93



Special Minds it-konsulenter løser opgaver for erhvervskunder og kunder i den offentlige sektor i Danmark og internationalt.

BAG OM DE SELVEJENDE ORGANISATIONER

Specialisterne stiftet i 2003 af Thorkil Sonne, hvis søn Lars som treårig var blevet diagnosticeret med infantil autisme. Ved siden af selve it-virksomhed, som i dag har 30 konsulenter med en autismediagnose eller lignende udfordringer ansat, driver Specialisterne et kompetencecenter med jobafklaring, ressourceforløb, mentorordninger og fritidsklub, som kommuner og jobcentre visiterer borgere til. Specialisterne tilbyder desuden brobygningsforløb mellem skoler og ungdomsuddannelser og en særligt tilrettelagt ungdomsuddannelse (STU) for unge med autisme.

I samme periode har vi set, hvordan store internationale koncerner har forsøgt at komme ind på det danske "velfærdsmarked". Det er sket både på ældreområdet og senest gennem opkøb af private tilbud på det sociale område.

SELVEJE OG FREMTIDEN

Det er den historiske platform vi står på. Den dag i dag udgør de selvejende organisationer stadig omkring 20 procent af vores velfærd, og hvis vi nu afslutningsvis vender blikket frem, hvordan vil selvejet kunne udvikle sig? Også det spørgsmål er naturligvis vanskeligt at svare på, men der er forskellige faktorer, der vil kunne påvirke vores område. Offentlige udbudsregler, mangelfuld offentlig prissætning, politisk fokus på spørgsmålet om økonomisk overskud, krav om kvalitet og dokumentation, nye finansieringsformer, ønsker om frit valg og helt overordnet den offentlige økonomi. Det er alle faktorer, der vil kunne - eller allerede i dag påvirker forholdet mellem de selvejende organisationer og vores omverden, hvad enten den omverden er offentlig eller privat.

Det er dog også alle sammen faktorer, som de selvejende organisationer på forskellig vis tager til sig. Der arbejdes i partnerskaber med kommuner, som når OK-Fonden sammen med Odense Kommune arbejder på etableringen af en demenslandsby. Der tænkes i nye organisationsformer og socialøkonomi, når Grennessminde etablerer et videnscenter for socialøkonomi i den tidligere Copenhagen Dome. Der arbejdes med udbud på beskæftigelsesområdet, hvor en lang række selvejende organisationer har udarbejdet egne metoder til dokumentation af både kvaliteten og effekten af deres arbejde.

Alt det gør de samtidig med at de fastholder deres værdigrundlag og identitet. Ligesom de – gennem en non-profit tilgang til arbejdet - bidrager til at de økonomiske ressourcer, som vi samfundsmæssigt anvender til velfærd i bred forstand. Med andre ord gennem alt det, der gør de selvejende til et vigtigt og udviklende alternativ til den offentlige sektor. Det skal vi holde fast i, og nu kender vi historien, så kan vi igen vende os og se frem.



Hos Kilden i Incita laves der blandt andet mini-økosystemer, der skal sælges som gaver eller pynt til hjemmet.

TVINDLOVEN

L 268, også kaldet Tvindloven blev vedtaget i Folketinget i 1996, præciserede kravene til de selvejende uddannelsesinstitutioner og skulle vise sig at få store konsekvenser for hele det selvejende område. Ifølge den nye lov skulle en skole være uafhængig i sit virke, og skolens midler måtte kun anvendes til undervisningsvirksomhed. Det blev derudover en betingelse for at opnå godkendelse, at skoler med kostafdeling selv ejede alle eller hovedparten af sine bygninger. I 2006 blev de samme principper via en bekendtgørelse fra Socialministeriet overført til også at gælde for private bo- og opholdssteder. Men fra lovens vedtagelse og frem til 2010 havde den store konsekvenser for hele det selvejende område, først og fremmest fordi den gjorde det vanskeligt for de selvejende at opbygge egenkapital og dermed også svært at udvikle sig organisatorisk.

KILDER

Sørensen, Katja Isa og Anker Brink Lund (red.)

