

# EVALUERING AF FONDEN DANSKE VETERANHJEMS AKTIVITETER

Rapport

Oktober 2014

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>1.</b>	<b>INDLEDNING</b>	<b>4</b>
1.1	Læsevejledning	5
<b>2.</b>	<b>KONKLUSION</b>	<b>6</b>
2.1	Temaspecifikke hovedresultater	7
2.1.1	Organisering af Fonden Danske Veteranhjem	7
2.1.2	Veteranhjemmenes tilbud til veteranerne	8
2.1.3	Brugerne af veteranhjemmene	9
2.1.4	De frivillige	10
2.1.5	Samarbejdspartnerne	11
2.1.6	Veteranindsatsen generelt	13
2.2	Tværgående konklusioner og perspektivering	16
<b>3.</b>	<b>ORGANISERING AF FONDEN DANSKE VETERANHJEM</b>	<b>19</b>
3.1	Beskrivelse af organiseringen	19
3.1.1	Den overordnede organisering af Fonden Danske Veteranhjemmene	19
3.1.2	Fordeling af styring, ansvar og opgaver mellem Fonden og veteranhjemmene	22
3.2	Identifikation af styrker og udfordringer	23
3.2.1	Styrker	23
3.2.2	Udfordringer	24
3.3	Optimeringsmuligheder	25
3.4	Perspektivering	27
<b>4.</b>	<b>VETERANHJEMMENES TILBUD TIL VETERANERNE</b>	<b>29</b>
4.1	Beskrivelse af veteranhjemmenes tilbud	29
4.1.1	Tilbuddenes karakter og indhold – forskelle mellem de tre veteranhjem	29
4.1.2	Tilbud og aktiviteter for pårørende	35
4.1.3	Veteranhjemmenes fysiske faciliteter	36
4.1.4	Regler og normer for samvær på hjemmene	38
4.2	Identifikation af styrker og udfordringer	39

4.2.1	Styrker	39
4.2.2	Udfordringer	40
4.3	Optimeringsmuligheder	42
4.4	Perspektivering	45
<b>5.</b>	<b>BRUGERNE AF VETERANHJEMMENE</b>	<b>46</b>
5.1	Beskrivelse af brugerne af veteranhjemmene	47
5.1.1	Karakteristik af brugerne af veteranhjemmene	47
5.1.2	Brugernes indgang til og brug af veteranhjemmene	53
5.1.3	Brugernes motivation og udbytte af veteranhjemmenes tilbud	56
5.2	Identifikation af styrker og udfordringer	59
5.2.1	Styrker	59
5.2.2	Udfordringer	60
5.3	Optimeringsmuligheder	60
5.4	Perspektivering	62
<b>6.</b>	<b>DE FRIVILLIGE</b>	<b>63</b>
6.1	Beskrivelse af de frivillige	63
6.1.1	Karakteristik af de frivillige	63
6.1.2	Motivationen for at være frivillig på et veteranhjem	67
6.1.3	Værtsrollen – funktioner og arbejdsopgaver	68
6.1.4	Rekruttering	71
6.1.5	Forberedelse	72
6.1.6	Fastholdelse	75
6.1.7	Værternes udbytte	76
6.2	Identifikation af styrker og udfordringer	77
6.2.1	Styrker	78
6.2.2	Udfordringer	79
6.3	Optimeringsmuligheder	80
6.4	Perspektivering	83
<b>7.</b>	<b>SAMARBEJDSPARTNERNE</b>	<b>84</b>
7.1	Beskrivelse	84
7.1.1	Samarbejde med offentlige myndigheder	86

7.1.2	Samarbejde med Forsvaret	88
7.1.3	Samarbejde med faglige organisationer	89
7.1.4	Samarbejde med foreninger og fonde	90
7.1.5	Samarbejde med private virksomheder	92
7.2	Identifikation af styrker og udfordringer	92
7.2.1	Styrker	92
7.2.2	Udfordringer	93
7.3	Optimeringsmuligheder	94
7.4	Perspektivering	96
<b>8.</b>	<b>VETERANINDSATSEN GENERELT</b>	<b>97</b>
8.1	Beskrivelse af sammenhæng med den generelle veteranindsats	97
8.1.1	Snitflader med andre tilbud i veteranindsatsen	97
8.1.2	Veteranhjemmenes særlige bidrag til veteranindsatsen	98
8.2	Identifikation af styrker og udfordringer	99
8.2.1	Styrker	99
8.2.2	Udfordringer	100
8.3	Optimeringsmuligheder	101
8.4	Perspektivering	103
<b>9.</b>	<b>METODE OG DATAGRUNDLAG</b>	<b>104</b>
9.1	Baggrundsviden: Desk research og ekspertinterview	106
9.2	Kvantitativ dataindsamling	107
9.3	Kvalitativ dataindsamling	109

## 1. INDLEDNING

Denne rapport indeholder Epinions evaluering af Fonden Danske Veteranhjemms aktiviteter.

De tre veteranhjem i Aalborg, Fredericia og København modtager årligt 1,5 mio. kr. via finansloven. Fonden Danske Veteranhjem fungerer som centralt styringsorgan, mens tre lokale foreninger står for veteranhjemmenes daglige drift. Selve indsatsen i hjemmene drives af frivillige.

Veteranhjemmene har til formål at værne om det kammeratskab, der er blevet skabt under tjeneste i Forsvaret. Samlingsstederne er ikke en erstatning for en offentlig indsats til veteranerne og deres pårørende, men det er en håndsrækning til de, der af den ene eller anden grund ikke har kunnet finde hjælp i det etablerede system. Veteranhjemmene skal ikke ses som behandlingssteder, men veteranhjemmets frivillige bistår med kontakt til fagfolk, offentlige myndigheder og deslige. Veteranhjemmene er uformelle opholdsrum, hvor veteraner, der har brug for det, kan bo i en kortere periode. Først og fremmest har veteranhjemmene til formål at skabe et frirum for samvær og aktiviteter for veteraner samt deres pårørende.

Baggrunden for de tre veteranhjem er beslutningen i forbindelse med Forsvarsforlig 2010-2014 om at støtte Danske Soldater- og Marineforeningers Fællesråd vedrørende etablering af tre veteranhjem. Beslutningen er videreført i Forsvarsforlig 2013-2017.

Evalueringens formål er at undersøge og vurdere Fondens aktiviteter i forhold til Fondens formål og den værdi, aktiviteterne tilfører den samlede veteranindsats. Evalueringen sker med henblik på at bidrage til den fortsatte udvikling af veteranhjemmene, en kvalificering af deres tilbud og til at sikre, at hjemmene tilfører den samlede veteranindsats merværdi. Konklusionen er, at der generelt er stor tilfredshed med Fonden Danske Veteranhjem og veteranhjemmene blandt bestyrelsesmedlemmer, frivillige, brugere og samarbejdspartnere, samt at Fonden Danske Veteranhjemms aktiviteter tilfører stor værdi til den samlede veteranindsats.

Evalueringen er gennemført med inspiration i en bruger- og interessentevalueringstilgang og baseres på en kombination af kvantitative og kvalitative data med alle relevante interessenter:

- Eksisterende materiale i form af eksempelvis fundats og vedtægter
- Spørgeskemainsamling blandt veteraner, der bruger veteranhjemmene
- Spørgeskemainsamling blandt de frivillige, som fungerer som værter på veteranhjemmene
- Kvalitative interview med repræsentanter for Fondens bestyrelse
- Et casebesøg på hvert af de tre veteranhjem indeholdende gruppeinterview med bestyrelsen, fokusgruppeinterview med frivillige og fokusgruppeinterview med brugere
- Uformelle, individuelle interview med veteraner, pårørende og frivillige i forbindelse med besøg på Frydenborg sommerferie og på de tre veteranhjem
- Kvalitative interview med samarbejdspartnere

Se yderligere beskrivelse af evalueringsdesign og datagrundlag i kapitel 9.

Evalueringen er gennemført af Epinion for Forsvarsministeriet og Realdania i perioden fra juni til september 2014.

## 1.1 LÆSEVEJLEDNING

Evalueringen indeholder seks temaer:

- Organiseringen af Fonden Danske Veteranhjem
- Veteranhjemmenes tilbud til veteranerne
- Brugere af veteranhjemmene
- De frivillige
- Samarbejdspartnerne
- Veteranindsatsen generelt

For hvert af de seks temaer indeholder rapporten:

- **Beskrivelse:** En data- og faktaorienteret opsamling af temaets status på rapporteringstidspunktet. Der lægges vægt på de dele af temaet, som har relevans for identifikation af styrker og udfordringer.
- **Identifikation af styrker og udfordringer:** Her identificeres de væsentligste styrker og udfordringer, som beskrivelsen afdækker i forhold til de berettigede forventninger, som temaets interessenter giver udtryk for.
- **Optimeringsmuligheder:** På baggrund af identifikationen af udfordringer i den aktuelle status på temaet beskrives konkrete optimeringsmuligheder inden for de eksisterende ressourcer og rammevilkår, som Fonden opererer under.
- **Perspektivering:** I dette afsnit trækkes eventuelle forhold frem, som i et videre perspektiv ses at ville kunne bidrage til den fortsatte udvikling af Fondens aktiviteter organisatorisk, juridisk og økonomisk. Der er her tale om mere overordnede og retningsgivende bud på fremtidige udviklingsperspektiver. Her er der således ikke tale om evaluators anbefalinger, men relevante overvejelser, som Fonden kan tage op i deres videre udvikling.

Rapporten er opbygget med et kapitel for hvert tema (kapitel 3-8). Sidst i rapporten findes en uddybende beskrivelse af evalueringens metode og datagrundlag. Rapporten indledes med den samlede konklusion i kapitel 2.

## 2. KONKLUSION

I dette kapitel konkluderes på evalueringens resultater inden for hvert af de seks undersøgelsestemaer:

- Organiseringen af Fonden Danske Veteranhjem
- Veteranhjemmenes tilbud til veteranerne
- Brugere af veteranhjemmene
- De frivillige
- Samarbejdspartnerne
- Veteranindsatsen generelt

Evalueringens formål har været at undersøge og vurdere Fondens aktiviteter i forhold til Fondens formål og den værdi, aktiviteterne tilfører den samlede veteranindsats. Evalueringen viser, at Fonden Danske Veteranhjem aktiviteter tilfører stor værdi til veteranindsatsen, og at de tre veteranhjem udgør et unikt tilbud i indsatsen, idet de fungerer som et frirum for brugerne. Veteranhjemmenes tilbud spiller en særligt positiv rolle i forhold til de mest sårbare veteraner.

I konklusionen vil der løbende blive peget på optimeringsmuligheder og anbefalinger til den fremadrettede indsats inden for de seks undersøgelsestemaer. Konklusionen afsluttes med konklusioner, som går på tværs af temaerne, og perspektiverende betragtninger, som de tværgående konklusioner lægger op til.

For at imødekomme de metodiske udfordringer, der kan være ved at indsamle data blandt en sårbar målgruppe som veteranhjemmenes brugere, er evalueringen baseret på en flerhed af data og dataindsamlingsmetoder (se mere i kapitel 9). For så vidt muligt at sikre, at alle perspektiver blev inddraget, er der i kvalitative fokusgruppeinterview med frivillige og brugere efterstræbt en spredning på væsentlige karakteristika og i fokusgruppeinterview med lokalbestyrelser efterstræbt repræsentation af så mange bestyrelsesmedlemmer som muligt.

Evalueringens spørgeskemaundersøgelse blandt frivillige på de tre veteranhjem opnåede en svarprocent på 48 % (75 af 157 frivillige). Det betragtes som tilfredsstillende, givet at en betydelig andel af de frivillige reelt er passive frivillige. Spørgeskemaundersøgelsen blandt de frivillige repræsenterer således særligt de aktive frivillige, som også forventes at have størst erfaring med veteranhjemmene. Blandt brugerne har 72 deltaget i evalueringens spørgeskemaundersøgelse. Da det samlede antal af brugere (populationen) er ukendt, er det svært entydigt at vurdere repræsentativiteten af de indsamlede besvarelser blandt brugere. Baseret på en sammenligning med bestyrelser, frivilliges og brugeres kvalitative karakteristik af brugergruppen vurderes de interviewede brugere i spørgeskemaundersøgelsen dog i tilstrækkelig grad at afspejle brugergruppen, så besvarelserne kan inddrages som datakilde i evalueringen.