Sorgfrit udkomme & Timeligt velvære? Komparative analyser af dansk socialøkonomi, CBS Center for Civilsamfundsstudier, 2018

Lund, Anker Brink og Christian Edelvold Berg

Dansk Fondshistorie, Jurist og Økonomforbundets Forlag, 2016.

Rasmussen, Jacob Knage

Plejehjemmenes kulturhistorie skal sikres og bevares, kronik bragt i Kristeligt Dagblad den 8. august 2012

Thøgersen, Malene

Selvejende Institutioner i Danmark. Institutionernes udvikling, udbredelse og karakter på udvalgte samfundsområder, arbejdsnotat Netværk for forskning i Civilsamfund og Frivillighed, 01:2013

Melander, Preben

Lederskabsreformationens udfordring til demokratiet, DenOffentlige.dk, 28. oktober 2013
www.denooffentlige.dk/professor-vil-have-nyt-lederskab

Kaspersen, Lars Bo og Jan Nørgaard

Konkurrencestaten har skabt en ledelseskriser, kronik bragt i Politiken, 19. oktober 2015

Kaspersen, Lars Bo og Jan Nørgaard

Ledelseskriser i konkurrencestaten, Hans Reitzels Forlag, 2015.

Røndbjerg-Christensen, Heidi

Konkurrencestaten er velfærdsstaten på afveje, Berlingske Nyhedsbureau, 24. august 2013,
www.b.dk/politiko/konkurrencestaten-er-velfaerdsstaten-paa-afveje

Holm, Claus

Reform af konkurrencestaten skal gøre den legitim, interview med Kaj Ove Pedersen, forfatter til Konkurrencestaten (2011) og Reaktionen Tid. Konkurrencestaten mellem reaktion og reform (2018), i magasinet Asterisk marts 2018,
www.edu.au.dk/fileadmin/edu/Asterisk/85/Asterisk85-s20-22.pdf

Kestler, Amalie

Konkurrencestat er ny velfærdsstat, Politiken 23. august 2013,
www.politiken.dk/indland/politik/art5479833/Corydon-Konkurrencestat-er-ny-velf%C3%A6rdsstat

Yde, Jonas Würtz og Michael G.D. Jensen

Socialreformen af 1933 i Danmarkshistorien.dk, senest redigeret i 2012,
www.danmarkshistorien.dk/leksikon-og-kilder/vis/materiale/socialreformen-af-1933/

Villaume, Poul

1970ernes socialreformer, i Gyldendals og Politikens Danmarkshistorie, Olaf Olsen (red.), 2002-2005, hentet 17. maj 2018 fra www.denstoredanske.dk/index.php?sideId=306563

Bjørn, Claus

Selveje, i Gyldendals og Politikens Danmarkshistorie, Olaf Olsen (red.), 2002-2005 Hentet 16. maj 2018 fra www.denstoredanske.dk/index.php?sideId=157421

Diakonissestiftelsen

www.diaconissestiftelsen.dk/media/1598/diaconisernes-fantastiske-historie.pdf

"Selvejende organisationer står bag udviklingen af store dele af det velfærdssystem, vi kender i dag. Men udviklingen er ikke slut, for vi skal fortsat udvikle vores velfærdssystem. Også i den proces vil de selvejende organisationer spille en central rolle, men det kræver, at vi som samfund politisk tør fastholde en model, hvor der er plads til forskellighed, til klare værdier og til organisationer der går nye veje. Tør vi det, vil de selvejende organisationer også i fremtiden byde velfærd med mennesket i fokus, på nye tilgange og løsninger på de udfordringer, vi som samfund skal finde løsninger på".

Jon Thorlacius Krog
Branchedirektør, Selveje Danmark

KOLOFON

Selveje Danmark,
2019

Redaktion:
Malin Westerlund, Jon Krog
og Gitte Landors

Tak til Rene Ruby, forfatter
til Selvejets histories
første udkast

SELVEJE DANMARK
SLOTSHOLMSGADE 1
BØRSEN
1217 KØBENHAVN K

T. 3374 6427
KONTAKT@SELVEJE.DK

WWW.SELVEJE.DK