Evalueringen gør således brug af multiple datakilder, hvilket dækker over baggrundsviden, kvantitative data og kvalitative data. Evalueringens resultater er trianguleret med disse forskellige



typer af datakilder for at øge validiteten af resultaterne. Brugen af Mixed Methods (kvantitative og kvalitative metoder) styrker evalueringens konklusioner, da resultaterne både når i bredden og i dybden. Dog er det vigtigt at være opmærksom på, at det er et udsnit af nuværende frivillige og brugere, som har deltaget i undersøgelsen.

## 2.1 TEMASPECIFIKKE HOVEDRESULTATER

### 2.1.1 Organisering af Fonden Danske Veteranhjem

Evalueringen viser, at det er en styrke, at veteranhjemmene er organiseret i en fælles fond, og at den daglige drift af hjemmene styres lokalt. Det centrale niveau sikrer fælles interessevaretagelse på nationalt plan, mens lokalbestyrelsernes autonomi sikrer ejerskab og mulighed for lokal tilpasning af tilbuddet. Organiseringen frigør desuden ressourcer til lokalbestyrelserne ved, at nogle (eksempelvis politiske) opgaver varetages centralt. Det er positivt i forhold til videndeling mellem de tre hjem og i forhold til ensartet fokus udadtil, at der er en repræsentant fra Fonden i hver af de lokale bestyrelser, og at formændene fra de tre hjem er repræsenteret i Fondens bestyrelse. Der er dog en relativt lille del af Fondens bestyrelse, der aktivt varetager opgaver i relation til Fondens arbejde. Der synes også at være en udfordring i forhold til sammensætningen af de lokale bestyrelser.

Evalueringen viser, at det kan være et problem for veteranhjemmene at sikre en bestyrelse, som besidder de nødvendige, komplementære kompetencer, og som har ressourcer at lægge i bestyrelsesarbejdet. De lokale bestyrelser er demokratisk valgt, men der hersker alligevel en del uklarhed og intransparens om, hvordan bestyrelsesmedlemmerne reelt udvælges. Der opleves også lokalt nogle uklarheder omkring den økonomiske styring. Fonden fungerer i dag som centralt økonomisk styringsorgan, hvilket har en række klare fordele i forhold til blandt andet søgning af puljemidler og regnskab. Nogle lokalbestyrelser udtrykker dog bekymring over den økonomiske centralisering. Disse bekymringer synes især at udspringe fra mangel på transparens og et oplevet tab af autonomi. Det tyder generelt på, at fordelingen af ansvar og beslutningskompetence mellem Fondens bestyrelse, veteranhjemmenes støtteforeninger og de lokale bestyrelser er uklar for nogle. Blandt nogle lokale bestyrelsesmedlemmer risikerer det at påvirke deres motivation negativt, mens det for brugerne skaber frustration ikke at vide, hvad de kan forvente af deres lokalbestyrelse.

Ovenstående giver anledning til at overveje forskellige optimeringsmuligheder for den nuværende organisering:

- **Tilpasning og formaliseringen af organiseringen:** Tilpasning af organiseringen så den er ens på de tre hjem samt en formalisering af organiseringen, så den reelle organisering stemmer overens med den formelle beskrivelse.
- **Klarhed og eksplicitering af bestyrelsens opgaver og valgproceduren:** En eksplicitering af kravene til et bestyrelsesmedlem, bestyrelsens opgaver og ansvarsområder samt valgproceduren, der særligt er tilgængelig for brugere og frivillige.



- **Inddragelse af blandt andet brugere, frivillige:** Implementering af en mere formel kanal for brugerne og de frivillige, hvor de kan blive hørt og inddraget i beslutninger, for eksempel i form af en fast bruger- og frivilligrepræsentant i den lokale bestyrelse.
- **Yderligere styrkelse af kommunikation mellem Fonden og de enkelte veteranhjem:** Eksplicitering og synliggørelse af fordeling af beslutningskompetence mellem Fondens bestyrelse og de lokale bestyrelser.
- **Transparens omkring Fondens og de lokale bestyrelses økonomi:** Højere grad af transparens omkring den økonomiske organisering og status, så de lokale bestyrelser har mulighed for at budgettere og løbende følge med i, hvor mange penge de har til rådighed.

### 2.1.2 Veteranhjemmenes tilbud til veteranerne

Veteranhjemmene tilbyder brugerne et frirum fra en hverdag med mange problemer. På veteranhjemmene oplever brugerne et socialt samvær, som de ikke får andre steder. Det er også gennem veteranhjemmene, at mange brugere første gang får viden om og etableret kontakt til tilbuddene i det etablerede system. Der kan dog optimeres ved at systematisere arbejdet med brugerforløb og uformelle handlingsplaner, så brugerne hurtigt kan få det bedre og komme videre. Mange brugere får det bedre psykisk ved at komme på veteranhjemmene og betragter tilbuddet som noget, der har reddet deres liv. Veteranhjemmenes overnatningstilbud udfylder et stort og vigtigt behov, men det er en stor udfordring at sikre de maksimale opholdstider, som er aftalt mellem veteranhjemmene og kommunerne. Efterspørgslen efter værelser er i dag desuden for stor til, at veteranhjemmene (især København og Fredericia) kan følge med. Det skaber uro på hjemmet. Trange indendørsomgivelser er generelt en udfordring for samværet på veteranhjemmene, da veteraner med PTSD har særligt brug for fred og ro. En anden kilde til konflikter mellem brugerne er det generelt lave kendskab til husordenerne på de tre hjem.

Der er stor tilfredshed med de aktiviteter, der afholdes for brugerne på hjemmene. Der afvikles kun et meget begrænset antal af aktiviteter for pårørende på trods af, at pårørende også er en del af målgruppen. Der sker en stor grad af medinddragelse af værter og brugere i forhold til udvikling af aktiviteter, men der ligger en udfordring i at få defineret, hvor det egentlige ansvar for udvikling og afvikling af aktiviteter er placeret. Udviklingen af veteranhjemmenes aktiviteter tager i høj grad afsæt i de kompetencer, der er til stede blandt frivillige og bestyrelsesmedlemmer, hvilket gør det vigtigt at reflektere over værtsammensætningens kompetencer. Det kan ikke mindst være relevant, hvis man ønsker at gøre noget for at tiltrække de veteraner, der er allermest velfungerende. Dem tiltrækker veteranhjemmene ikke i dag.

I forhold til at optimere veteranhjemmenes tilbud kan følgende overvejes:

- **Afklaring af tilbuddets indhold,** så udviklingen af aktiviteter og optimeringen af tilbuddene kan foregå i en mere fokuseret retning. Det handler om at specificere, hvad veteranhjemmene skal tilbyde og til hvem uden at begrænse den lokale autonomi.

- **Systematisk udvikling af aktiviteter** for at sikre flere og mere målrettede aktiviteter. Eksempelvis ved at udarbejde konkrete målsætninger for, hvor mange af en række forskellige typer af aktiviteter, der gennemføres om året og ved at udpege en aktivitetsansvarlig.
- **Øget kontinuitet i brugerforløb**, så veteranen hurtigt kan få det bedre og få kontakt til etablerede tilbud. Formidlingen af kontakt til offentlige myndigheder kan også systematiseres ved at styrke samarbejdet med Veterancentrets fast tilknyttede socialrådgivere, så brugerne oplever, at de kender socialrådgiverne, og at socialrådgiverne kender dem og deres særlige udfordringer.
- **Håndtering af overskridelse af opholdstider** på veteranhjemmene. Det kan dels ske gennem øget brobygning mellem veteranhjemmenes tilbud og tilbuddene i det etablerede system, og dels ved at finde en juridisk løsning, hvor veteranhjemmene undgår at overskride aftalerne med kommunen om maksimale opholdstider.
- **Øget konsekvens i håndhævelse af regelsæt**. Det kan overvejes, om husreglerne bør revideres og/eller vedtages på ny for at skabe øget opbakning til de gældende regler. Og at det tydeligt kommunikerer, at der ikke gøres undtagelser fra reglerne. Det kan minimere risikoen for, at reglerne fortsat leder til diskussioner og vil være en hjælp for de frivillige.

### 2.1.3 Brugere af veteranhjemmene

Veteranhjemmenes brugergruppe er særligt blandt de dårligst stillede veteraner i Danmark. Mange har psykiske udfordringer (særligt PTSD), er uden for arbejdsmarkedet og har begrænset socialt netværk. Flere er eller har været hjemløse og har misbrugsproblemer. Det betyder, at veteranhjemmene er blevet et sted for selv dem, der har svært ved at finde sig til rette i andre tilbud til veteraner. Det udgør dog også en udfordring, da veteranhjemmene har fået ry for kun at være for de dårligste med uro, konflikter og misbrugsproblemer til følge. Det antages at forhindre andre, mere velfungerende veteraner i at bruge hjemmene. Veteranhjemmene tilbyder en sårbar gruppe en social omgangskreds og et socialt sikkerhedsnet, hvor de kan få hjælp til at få det bedre. På hjemmene får brugerne hjælp til at komme i psykiatrisk behandling, er blevet støttet i at komme af med deres misbrug eller har fået et fristed. Derudover bliver veteranhjemmet rum for nye relationer og netværk med andre veteraner, som gør, at de oplever en særlig forståelse og anerkendelse. Veteranhjemmene giver brugerne et frirum fra den dagligdag, der for de flestes vedkommende er fyldt med udfordringer. Brugere sætter særligt stor pris på, når der bliver lyttet til deres ønsker, og motiveres af at kunne bidrage i det omfang, de er i stand til i forhold til for eksempel afviklingen af aktiviteter. I den forbindelse er det en udfordring, at nogle veteraner ikke altid føler sig velkomne som besøgende på hjemmet, fordi de føler, at de invadere beboernes hjem. Det betyder, at enkelte brugeres sociale normer og/eller præferencer kommer til at fylde uforholdsvist meget.

I den forbindelse kan følgende optimeringsmuligheder overvejes:

- **Styrkelse af veteranhjemmenes positive ry.** Det kræver for det første, at man er eksplicit omkring reglerne på hjemmene, samt at disse håndhæves. Dernæst handler det om branding og om at fortælle den gode historie – det kan være gennem lokale og nationale medier, gennem netværk og samarbejdspartnere med videre.
- **Tiltrækning af en mere heterogen brugergruppe.** Særligt de mere velfungerende veteraner kræver en mere målrettet information om hjemmene, hvis man fastholder målet om at tiltrække alle typer veteraner. Alternativt kan man vælge at have primær fokus på de veteraner, der har størst behov for hjælp.
- **Afklaring og eksplicitering af rammerne for de pårørende,** så der er enighed og klare linjer for pårørende på hjemmet, og så aktiviteter, husregler med videre kan indrettes efter det. Brugerne bør inddrages i drøftelsen og beslutningen.
- **Hensyntagen til at behovene hos beboere og hos besøgende brugere kan være forskellige** og nogle gange endda modsatrettede. Man kan med fordel inddrage brugerne i drøftelse og beslutning om, hvordan der kan skabes rum for begge delmålgrupper gennem tilpasning af de fysiske rammer, husregler med videre.

#### 2.1.4 De frivillige

Værterne, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, er overordnet tilfredse og får generelt et stort udbytte af deres indsats i arbejdet som frivillige. De oplever, at de gør en forskel for veteranerne og samtidig selv får et positivt udbytte af den personlige relation. De sætter pris på fleksibilitet og medindflydelse på deres egen vagtplanlægning og på den afveksling, værtsrollen byder på. At værtsrollen varetages af frivillige vurderes ligeledes at være betydningsfuld for positiv udvikling hos brugerne, idet frivilligheden skaber en ligeværdig medmenneskelig relation, som giver veteranhjemmet karakter af et hjem frem for en institution. Det påvirker brugernes tillid og lyst til at åbne sig for de frivillige positivt. I den forbindelse er det en udfordring, at værtsgruppen er meget homogen. Flertallet af værterne er mænd over 60 år, pensionister, efterlønsmodtagere og førtidspensionister og har en relation til Forsvaret. Den store homogenitet i værtsgruppen forventes at reducere variation i aktiviteter og betyder, at veteranerne har færre forskellige typer af værter at relatere til.

Rekruttering og fastholdelse er én af de største udfordringer knyttet til frivilligruppen, idet der generelt er mangel på værter. Det betyder, at man nogle steder ikke kan have døgnbemanding, og at muligheden for at være to værter på vagt ad gangen er helt udelukket. Det gør det umuligt at lave mere spontane aktiviteter ud af huset. Ud af den samlede værtsgruppe er der en betydelig andel passive værter, som sjældent eller aldrig tager vagter. Man har kun lidt faktisk viden om, hvorfor nogen bliver passive værter eller stopper som frivillig. Der er i dag ikke systematiserede og formaliserede rekrutterings- og fastholdelsesstrategier på hjemmene.

Optimeringsmulighederne knytter som følge af ovenstående særligt an til rekruttering og fastholdelse af frivillige:

- **Rekruttering af nye værter gennem målrettet rekrutteringsstrategi.** Man kan opsøge relevante rekrutteringskanaler i det specifikke lokalesamfund og organisationer, som mere generelt vil være oplagte at rekruttere fra med fokus på, hvad værterne får ud af at være frivillige og dermed det, der gør værtsrollen attraktiv.
- **Rekruttering af velfungerende veteraner til værtsrollen** for at øge andelen af værter, som kan relatere til veteranerne og øge heterogenitet i veterangruppen på hjemmene.
- **Aktivisering af de passive værter** ved at tage kontakt til de passive værter og invitere dem til en samtale om, hvorfor de ikke er aktive.
- **Løbende fastholdelsessamtaler med eksisterende værter** med fokus på rammer og forhold for de frivillige med henblik på at øge trivsel, tilfredshed og i sidste ende fastholdelse, ligesom eventuelle konflikter, uklarheder eller uoverensstemmelser mellem værternes opfattelse af værtsrollen også vil blive tydelige.
- **Øget forståelse for frafaldet, eksempelvis gennem afholdelse af frafaldssamtaler** med værter, som frafalder værtsjobbet for at opnå viden om de reelle frafaldsårsager og mindske det ukvalificerede frafald.
- **Der bør skabes klare og entydige beskrivelser af værtsrollens indhold** i form af eksempelvis en funktionsbeskrivelse, herunder særligt værtens konkrete opgaver i en vagt og værtens beføjelser og handlemuligheder i forhold til eksempelvis håndhævelse af regler med videre.
- **Mulighed for tilpasning af de frivilliges interesser og kompetencer til forskellige roller** for i højere grad at give plads til forskellige frivillige. Det kræver i så fald en tydeliggørelse af, at de pågældende frivillige ikke skal løfte samme opgave som værterne.
- **Udarbejdelse af fastholdelsesstrategi**, som bør baseres på reel viden om frafaldsårsager og faktorer, som motiverer fastholdelse. Nuværende værter bør inddrages i udarbejdelsen, ligesom strategien kan være baseret på viden om frafaldet fra frafaldssamtalerne.

### 2.1.5 Samarbejdspartnerne

Fonden og veteranhjemmene samarbejder med en lang række forskellige offentlige myndigheder, forskellige myndigheder i Forsvaret, hvor Veterancentret er den helt centrale samarbejdspartner både på centralt og lokalt niveau, faglige organisationer, foreninger og fonde samt private virksomheder (se oversigt i afsnit 7.1). Samarbejdet er essentielt for Fondens arbejde, hvorfor det vurderes at være en styrke, at der er en så forskelligartet portefølje af samarbejdspartnere, og at samarbejdet både er forankret på centralt og på lokalt niveau afhængigt af samarbejdets karakter. På centralt niveau sikrer samarbejde koordinering, videndeling og sparring med relevante organisationer samt understøttelse af Fondens politiske arbejde. På lokalt niveau bidrager samarbejdet med virksomheder, foreninger og organisationer i lokalsamfundet til lokalsamfundets opbakning og en god forankring i lokalsamfundet. Samarbejdet fungerer særligt godt der, hvor det er baseret på en stærk personlig relation karakteriseret ved tillid, respekt, ærlighed og gensidigt kendskab til muligheder og begrænsninger i ydelser og samarbejde. Dette kan samtidig være udfordringen i de samarbejdsrelationer, hvor den personbårne relation snarere fører til

uoverensstemmelser og konflikter og dermed bliver en barriere for samarbejdet. Flere (potentielle) samarbejdspartnere er desuden i tvivl om, hvorvidt veteranhjemmene rent faktisk lykkedes med at skabe positiv udvikling i veteranernes liv, hvilket er demotiverende for deres lyst til at samarbejde med veteranhjemmene. Det er således en udfordring at synliggøre formål og fælles interesser i et samarbejde, så samarbejdet bliver attraktivt for de potentielle samarbejdspartnere.

Den særligt positive betydning veteranhjemmene har i forhold til at komme i kontakt med veteraner, som ikke selv opsøger hjælp i det etablerede system, får først for alvor en effekt, når det lykkedes veteranhjemmene at formidle veteranen videre i systemet. Det er vigtigt, at der så vidt muligt etableres samarbejde med alle brugeres hjemkommuner, så de kommuner, hvor veteranhjemmene er placeret, ikke oplever, at veteranerne flytter hjemkommune. Det er derfor en helt central udfordring, at samarbejdet med nogle kommuner er svært at systematisere.

I arbejdet med at styrke eksisterende samarbejder og etablere nye kan der peges på følgende optimeringsmuligheder:

- **Der bør særligt fokuseres på at styrke samarbejdet med kommunerne**, da de i de fleste tilfælde er den afgørende faktor for, at veteranerne får den hjælp de har brug for i forhold til at komme videre i livet. I forhold til at styrke samarbejdet med kommunerne skal man være opmærksom på:
  - Gennemgående kontaktpersoner skaber stabilitet og kontinuitet i kontakten
  - Samarbejdet bliver mere attraktivt for kommunerne, jo flere kommuner, der samarbejder
  - Det er vigtigt, at der fra Fonden deltager repræsentanter, som både kender veteranområdet, Fonden og kommunernes hverdag og terminologi
- **Derudover kan man med fordel overveje at styrke eller etablere samarbejde** med de faglige organisationer, De Blå Baretter, Center for frivilligt socialt arbejde, SR-bistand m.fl.
- Der kan være flere relevante, nye samarbejdspartnere, men det anbefales først at kortlægge behovene, så **netværksdannelsen sker målrettet**. Generelt bør der foretages en systematisk kortlægning af relevante samarbejdspartnere og samarbejdsbehov. Umiddelbart ser der primært ud til at være behov for samarbejder, der kan styrke indsatsen for:
  - Rekruttering (og eventuelt uddannelse) af frivillige
  - Boliger til veteraner
  - Job til veteraner
  - Udslusning/overgang til "livet udenfor" efter ophold på veteranhjemmet
- Der bør tilstræbes **en pragmatisk løsning i de tilfælde, hvor den personbårne relation i et samarbejde bliver en barriere for samarbejdet**. Eksempelvis ved at lade en anden i bestyrelsen overtage kontakten.

Veterancentret er en af de helt centrale samarbejdspartnere både på centralt og på lokalt niveau. På centralt niveau oplever både Fonden og Veterancentret gensidigt stort positivt udbytte af samarbejdet, idet det blandt andet sikrer videndeling, sparring og erfaringsudveksling og en tæt og

positiv dialog mellem Forsvaret og Fonden. Samtidig oplever den interviewede repræsentant fra Veterancentret, at samarbejdet på både centralt og lokalt niveau medvirker til, at der opfanges veteraner med behov for hjælp, som ellers ikke ville opsøge hjælp i det etablerede system. Det lykkedes veteranhjemmene at få kontakt med disse veteraner og videreformidle kontakt til Veterancentrets psykologer og rådgivere. Veterancentrets psykologer, beskæftigelseskonsulenter og socialrådgivere, som er geografisk spredt rundt i landet, anvendes af veteranhjemmenes brugere.

### 2.1.6 Veteranindsatsen generelt

Veteranhjemmene fungerer i stærkt samspil med de forholdsvis mange andre tilbud på området, der til sammen udgør masker i sikkerhedsnettet for danske veteraner. Det er en fordel med mange forskellige tilbud, og det er ikke nødvendigvis en ulempe, at tilbuddene har visse overlap i forhold til for eksempel målgrupper. Snitfladerne mellem tilbuddene stiller dog krav til en klar rollefordeling og koordinering mellem de frivillige aktører. Veteranhjemmene har fået en unik profil som uformelt samlingssted for veteraner, idet tilbuddet er ekstremt tilgængeligt og ingen formelle krav bliver stillet til brugerne. Veteranhjemmenes bidrag er også særligt stærkt i forhold til den særlige målgruppe, hjemmene fanger. Hjemmene når en meget sårbar gruppe, som er langt nede, og som ikke fanges af det etablerede system. Fremadrettet kan det være nødvendigt tydeligere at definere, hvem veteranhjemmenes primære målgruppe skal være, så den faktiske brugergruppe stemmer overens med indsatsens formålsbeskrivelse. Det kan virke til at minimere de frustrationer, som udspringer af den nuværende uklarhed om veteranhjemmenes faktiske formål og målgruppe, som virker hæmmende for udviklingen af aktiviteter.

Veteranhjemmene har den særlige fordel sammenlignet med tilbuddene i det etablerede system, at de kan afhjælpe helt akutte problemer som for eksempel bolignød, og at de har større mulighed for at udføre opsøgende arbejde. Det er frivilligheden bag indsatsen, der danner grundlag for dette. Der er dog også potentielle udfordringer forbundet med, at veteranhjemsindsatsen i så stort et omfang er drevet af *ren* frivillighed og af særlige ildsjæle. Det kan således være en barriere for blandt andet udvikling af målrettede brugerforløb og systematisk udvikling af aktiviteter, ligesom rekrutteringen er særlig sårbar over for den offentlige interesse på området.

Evalueringen peger på følgende optimeringsmuligheder i forhold til at øge værdien af veteranhjemmenes indsats i veteranindsatsen generelt:

- **Målretning af tilbuddet i forhold til formål og målgruppe** med en afgrænsning mod den målgruppe af veteraner, der i dag er brugere af hjemmene. Det kan understøtte udviklingen af veteranhjemmenes aktiviteter fremadrettet, så de matcher målgruppens eksakte behov, og gøre det muligt at investere flere ressourcer i planlægning af forløb for brugerne.
- **Synliggørelse af tilbuddet over for målgruppen**, så kendskabet til veteranhjemmenes tilbud øges blandt målgruppen for tilbuddet. Lavt kendskab til tilbuddet kan afholde nogle veteraner for at benytte sig af veteranhjemmet. Lettilgængelig kommunikation om hvad

veteranhjemmene kan tilbyde, kan tydeliggøre, hvornår veteraner bør henvende sig til veteranhjemmene, og hvornår et andet tilbud eventuelt er mere relevant.

- **Udnyttelse af veteranhjemmenes særlige muligheder for opsøgende arbejde.**  
Veteranhjemmene kan spille en endnu vigtigere rolle i veteranindsatsen generelt, hvis muligheden for at lave opsøgende arbejde i højere grad bliver benyttet – for eksempel til at nå ud til helt isolerede veteraner. Det forudsætter dog ledige frivillige ressourcer.
- **Styrkelse af frivilligbasen og professionalisering af den daglige drift** ved for eksempel opkvalificering af de frivillige og ansættelsen af en daglig leder. Det skal ske med henblik på at gøre tilbuddet mere udviklingsorienteret samt mindske tilbuddets sårbarhed over for udsving i den offentlige interesse på området.
- **Udvikling af nye initiativer i samarbejde med frivillige aktører** eller øget integration mellem nogle af indsatserne for at gøre komplementariteten mellem de forskellige frivillige indsatser på veteranområdet endnu større.



**Tabel 1. Opsamling på identifikation af styrker og udfordringer for hvert af de seks undersøgelsestemaer.**

	STYRKER	UDFORDRINGER
<b>Organisering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fælles central fond sikrer fælles fokus indadtil og ensartet linje udadtil</li> <li>Lokalbestyrelsernes autonomi</li> <li>Repræsentanter fra fonden i lokalbestyrelserne og omvendt</li> <li>Økonomisk centralt styringsorgan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventuel utidssvarende sammensætning i fondsbestyrelsen</li> <li>Sikring af kompetente og ressourcefyldte lokalbestyrelser</li> <li>Manglende legitimitet grundet ugenomsigtig valgproces</li> <li>Oplevelse af intransparent økonomisk styring</li> <li>Uklare ansvarsfordelinger mellem fondens bestyrelse og lokale bestyrelser</li> </ul>
<b>Tilbud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Et frirum for veteranerne, som også giver dem et socialt fællesskab</li> <li>Medinddragelse af brugere og værter ved aktiviteter</li> <li>Overnatningsmulighed</li> <li>Formidling af hjælp til kontakt med offentlige myndigheder, behandlingsmuligheder med videre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uklar ansvarsplacering for afvikling af aktiviteter</li> <li>Udbuddet af aktiviteter præges af værtsgruppen</li> <li>Homogen brugergruppe: Hjemmene tiltrækker overvejende de mest udfordrede veteraner</li> <li>Manglende kontinuitet og systematik i veteranernes forløb</li> <li>Begrænsede aktiviteter for pårørende</li> <li>De fysiske rammer og mangel på overnatningspladser begrænser indsatsen</li> </ul>
<b>Brugerne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hjemmene formår at rumme veteraner med svære sociale og psykiske udfordringer</li> <li>Brugerne oplever en særlig forståelse og anerkendelse på hjemmene</li> <li>Aktiviteterne giver brugerne et positivt indslag i tilværelsen</li> <li>Medindflydelse på aktiviteter giver brugerne succesoplevelser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veteranhjemmene har ry for at være et sted for de "dårligste" veteraner, hvilket kan afholde velfungerende veteraner fra at bruge hjemmene</li> <li>Forskelle mellem beboeres og brugeres behov kan være en barriere for nye brugere</li> </ul>
<b>De frivillige</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Værterne er generelt tilfredse og får et stort udbytte af deres frivillige arbejde</li> <li>Der er stor fleksibilitet i værtsjobbet</li> <li>De frivillige værter skaber en konkret værdi for brugerne i form af et hjem (frem for en institution)</li> <li>De frivilliges personlige forskelligheder gør veteranhjemmene mere alsidige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mangel på frivillige</li> <li>Homogen værtsgruppe skaber tendens til ensartede aktiviteter</li> <li>Forberedelse og oplæring af værterne</li> <li>Manglende fokus på fastholdelse og frafald</li> </ul>
<b>Samarbejds-partnere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mange forskellige samarbejdspartnere</li> <li>Lokale samarbejdspartnere understøtter lokalsamfundets opbakning</li> <li>Tillid, respekt, ærlighed og åbenhed er væsentligt for en god samarbejdsrelation</li> <li>Samarbejde og koordination med øvrige veteranorganisationer sikrer, at forskellige tilbud er komplementære</li> <li>Samarbejdet med kommunerne er vigtigt for veteranernes positive udvikling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usikkerhed blandt mulige samarbejdspartnere omkring hjemmenes mål og resultater</li> <li>Personlige konflikter kan forårsage fravær af samarbejde</li> <li>Manglende fælles ansvar blandt kommuner</li> <li>Manglende systematik i udvælgelsen af samarbejdspartnere</li> </ul>
<b>Veteran-indsatsen generelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veteranhjemmene bidrager positivt til den samlede veteranindsats</li> <li>Indsatsen supplerer og komplementerer de eksisterende tilbud og bidrager som et unikt samlingssted og frirum</li> <li>Veteranhjemmenes rammer gør, at man når ud til en målgruppe, som ellers er svært at få kontakt med</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Snitflader med eksisterende tilbud skal fortsat koordineres</li> <li>Udfordring at sikre frivillig opbakning</li> <li>Uklarhed og delvis uenighed om, hvad der er og bør være hjemmenes centrale bidrag og målgruppe</li> </ul>

## 2.2 TVÆRGÅENDE KONKLUSIONER OG PERSPEKTIVERING

Det er vigtigt at påpege, at der generelt er stor tilfredshed med Fonden og veteranhjemmene blandt bestyrelsesmedlemmer, frivillige, brugere og samarbejdspartnere. Når det er sagt, tegner der sig nogle tværgående udfordringer på tværs af de seks temaer. Det drejer sig om:

- **Manglende opbakning til ledelsen og manglende legitimitet omkring organiseringen**  
Evalueringen viser, at der for nogle brugere, frivillige og lokale bestyrelsesmedlemmer er uklarhed omkring organiseringen. Det resulterer for enkelte bestyrelsesmedlemmer og brugere i en manglende opbakning til ledelsen og manglende legitimitet omkring organiseringen (afsnit 3.2.1). Det er langt fra flertallet, der giver udtryk for den manglende opbakning og legitimitet, men få personers modstand kan få stor betydning.
- **Uklarheder eller uoverensstemmelse mellem det intendede og det realiserede**  
Der synes samtidigt generelt at være en udfordring i at opnå klarhed mellem de forskellige aktører og med at skabe overensstemmelse mellem formålsbeskrivelsen og det realiserede, hvad angår henholdsvis målgruppedefinition og afgrænsning (afsnit 5.2.2), formål og mål med indsatsen (afsnit 7.2.2), indsatsens form og indhold (afsnit 4.2.2) samt husregler (afsnit 4.1.4). Det resulterer blandt andet i en ufokuseret indsats og konflikter. Det afholder desuden både potentielle brugere fra at komme på hjemmene, fordi de ikke opfatter sig som værende i målgruppen, og nogle (potentielle) samarbejdspartnere fra at indgå et samarbejde, fordi de ikke oplever sammenfald i interesser, målgrupper og formål. Det er vigtigt at understrege, at uoverensstemmelserne dermed ikke nødvendigvis er udtryk for manglende ledelse fra bestyrelsernes side.
- **At skabe kontinuitet i indsatsen**  
Den manglende kontinuitet i indsatsen skyldes formentlig, at hjemmene ledes af frivillige bestyrelser og alene bemandes af frivillige værter i et mere eller mindre usystematisk vagtmønster. Det begrænser potentielt den samlede virkning af tilbuddet. Det betyder nemlig for eksempel, at en bruger kan have haft en god samtale med en frivillig en aften og være blevet motiveret til at tage et nyt skridt i sit liv, men næste dag blive mødt af en anden frivillig vært. Der bliver derfor ikke nødvendigvis rykket på den åbning, der viste sig for at hjælpe en bruger. Den manglende kontinuitet er også en udfordring i forhold til ledelse af de frivillige (særligt rekruttering, definition af rolle og fastholdelse), udvikling af aktiviteter og håndhævelse af husregler.
- **At sikre tilstrækkelige, kompetente ressourcer**  
Tilbuddet oplever vanskeligheder med at sikre tilstrækkelige, kompetente ressourcer. Det vil særligt sige tilstrækkeligt med frivillige (se afsnit 6.2.2) og den rette kompetencesammensætning i de lokale bestyrelser (se afsnit 3.1.1). Det kan, som i enhver

organisation, gøre det svært at løfte opgaverne med tilstrækkelig kvalitet, ligesom det kan lægge et pres på medarbejderne, som påvirker deres trivsel negativt.

De fire tværgående udfordringer afspejler, at Fonden Danske Veteranhjem endnu er en ung organisation. Organisationen er nu nået et punkt, hvor det er muligt at justere og styrke organisationen på baggrund af de indledende erfaringer fra Fondens første år. Nedenfor beskrives en række optimeringsmuligheder, der kan imødekomme de tværgående udfordringer.

**De tværgående optimeringsmuligheder koncentrerer sig om en formalisering eller professionalisering af organisationen.** Det er vigtigt at påpege, at der er tale om en professionalisering af selve organiseringen og rammerne for Fondens aktiviteter – ikke en professionalisering af selve arbejdet. Evalueringen viser netop, at det har særlig værdi, at værtsarbejdet udføres af frivillige og ikke professionelle, hvorfor det bør forblive sådan i indsatsen fremover (se afsnit 6.2.1). Omvendt er der behov for at skabe øget kontinuitet i organiseringen og tilbuddene til brugerne, hvilket for eksempel kan ske gennem ansættelsen af en daglig leder.

Samlet anbefales det, at der foretages en tilpasning og konkret beskrivelse af indsatsen - for eksempel i en indsats teori. En indsats teori er en grafisk eksplicitering af de årsags-virkningsforhold, som lægges til grund for indsatsen. Indsats teorien beskriver således, hvordan de igangsatte aktiviteter med de anvendte ressourcer forventes at føre til målene for den definerede målgruppe. I arbejdet med beskrivelse af indsats teorien skal følgende defineres:

- **Målgruppedefinition og afgrænsning**, herunder særligt at tage stilling til, hvorvidt den nuværende (manglende) afgrænsning af målgruppen skal fastholdes, eller om målgruppen skal fokuseres nærmere. Under alle omstændigheder anbefales det at sikre en konkret beskrivelse af målgruppe og brugergruppe og eventuelle uoverensstemmelser herimellem, så målgruppen bliver lettere at formidle til eksterne parter. Ligeledes vil det bidrage til forventningsafstemning internt i organisationen omkring den brugergruppe, hvis behov skal imødekommes i planlægning af aktiviteter og ledelse af hjemmene.
- **Formålsbeskrivelse**, herunder særligt at tage stilling til, hvordan de to dele af den nuværende formålsbeskrivelse; *”at yde støtte og hjælp til veteraner og pårørende samt at være et fristed for alle veteraner og pårørende”* skal spille sammen og vægtes. Dvs. hvorvidt formålet primært er at give veteranerne et fristed eller at støtte og hjælpe dem videre i deres liv. Det vil blandt andet have betydning i forhold til den eksterne forventningsafstemning med eksempelvis (potentielle) samarbejdspartnere, hvorvidt der er en indbygget progressionsforventning i formålsbeskrivelsen (hjælp og støtte) eller ej (frirum).
- **Mål og succeskriterier**: En konkretisering af indsatsens formål i mere konkrete og realistiske mål for indsatsen. Det kan både være faktuelle mål, som for eksempel hvor længe veteranerne i gennemsnit bor på hjemmet, eller hvor mange aktiviteter der afholdes årligt. Det kan også være mere bløde mål, der eksempelvis omhandler veteranernes eller de

frivilliges trivsel. Hvis der samtidig opstilles succeskriterier for hvert område, vil det blive langt lettere at dokumentere indsats og resultater over for eksterne parter.

- **Aktiviteter og tilbud:** Beskrivelse af de konkrete tilbud og aktiviteter, der vil blive taget i anvendelse for at opnå de opstillede mål for den definerede målgruppe. I beskrivelsen vil det blive tydeligt om der er sammenhæng mellem målgruppe, indsats og mål. Det kan være en god idé at skelne mellem de primære (højest prioriterede) aktiviteter og de sekundære (lavest prioriterede) aktiviteter.
- **Ressourcer:** Beskrivelse af de forudsætninger i input og rammer i indsatsen, som er nødvendige for at målene kan realiseres. Det kan for eksempel være i forhold til:
  - Frivillige (antal og kompetencer)
  - Samarbejdspartnere/netværk
  - Økonomi
  - Fysiske faciliteter
  - Bestyrelses kompetencer
  - Evt. andre medarbejderes kompetencer (f.eks. en daglig leder)

På baggrund af disse ressourceafklaringer kan der blandt andet udarbejdes konkrete **kompetenceprofiler** for de lokale bestyrelser. De kan gøre det mere eksplicit, hvilke kompetencer der skal være til stede i en lokalbestyrelse, samt hvilke forventninger der er til et bestyrelsesmedlem (se også afsnit 3.3). På tilsvarende vis kan der udarbejdes en mere konkret **beskrivelse af frivilligrollen** og det ansvar og de kompetencer og opgaver, der knytter sig til at være frivillig på veteranhjemmene (se uddybning i afsnit 6.3).

Udarbejdelsen af indsats teorien bør ske med høj grad af inddragelse af lokale bestyrelser, frivillige og brugere for at sikre legitimitet, opbakning og ejerskab. Indsats teorien skal være et dynamisk værktøj, som kan justeres løbende efter behov, så den bliver et redskab til understøttelse af den løbende udvikling. Indsats teorien skal beskrive de fælles rammer men samtidig efterlade plads til, at de lokale bestyrelser fortsat har autonomi til ledelsen og driften af de enkelte hjem. Det vil sige, at den konkrete realisering af indsats teorien på det enkelte hjem fortsat skal kunne vedtages og udføres af de lokale bestyrelser. En fælles indsats teori vil gøre det muligt at:

- skabe involvering af lokale bestyrelser, frivillige og brugere og dermed legitimitet omkring indsatsen og organiseringen
- skabe enighed og forventningsafstemning internt og eksternt og dermed arbejdsro til de tre veteranhjem
- dokumentere resultater og succes, hvilket er gavnligt i forhold til at etablere finansiering og samarbejde samt skabe positiv presseomtale og stolthed blandt lokalbestyrelser og frivillige
- skabe klarhed omkring fordeling af ansvar og beslutningskompetence mellem Fonden, de lokale bestyrelser og de frivillige og dermed potentielt øge trivslen og fastholdelsen af frivillige

## 3. ORGANISERING AF FONDEN DANSKE VETERANHJEM

I det følgende kapitel evalueres Fonden Danske Veteranhjemms organisering, herunder den formelle og faktiske organisering af Fondens bestyrelse, veteranhjemmene og forholdet der i mellem. Afsnittet baserer sig primært på interview med repræsentanter for Fondens bestyrelse, gruppeinterview med de lokale bestyrelser samt eksisterende skriftligt materiale i form af eksempelvis Fondens fundats og Fondens hjemmeside. Data fra interview med brugere og frivillige inddrages dog også, når det er relevant.

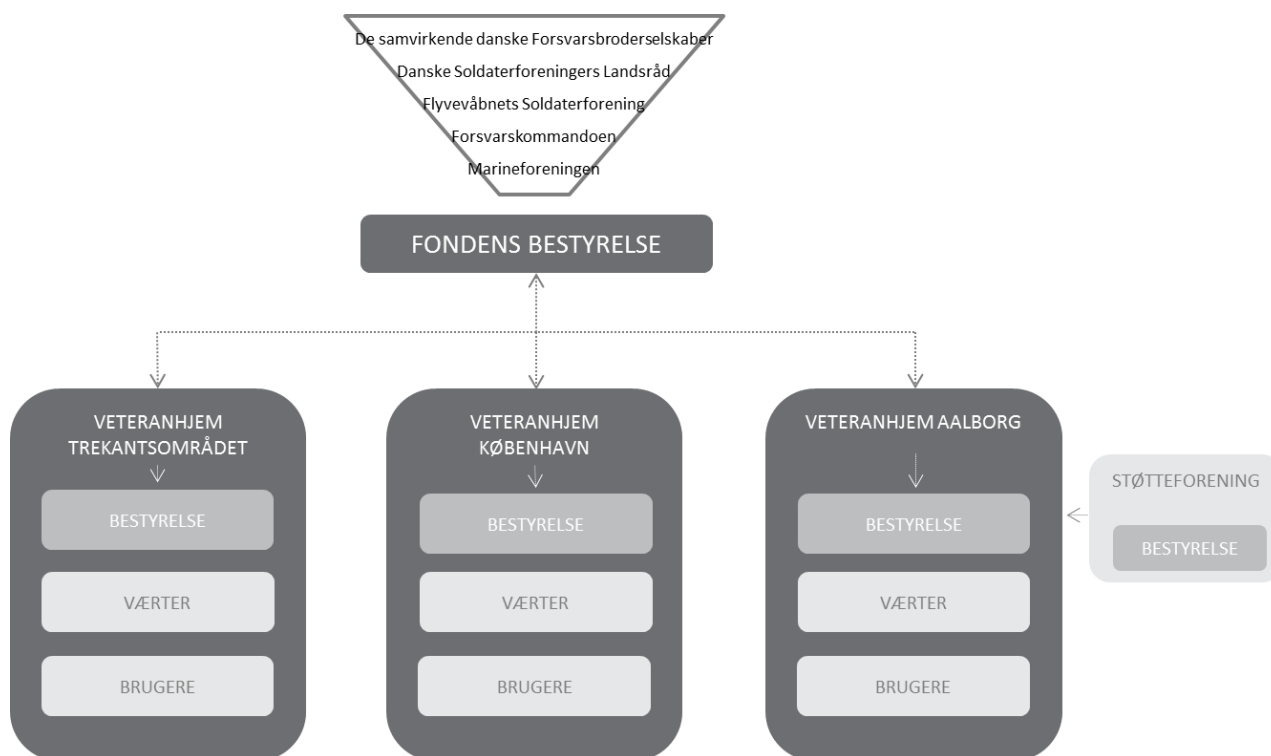
### 3.1 BESKRIVELSE AF ORGANISERINGEN

Dette afsnit indeholder den faktuelle beskrivelse af organiseringens status på evalueringstidspunktet.

#### 3.1.1 Den overordnede organisering af Fonden Danske Veteranhjemmene

Fonden Danske Veteranhjem er stiftet 19. maj 2010 som en almenvelgørende, erhvervsdrivende fond. Jævnfør Fondens fundats er Fondens formål *"at yde støtte og hjælp til veteraner og pårørende samt at være et fristed for alle veteraner og pårørende. Alle veteraner og pårørende er velkomne i fondens veteranhjem"*. Fonden har siden stiftelsen etableret tre veteranhjem i Danmark: Veteranhjem København, Veteranhjem Aalborg og Veteranhjem Trekantsområdet, der er placeret i Fredericia. Fonden udlejer veteranhjemmene til de lokale foreninger, som også vælger en lokal bestyrelse, der sammen med en gruppe frivillige værter udfører det daglige arbejde i de tre veteranhjem.

Figur 1. Organiseringen af de danske veteranhjem



**Fonden Danske Veteranhjem** ledes af en bestyrelse, som mødes omkring fire gange årligt. Forsvarskommandoen, Danske Soldaterforeningers Landsråd, Marineforeningen, Flyvevåbnets Soldaterforening, De samvirkende danske Forsvarsbroderskaber og Veterancentret udpeger hvert et medlem til bestyrelsen. Derudover har hver af de tre lokale bestyrelser en repræsentant i Fondens bestyrelse. Realdania kan udpege et medlem til bestyrelsen, hvilket de gjorde i Fondens første år, men det er ikke tilfældet længere. Bestyrelsen har desuden ansat en direktør for Fonden.

Der er tilknyttet en **lokal forening** til hvert af de tre veteranhjem, som vælger **den lokale bestyrelse**. Alle som ønsker at støtte veteranhjemmene kan blive medlem af foreningerne. Der er ca. 300 medlemmer i de tre foreninger til sammen, hvoraf en stor andel er de frivillige. Jævnfør Fondens hjemmeside er de lokale foreningers formål at:

- Virke som samlingspunkt for organisationer, foreninger og enkeltpersoner, der støtter ideen bag veteranhjemmet og vil bidrage til, at veteraner, udsendte og deres pårørende får opbakning og anerkendelse
- Udgøre den organisatoriske ramme for rekruttering af frivillige hjælpere, der skal varetage betjening af veteranhjemmets gæster og husets drift i dagligdagen
- Udbrede kendskabet til veteranhjemmet og ideerne bag
- Arbejde for, at veteranhjemmene bliver kendte og agtede steder

Opindeligt blev der oprettet en støtteforening for hvert veteranhjem, som primært havde til opgave at sikre lokal finansiering. Støtteforeningen valgte en bestyrelse for foreningen og formanden herfra

sad også i veteranhjemmets bestyrelse. På veteranhjemmene i København og i Trekantsområdet oplevede man udfordringer forbundet med at have to foreninger, idet fordeling af beslutningskompetence med videre mellem de to bestyrelser var uklar. I dag er bestyrelserne på disse to veteranhjem derfor lagt sammen til én bestyrelse for hvert veteranhjem. Bestyrelsen vælges på veteranhjemmets generalforsamling af veteranhjemmets medlemmer. Formelt kaldes veteranhjemmets forening stadig støtteforening, men fungerer reelt anderledes i dag, end da de blev oprettet. I Aalborg er der derimod stadig en støtteforening i dens oprindelige organisering med én bestyrelse for foreningen og én for veteranhjemmet. Det skaber lidt uklarhed omkring fordeling af beslutningskompetence med videre mellem de to bestyrelser, ligesom flere brugere finder det uklart, hvordan stemmeafgivelse med videre reelt fungerer. Fælles for alle veteranhjemmene er dog, at Fondens bestyrelse har en repræsentant i hver af de lokale bestyrelser.

Det kan være krævende at være bestyrelsesmedlem, og bestyrelserne er afhængige af, at medlemmerne bringer relevante kompetencer og ressourcer ind i bestyrelsesarbejdet, da bestyrelsen har et stort ansvar og løser mange opgaver på hjemmet. Enkelte bestyrelsesmedlemmer har oplevet, at brugere "truer" med at afsætte en bestyrelse, hvis de ikke får deres ønsker igennem, eller at der bliver valgt medlemmer ind i bestyrelsen, som reelt enten ikke har kompetencerne og overskuddet til at udføre bestyrelsesarbejdet, eller som ikke vil eller kan arbejde for de fælles formål.

Samlet resulterer det i, at mens bestyrelserne formelt vælges af medlemmerne af det pågældende veteranhjem på veteranhjemmets generalforsamling, så er der – særligt blandt brugerne - stor uklarhed omkring den reelle metode til bestyrelsessammensætning. Flere af de interviewede aktører har en klar opfattelse af, at det er Fonden og/eller den lokale bestyrelse, som udpeger medlemmer til de lokale bestyrelser, og at valget på generalforsamlingen derfor reelt ikke er demokratisk, hvilket flere stiller sig kritisk overfor.

Realdania har **økonomisk** støttet etablering af Fonden og de tre veteranhjem, mens den daglige drift finansieres af Forsvarsministeriet og Forsvarskommandoen. Fonden står som modtager af etablerings-, anlægs- og driftstilskud, som fordeles af Fonden efter behov til de enkelte veteranhjem. Herudover finansieres aktiviteter med videre af sponsorater, fondsmidler, gaver med videre fra eksempelvis private fonde, offentlige myndigheder, foreninger og privatpersoner. Midler som tildeles på fondsniveau fordeles af Fonden efter behov, mens hjemmene selv råder over de midler, der gives dem direkte.

Både Fondens bestyrelse, direktøren for Fondens bestyrelse, de lokale bestyrelser og værterne på hjemmene **arbejder frivilligt**, og der er således ikke nogen lønnede ledere eller medarbejdere på hjemmene.



### 3.1.2 Fordeling af styring, ansvar og opgaver mellem Fonden og veteranhjemmene

Fonden fordeler driftsmidlerne fra Forsvarsministeriet og Forsvarskommandoen samt øvrige midler, som tildeles på fondsniveau mellem de tre veteranhjem. Det sker efter en vurdering af behov, samt veteranhjemmenes ønsker. Formelt er økonomien, på revisors anbefaling, for nylig samlet i Fonden. Konkret betyder det dog stadig, at hvert enkelt veteranhjem råder over de gaver og sponsorater, som tildeles dem direkte samt de midler, som Fonden tildeler dem af de fælles driftsmidler, idet hvert veteranhjem har sin egen konto i Fonden, som de kan betale fra med veteranhjemmets dankort. Regnskab med videre aflægges dog i Fonden. Reelt ser de lokale bestyrelses økonomiske autonomi ikke ud til at være væsentligt påvirket af den nye økonomiske organisering, men enkelte lokale bestyrelsesmedlemmer oplever, at det er intransparent, hvordan de fælles midler fordeles, og at det dermed er svært at budgettere. Samtidig oplever de, at det er svært at følge med i den økonomiske udvikling på det enkelte hjem: Hvor meget har man brugt, og hvor meget er der tilbage? Det har resulteret i en modstand mod den nye økonomiske organisering, som begrundes med en oplevelse af tab af autonomi og/eller bekymring for at blive økonomisk forfordelt.

De interviewede repræsentanter for Fondens bestyrelse samt de lokale bestyrelser fortæller, at Fonden bidrager til at sikre, at de lokale bestyrelser arbejder for opfyldelsen af Fondens formål i den daglige drift af veteranhjemmene, ligesom den varetager fælles interesser på politisk niveau og i offentligheden generelt. Derudover fungerer de enkelte veteranhjem relativt autonome i forhold til drift, iværksættelse og gennemførelse af aktiviteter og udvikling lokalt. Der er uenighed om, hvor meget Fonden varetager veteranhjemmenes interesser i forhold til offentligheden generelt, herunder eksempelvis presseomtale, og om hvor vigtigt det er. Mens flere mener, det er vigtigt, at Fonden går foran i forhold til at øge kendskab og positiv omtale af hjemmene samt etablere samarbejdsrelationer til relevante organisationer, foreninger og offentlige myndigheder, så mener andre, at det er nødvendigt at gøre det lokalt, hvis det reelt skal have positiv betydning for det enkelte veteranhjem.

Der er lidt forskel på organiseringen på de enkelte veteranhjem, herunder særligt fordeling af ansvar og roller mellem bestyrelsen og værterne, men generelt har de lokale bestyrelser typisk ansvar for den daglige ledelse og drift af hjemmet, herunder eksempelvis indkøb, rekruttering af værter og vagtplanlægning, kommunikation, regler og håndhævelse af regler, håndtering af konflikter samt administration. Inden for de enkelte bestyrelser fordeles ansvar og opgaver efter interesser, kompetencer og ressourcer. På Veteranhjem Aalborg er der dog ingen eksplicit fordeling af opgaver inden for bestyrelsen eller mellem bestyrelsen og værterne. Det varierer mellem de tre veteranhjem, hvor meget bestyrelsen også tager initiativ til og arrangerer aktiviteter eller blot godkender og bevilger penge til aktiviteter, som opstår på værternes eller brugernes initiativ. Mens bestyrelsen er hovedsansvarlig for at der gennemføres aktiviteter i København og Trekantsområdet, er ansvaret i Aalborg i højere grad placeret hos brugerne og værterne. Medlemmerne i bestyrelserne har typisk selv en tilknytning til Forsvaret – flere har selv været ansat militært eller civilt i Forsvaret, en del er selv veteraner, heraf har enkelte selv været brugere af hjemmet, flere har været eller er

stadig værter på hjemmet. Herudover kommer enkelte, som har en anden baggrund, men en enten faglig eller personlig interesse i veteranområdet. Veteranhjem Aalborg har en tæt tilknytning til kasernen og alle bestyrelsesmedlemmer har således også en tilknytning til kasernen og fungerer i mindre grad end bestyrelsesmedlemmerne på de to andre hjem også som værter.

Brugerne på Veteranhjem København og Trekantsområdet har jævnlige brugermøder og en til to repræsentanter, som kan komme med ønsker og input fra brugergruppen til bestyrelsen. På samme vis har værterne værtsmøder. På Veteranhjem Aalborg er værternes og brugernes inddragelse mindre formaliseret.

## 3.2 IDENTIFIKATION AF STYRKER OG UDFORDRINGER

I dette afsnit identificeres og beskrives styrker og udfordringer i den nuværende organisering.

### 3.2.1 Styrker

Analysen peger samlet på, at det er en styrke, at **veteranhjemmene er organiseret i en fælles central fond** med en fondsbestyrelse, som varetager fælles interesser, mens det enkelte hjems daglige drift styres af de lokale bestyrelser. **Den enkelte lokalbestyrelses autonomi** er meget vigtig for motivationen blandt bestyrelsesmedlemmer og frivillige på det enkelte veteranhjem og for det enkelte veteranhjem mulighed for at tilpasse hjemmets rammer og aktiviteter til den lokale brugergruppe.

**Den centrale fond er særlig vigtig i forhold til arbejdet på politisk niveau** – både for at agere fælles talerør, og fordi medlemmerne i de lokale bestyrelser ikke nødvendigvis har ressourcer, interesse eller netværk til at varetage politiske interesser. Der er således oplagte fordele ved, at Fonden arbejder for fælles omtale af veteranhjemmene samt at øge kendskabet til hjemmene hos relevante interessenter og (potentielle) samarbejdspartnere, uden at det nødvendigvis skal udelukke, at de enkelte veteranhjem gør noget tilsvarende på lokalt niveau. At Fondens bestyrelse varetager fælles interesser frigør også de lokale bestyrelser for de opgaver, så de kan bruge deres ressourcer på lokalt niveau fremfor på politisk arbejde med videre på nationalt niveau.

Det vurderes at være en stor styrke, at der er en repræsentant for Fondens bestyrelse i hver af **de lokale bestyrelser**, samt at formændene for de lokale bestyrelser er repræsenteret i **Fondens bestyrelse**. Det sikrer potentialet for videndeling og gensidig orientering mellem Fondens bestyrelse og de lokale bestyrelser samt mellem de tre veteranhjem, så særligt Fondens bestyrelse også bliver et rum for sparring og generering af gensidig læring på tværs af de tre veteranhjem. Et bestyrelsesmedlem fortæller eksempelvis at have fået stort udbytte af inspirationen fra de andre hjem. Selvom veteranhjemmenes autonomi i forhold til aktiviteter i det enkelte hjem er en stor styrke, kan den fælles organisering også forventes at sikre tilstrækkelig ensartethed, så

veteranhjemmene arbejder for samme formål. På den måde bidrager den fælles organisering til, at veteranhjemmene har en fælles kurs udadtil. Det vurderes af såvel fondsbestyrelsens repræsentanter og de lokale bestyrelser at have positiv betydning for både det politiske arbejde, fondsøkonomien og det generelle kendskab til veteranhjemmene, idet der kan holdes et vedvarende, ensartet fælles fokus i relation til eksterne parter og omverdenen generelt.

Fonden har med virkning fra seneste regnskabsår besluttet, at **Fonden er centralt økonomisk styringsorgan** for veteranhjemmene. Det betyder, at økonomien samles i Fonden, som forvalter fordeling af midler til veteranhjemmene og regnskabsafklæggelse. Den generelle vurdering er, at det har mange fordele; mulighed for at søge eksempelvis Tips og Lotto-midler, større momsrefusion, i forhold til ligningsloven og for at kunne skabe en samlet dokumentation af Fondens aktiviteter overfor eksempelvis offentlige myndigheder. Som udgangspunkt vurderes det ligeledes som en fordel, at de lokale bestyrelser er frigjort fra at bruge tid på blandt andet regnskab.

### 3.2.2 Udfordringer

**Fondens bestyrelse** fungerer i udgangspunktet godt, men det er en relativt lille del af den samlede bestyrelse, som reelt aktivt varetager opgaver og ansvar i relation til Fondens arbejde. Drift og udvikling af Fondens aktiviteter er en anden opgave end stiftelsen og etableringen af de første veteranhjem, hvorfor der måske i dag kan være andre behov relateret til sammensætning af bestyrelsen.

Uklarheder og manglende transparens omkring **sammensætningen af de lokale bestyrelser** og dermed også bruges og frivilliges mulighed for at benytte den demokratiske ret til at stille op til valg skaber hos enkelte – særligt brugere – manglende tillid til organiseringen og til bestyrelsens vilje til at arbejde for brugernes perspektiv. Det skaber en uensartet distance mellem Fonden og bestyrelserne på den ene side og brugerne på den anden side. Fra Fondens og bestyrelsernes side beskrives i den forbindelse, at det kan være en udfordring at sikre den kompetente og ressourcefyldte bestyrelse, som er nødvendig for at løfte bestyrelsens opgave, når alle medlemmer af foreningen reelt kan opstille til valg. Det er således en udfordring at sikre en bestyrelse, hvor medlemmerne besidder de nødvendige, komplementære kompetencer og har ressourcer at lægge i bestyrelsesarbejdet, samtidig med at der sikres klarhed omkring det demokratiske valg til bestyrelsen.

Den nye **centralisering af Fondens og veteranhjemmenes økonomi** vurderes generelt at være en styrke, som nævnt ovenfor, men evalueringen peger også på nogle udfordringer i den forbindelse. Nogle veteranhjem bestyrelser har været lidt utrygge ved at samle økonomien i Fonden. Det begrundes dels med en bekymring for, at de vil blive forfordelt i den økonomiske fordeling, eller at de vil blive negativt påvirket af andre veteranhjem eventuelle dårligere økonomi og dels med en bekymring for afgivelse af autonomi. Reelt ser bekymringerne ud til at være unødvendige, idet veteranhjemmene reelt har beholdt meget stor økonomisk autonomi, men tilbage står en udfordring

med at skabe optimal transparens i den økonomiske organisering. Principperne i den nye økonomistyring - at hvert veteranhjem har sin egen konto, at Fonden fordeler fælles midler efter behov, samt at de midler, som tildeles et veteranhjem specifikt, også alene tilfalder det pågældende veteranhjem - vurderes at bibeholde stor autonomi til veteranhjemmene, hvorfor det blot er endnu væsentligere at forholde sig til udfordringen med, at enkelte oplever tab af autonomi.

Samlet peger ovenstående på, at en generel udfordring er, at det for nogle er **uklart, hvordan ansvar og beslutningskompetence er fordelt mellem Fondens bestyrelse og støtteforeningerne og de lokale bestyrelser**. Nogle oplever, at der arbejdes i forskellige retninger – eksempelvis at de tre lokale bestyrelser fokuserer forskelligt og dermed driver hjemmene forskelligt, mens andre oplever, at veteranhjemmenes autonomi kun er formel, og at Fonden reelt har for stor indflydelse lokalt. Eksempelvis at beslutninger er taget på forhånd, når der afholdes bestyrelsesmøder i Fondens bestyrelse. Blandt nogle medlemmer i de lokale bestyrelser risikerer det at påvirke motivationen negativt, mens det for brugerne skaber en frustration over, hvad de reelt kan forvente af den lokale bestyrelse og af muligheden for at få indflydelse. Ligeledes er der blandt brugerne i Aalborg uklarhed omkring støtteforeningens og foreningens bestyrelses rolle, da nogle oplever, at støtteforeningen primært er et formelt organ, som reelt ikke har beslutningskompetence i forhold til driften af hjemmene.

### 3.3 OPTIMERINGSMULIGHEDER

Organiseringen fungerer overordnet godt og efter hensigten. De umiddelbare optimeringsmuligheder knytter sig derfor primært til at sikre, at den formelle og den reelle organisering stemmer overens, og at organiseringen ekspliciteres, så den er klar for alle relevante interessenter – herunder særligt fordeling af beslutningskompetence mellem Fondens bestyrelse og de lokale bestyrelser for at sikre transparens og gensidig opbakning. Ligeledes er det væsentligt at sikre frivillige og brugeres forståelse af organisationens opbygning og formål, samt deres mulighed for at blive hørt. I den forbindelse kan følgende optimeringsmuligheder overvejes:

- **Tilpasning og formaliseringen af organiseringen**  
Organisationen har ændret sig i de fire år, Fonden har eksisteret. I København og Trekantsområdet er støtteforeningens bestyrelse og veteranhjemmets bestyrelse slået sammen til én bestyrelse for hvert veteranhjem. Det vurderes at have løst udfordringen med uklarheden omkring fordeling af ansvar og beslutningskompetence mellem støtteforeningen og veteranhjemmets bestyrelse. I Aalborg har man fortsat to bestyrelser. Konkret betyder det for det første, at der er forskellig organisering på henholdsvis veteranhjemmene i København og Trekantsområdet og i Aalborg, og at den reelle organisering ikke stemmer overens med den oprindelige, formelle organisering. Det forventes at føre til noget af den omtalte uklarhed og usikkerhed omkring organiseringen. Man kan derfor overveje at tilpasse organiseringen, så den bliver ens på de tre hjem samt formalisere den, så den reelle

organisering stemmer overens med formelle dokumenter (vedtægter, hjemmesider med videre).

- **Klarhed og eksplicitering af bestyrelsens opgaver og valgproceduren**

Uklarheder og usikkerhed omkring sammensætning af og valg til de lokale bestyrelser bør opklares. Ovenstående optimeringspunkt kan være en del af løsningen herpå. En anden mulighed er at eksplicitere kravene til et bestyrelsesmedlem, bestyrelsens opgaver og ansvarsområder samt valgproceduren og gøre det tilgængeligt for alle medlemmer af veteranhjemmene - herunder særligt de frivillige og brugerne. Så længe der formelt er tale om en demokratisk valgt bestyrelse, skal dens legitimitet sikres gennem interessenternes tillid til det demokratiske fundament.

- **Inddragelse af blandt andet brugere, frivillige**

For at sikre bestyrelsens legitimitet bør brugeres og frivilliges mulighed for at blive hørt og inddraget i beslutninger ligeledes formaliseres, så de har en formel kanal til kommunikationen med bestyrelsen. Det kan eksempelvis ske som i København og i Trekantsområdet med brugerrepræsentanter og/eller bruger- og værtsmøder. Samtidig skal man så vidt muligt sikre, at brugerne oplever, at deres indstillinger tages alvorligt - eksempelvis ved at give forklaringer på, hvorfor deres ønsker/anbefalinger eventuelt ikke følges.

- **Yderligere styrkelse af kommunikation mellem Fonden og de enkelte veteranhjem**

Uklarheden omkring fordeling af ansvar, opgaver og beslutningskompetence mellem Fondens bestyrelse og de lokale bestyrelser bør ligeledes opklares gennem tydeliggørelse. Det kan eksempelvis ske i form af en nedskrevet forretningsorden. Det er væsentligt, at forretningsordenen ikke kun fremgår af henholdsvis Fondens fundats og de lokale foreningers vedtægter, da det også er forholdet mellem Fonden og foreningerne, der skal klargøres. Kommunikationen mellem Fonden og de enkelte veteranhjem skal være entydig, klar og ligeværdig. Fundamentet herfor er allerede til stede, idet Fonden har en repræsentant i hver af de lokale bestyrelser, ligesom formændene for de lokale bestyrelser er medlemmer af Fondens bestyrelse. Det er vurderingen, at fundamentet også opfyldes, men spørgsmålet er, om det lykkedes at kommunikere begrundelsen for beslutninger på fondsniveau helt ud til alle bestyrelsesmedlemmer i de lokale bestyrelser, og om de lokale bestyrelser oplever at have indflydelse på beslutninger, som vedrører dem?

- **Transparens omkring Fondens og de lokale bestyrelses økonomi**

Efter samlingen af den økonomiske styring i Fonden har nogle lokale bestyrelser oplevet tab af autonomi, der vurderes at bunde i intransparens omkring den økonomiske styring snarere end i et reelt autonomitab. Det kan sandsynligvis løses ved at sikre tilstrækkelig transparens til, at bestyrelserne har mulighed for at budgettere forud for året, løbende følge med i hvor mange penge de har til rådighed med videre samt ikke mindst ved at tydeliggøre de fælles fordele ved den samlede økonomiske styring.

### 3.4 PERSPEKTIVERING

Fonden Danske Veteranhjem har på evalueringstidspunktet eksisteret i lidt mere end fire år og er trods fortsatte udviklingsmuligheder veletableret. Fondens opgave i dag er derfor i langt højere grad at sikre Fondens og veteranhjemmenes drift og fortsatte udvikling frem for – som i den første tid – etablering og forankring af Fonden og de første tre veteranhjem. Det kan derfor også være oplagt at revurdere og tilpasse Fondens organisering til de nuværende og fremtidige opgaver.

Evalueringen peger i den forbindelse på, at sammensætningen af **Fondens bestyrelse** stadig afspejler de behov for at engagere relevante interessenter, som var relevante i forbindelse med stiftelsen af Fonden, men ikke alle disse interessenter er afgørende for Fondens fortsatte arbejde. Eksempelvis er det stort set alene organisationer med relation til Forsvaret, der i dag er repræsenteret i bestyrelsen. Det er oplevelsen, at en relativt lille andel af bestyrelsesmedlemmerne reelt er aktive i bestyrelsesarbejdet, hvorfor man kan opnå en mere effektiv bestyrelse og ressourceudnyttelse ved at reducere bestyrelsen.

Det er vigtigt at påpege, at evalueringen ikke dokumenterer, at bestyrelsen fungerer dårligt eller er kompetencemæssig ufuldstændig, men at der er rum for yderligere styrkelse af bestyrelsen. En eventuel revurdering og omorganisering af Fondens bestyrelse bør forholde sig til, hvilken viden og hvilke kompetencer, netværk og ressourcer, der er nødvendige eller gavnlige for Fondens ansvar og opgaveportefølje og arbejde på, at bestyrelsesmedlemmerne netop opfylder dette ved at være komplementære. Man kan eksempelvis overveje at hente ny viden og nye kompetencer ind udefra. Eksempelvis kan man overveje, om det kan styrke samarbejdet med de offentlige myndigheder (særligt kommuner og regioner), hvis de er repræsenteret i Fondens bestyrelse, og om det kan være gavnligt at involvere eksempelvis repræsentanter fra det private erhvervsliv. På den måde sikres det dels, at organisationer/interessenter ikke unødvendigt bruger tid og ressourcer på bestyrelsesarbejdet, og dels at bestyrelsessammensætningen giver størst mulig udbytte for Fondens formål og opgaver.

Evalueringen peger ligeledes på, at det kan være en udfordring at sikre en relevant sammensætning af **de lokale bestyrelser**, når de er demokratisk valgte. Man kan derfor overveje, om det fortsat er mest relevant for organisationen at have demokratisk valgte lokalbestyrelser. Et alternativ til de demokratisk valgte bestyrelser er udpegede bestyrelser, hvor bestyrelsesmedlemmerne udpeges af Fonden, de eksisterende bestyrelsesmedlemmer eller lignende. Ved en udpeget bestyrelse kan det være lettere at sikre optimal kompetencesammensætning og motivation i bestyrelsen. Til gengæld mister man den demokratiske legitimitet.

Et eksempel på udpegede bestyrelser findes i en anden frivilligorganisation i Danmark. Her fortæller en repræsentant fra landsledelsen, at de har valgt at have udpegede bestyrelser i deres lokalforeninger, fordi det er deres erfaring, at sammensætningen af de lokale bestyrelser er afgørende for en lokalforenings succes. Efter deres oplevelse medvirker udpegede bestyrelser til, at

de i højere grad har bestyrelser med de rette kompetencer til at varetage organisationens formål. De sammensætter lokalbestyrelser ud fra følgende principper:

- Bestyrelsen skal besidde de rette kompetencer blandt andet med hensyn til ledelse og netværk
- Bestyrelsen skal repræsentere forskellighed, så den er velforankret i lokalsamfundet og må ikke alene bestå af fagpersoner
- Der må meget gerne være repræsentanter fra vigtige samarbejdspartnere som eksempelvis det lokale erhvervsliv eller kommunen, men de må ikke besidde formandsposten og må ikke være i overtal i bestyrelsen

Bestyrelsesmedlemmerne skriver under på organisationens værdigrundlag og formål ved indtrædelse i bestyrelsen, hvormed det forsøges sikret, at de arbejder for de fælles formål. Konkret udpeges bestyrelsesmedlemmer gennem det centrale niveau eller lokale initiativtageres netværk. Der anvendes normalt en snowball-metode, hvor folk eksempelvis kan indstille personer til bestyrelsen på årsmødet.

Det er dog væsentligt at inddrage følgende overvejelser i forbindelse med et eventuelt skift fra demokratisk valgte bestyrelser til udpegede bestyrelser:

- Et eventuelt skift fra demokratisk valgte bestyrelser til udpegede bestyrelser vil højst sandsynligt være anledning til en del kritik fra eksempelvis brugere og de lokale foreninger, som kan opleve det som yderligere et skridt mod topstyring fra Fondens side. Det vil derfor være afgørende at tydeliggøre, hvordan medlemmer skal udpeges, og hvordan de forskellige interessenter (særligt brugere, foreningernes medlemmer med flere) vil blive inddraget og hørt for at sikre en vis legitimitet omkring skiftet.
- Den relativt uformelle form, som en udpeget bestyrelse har, kræver, at man sikrer en vis formalitet omkring bestyrelsen. Det kan eksempelvis ske ved at sikre ekspliciterede kommunikationskanaler fra eksempelvis bruger- og frivilliggruppen til bestyrelsen samt ved at afholde årsmøder, hvor alle kan deltage og indstille personer til bestyrelsen. Disse tiltag kan være med til at imødegå, at bestyrelsen lukker sig om sig selv.

Det kan overvejes om en kombination af demokratisk valgte og udpegede bestyrelser kan være en løsning, hvor man bibeholder en vis demokratisk legitimitet og samtidig får mulighed for at optimere kompetencesammensætningen i bestyrelsen. Det kan eksempelvis ske ved, at hovedparten af bestyrelsen vælges på foreningens generalforsamling, mens et mindretal af bestyrelsesmedlemmerne kan udpeges – netop for at opveje eventuelle manglende kompetencer i den valgte bestyrelse. De udpegede medlemmer kan dog i så fald kun have en vejledende rolle og kan ikke have stemmeret på lige fod med de demokratisk valgte bestyrelser. I så fald vil foreningen kunne bibeholde sin status som forening i SKATs optik.



## 4. VETERANHJEMMENES TILBUD TIL VETERANERNE

I det følgende afsnit evalueres de tre veteranhjemms aktiviteter og tilbud. Afsnittet baserer sig primært på fokusgrupper blandt værter og veteraner, spørgeskemaundersøgelsen blandt veteraner samt gruppeinterview med de tre bestyrelser.

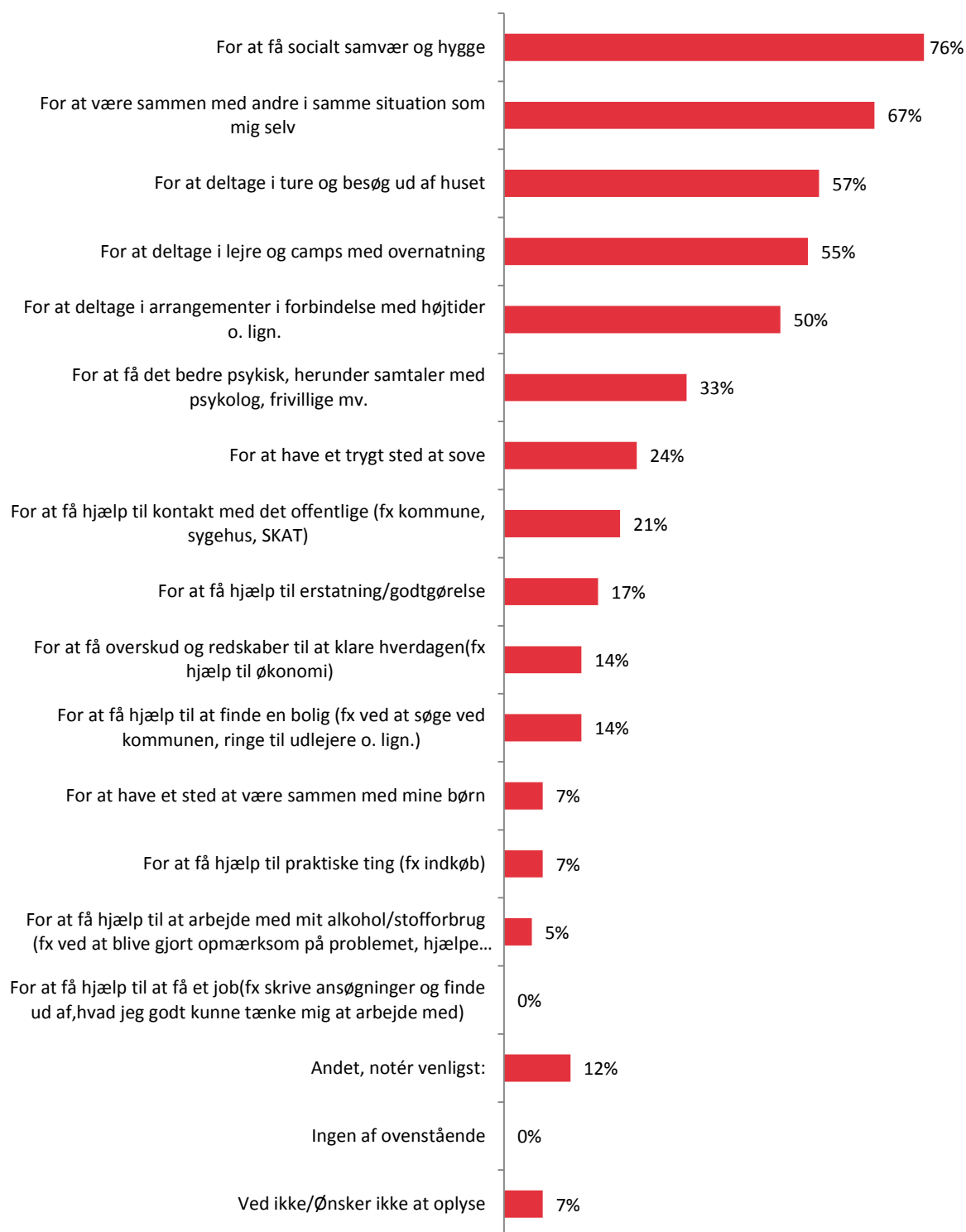
### 4.1 BESKRIVELSE AF VETERANHJEMMENES TILBUD

Dette afsnit indeholder den faktuelle beskrivelse af veteranhjemmenes tilbud på evalueringstidspunktet.

#### 4.1.1 Tilbuddenes karakter og indhold – forskelle mellem de tre veteranhjem

Veteranhjemmene tilbyder danske veteraner et fristed, hvor de kan mødes med ligesindede. Veteranhjemmene bliver (jf. kapitel 5 om brugerne) især brugt af veteraner med psykiske mén efter udsendelse. Brugerne beskriver i fokusgrupperne veteranhjemmene som et sted, hvor man forstår hinanden, og hvor det er trygt at komme. Ifølge de interviewede veteraner forstår deres familier og kærester dem ikke på samme måde. Brugerne behøver ikke at sige noget for at kunne spotte, om de hver især har en god eller en dårlig dag. Veteranhjemmene bliver også beskrevet som et frirum, hvor veteranerne kan få luft fra dagligdagen og på den måde undgå at ende i konflikter uden for hjemmet, som ellers ville kunne ske, fordi temperamentet let slår klik.

Veteranhjemmene er i dag et sted, hvor veteraner kan kigge ind og få en kop kaffe og en snak enten med andre veteraner eller med hjemmets værter. Det er især samværet med andre veteraner, der i fokusgrupperne med veteranhjemmenes brugere bliver fremhævet som værdifuldt ved hjemmenes tilbud. Spørgeskemaundersøgelsen blandt veteraner viser også, at 76 % primært kommer på veteranhjemmet for at få socialt samvær og hygge, og 67 % kommer for at være sammen med andre i samme situation som dem selv. 55 % af de adspurgte veteraner kommer for at deltage i ture og besøg ud af huset, 57 % for at deltage i lejre og camps med overnatning og 50 % for at deltage i arrangementer i forbindelse med højtider og lignende. Det er altså især det sociale samvær og fællesskabet, der får veteranerne til at benytte sig af veteranhjemmenes tilbud.

**Figur 2. Hvad er de vigtigste grunde til, at du kommer på veteranhjemmet? (Procent)**

Note:  $n_{total}=42$ . Andelen i figuren summerer til mere end 100 %, da det har været muligt for brugerne at angive mere end ét svar. Svarkategorien "Andet" indeholder 5 respondents åbne svar. Kilde: Survey blandt veteraner.

En central del af veteranhjemmets funktion er at tilbyde overnatning til veteraner, der har brug for et sted at bo i en kortere eller længere periode. I København er der officielt plads til fem overnattende veteraner, men der er ofte overbelægning. I interviewene bliver det nævnt, at stedet har haft op til 16 overnattende veteraner på hjemmet på én gang. Efterspørgslen efter overnatning er i København større end udbuddet, hvilket opleves som et stort problem. Evalueringen viser også, at overbelægningen har en negativ effekt på samværet blandt veteranerne, idet der oftere forekommer konflikter mellem brugerne, når de ikke får tilstrækkelig med ro og plads. I Fredericia er der plads til 4-6 overnattende veteraner og i Aalborg fem. Overnatningspladserne på veteranhjemmene i Fredericia og Aalborg er som regel også altid fyldt op, men de jyske veteranhjem oplever ikke samme overbelægningsproblemer som i København. Mangler man en plads til en ny beboer, er opfattelsen, at det nok alligevel er på tide at hjælpe én af de nuværende beboere videre. På Veteranhjem Trekantsområdet er man dog i gang med at udvide antallet af værelser, så der bliver plads til en ekstra overnattende. Veteranhjemmets egne registreringer over besøg, overnatninger med videre viser, at Veteranhjem Fredericia og Veteranhjem København har haft omkring 2-3 gange så mange overnattende som Veteranhjem Aalborg siden deres åbning.

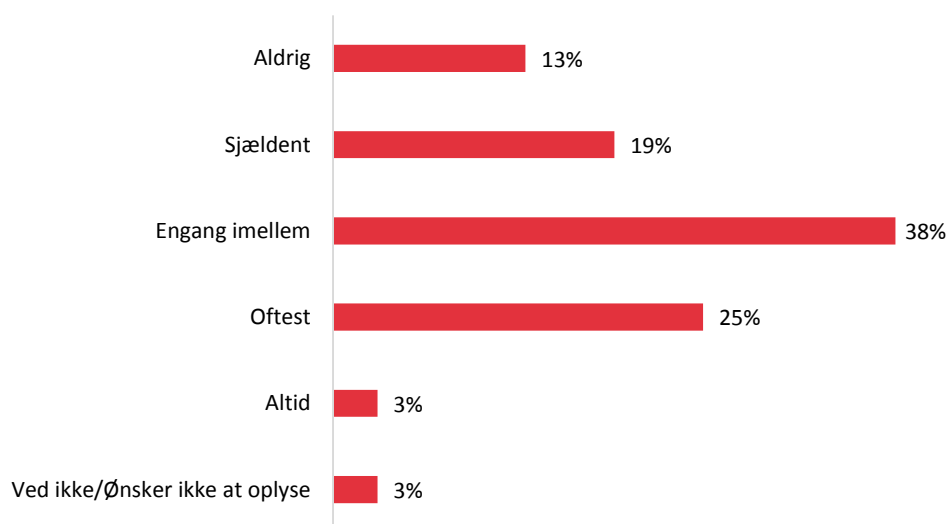
Af interviewene og besøgene på veteranhjemmene fremgår det, at der er visse forskelle mellem de tre veteranhjem i forhold til længden af veteranens ophold på hjemmet. Beboerne bor generelt længere tid i Fredericia og Aalborg end i København. På Veteranhjem Aalborg er der ingen klart definerede retningslinjer for, hvor længe brugerne kan bo på hjemmet, og nogle brugere har boet på hjemmet i op til to år. På veteranhjem Trekantsområdet har man et princip om, at brugerne maksimalt må overnatte i tre uger af gangen, men reelt er det ofte lange perioder, brugerne bor på hjemmet. I København er reglen maksimum fire ugers overnatning, hvilket forsøges overholdt – ikke mindst fordi der er så stort pres på de værelser, der er til rådighed. Det sker dog, at der også er veteraner i København, som bor på hjemmet i længere tid end de fire uger. Som bestyrelsen giver udtryk for, er det svært at bede veteraner flytte ud, hvis de dermed er tvunget til at bo på gaden. Det bliver dog ikke tolereret, hvis brugere udnytter veteranhjemmene over længere tid for at spare penge op eller bor der af ren magelighed. I Aalborg er bestyrelsen af den opfattelse, at værelserne på veteranhjemmet er til alle typer af veteraner. Står der et værelse tomt, kan man som veteran derfor principielt få lov til at benytte hjemmet som alternativ til hotel, hvis man har brug for en enkelt eller to nætters overnatning i Aalborg. Som udgangspunkt er alle værelser dog optaget af relativt fastboende veteraner. Den lange beboelsestid på især Veteranhjem Aalborg gør, at veteranhjemmet i højere grad end de andre hjem bliver opfattet af brugerne som et botilbud mere end et aktivitetstilbud.

Der er generelt stor diskussion på tværs af alle hjem blandt bestyrelserne, værterne og brugergrupperne om, hvor længe veteranerne skal have lov til at bo på veteranhjemmene. Af hensyn til bopælspligten er det, som en aftale mellem veteranhjemmene og Aalborg, Fredericia og Københavns Kommune, besluttet, at brugerne ikke kan få folkeregisteradresse på veteranhjemmene. Der er defineret klare grænser for, hvor mange uger brugerne må opholde sig på hjemmene i lejeaftalerne med kommunerne. På grund af manglen på overnatningsmuligheder sker

det dog i praksis, at bestemmelserne i dag med kommunernes vidende overtrædes på veteranhjemmene.

I tilknytning til veteranhjemmene bliver der også arrangeret forskellige aktiviteter for brugerne af hjemmene. Aktiviteterne dækker over fisketure, museumsbesøg, fodboldhold, grillaftener med videre. 28 % af brugerne i spørgeskemaundersøgelsen deltager oftest eller altid i arrangementer arrangeret af veteranhjemmene, mens 38 % af brugerne angiver, at de en gang imellem deltager i veteranhjemmenes aktiviteter. De brugere, der ikke jævnligt deltager i de afholdte aktiviteter, angiver blandt andet som årsag, at de har lang geografisk afstand til veteranhjemmene og derfor kun deltager ved større arrangementer. Andre svarer, at de oplever en barriere i forhold til, at nogle veteraner fylder så meget på hjemmene (herunder nogle beboere), hvorfor de ikke føler sig velkomne.

**Figur 3 Hvor ofte deltager du i veteranhjemmets arrangementer og ture (eksempelvis julehygge, museumsbesøg, fisketure og lignende)? (Procent)**



Note:  $n_{total}=72$ . Kilde: Survey blandt veteraner.

Veteranhjemmenes bestyrelser skal én gang årligt udarbejde en aktivitetsplan for året (herunder budgetterede udgifter for aktiviteterne), som de melder ind til fondens bestyrelse. Evalueringen viser, at der er forskel i omfanget af de aktiviteter, der bliver realiseret på de tre veteranhjem. Det er i regi af Veteranhjem København og Veteranhjem Trekantsområdet, at der arrangeres flest aktiviteter ud af huset og arrangementer i huset. På Veteranhjem Trekantsområdet er sommerlejren i Frydenborg en kerneaktivitet, men også udflugter og andre aktiviteter foregår med jævne mellemrum. I Aalborg er det kun sjældent, at der planlægges og afvikles konkrete aktiviteter eller ture. Ifølge bestyrelsen har det været en udfordring at få tilstrækkeligt med tilmeldinger, når der er blevet arrangeret en aktivitet. Lignende udfordringer med svingende tilmelding og fremmøde til aktiviteter peger bestyrelsen på i København, som ellers gerne vil afholde flere aktiviteter. Man har derfor forsøgt at indføre tilmeldingsgebyr, hvor brugerne fik pengene tilbage, når de mødte op til

den pågældende aktivitet. Den løsning syntes imidlertid ikke at have en synlig virkning på fremmødet. Der er da også nogle særlige forhold, man ikke som sådan kan ændre ved, når man har med en sårbar gruppe som PTSD-ramte veteraner at gøre. Nemlig at mange først på dagen kan vurdere, om de er i stand til at deltage i den planlagte aktivitet.

Brugerne har, ifølge både dem selv, værterne og de lokale bestyrelser, gode muligheder for at foreslå aktiviteter, og det vil oftest også være muligt at få finansiering til de foreslåede aktiviteter. Både værter og veteraner kan eksempelvis i København udfylde en seddel til bestyrelsen, hvis de har et forslag til en konkret aktivitet. I Aalborg har de mulighed for at foreslå det direkte til bestyrelsen. Det er vigtigt for nogle af brugerne (især København og Aalborg) at forklare, at aktiviteterne ikke er arrangeret af veteranhjemmet eller bestyrelsen, men af særlige "ildsjæle" blandt værtsgruppen eller andre veteraner. Den høje grad af brugerinddragelse er positiv, da det virker motiverende i forhold til at bakke op om aktiviteterne. Brugerne mener dog, at det er problematisk alene at lade ansvaret for aktiviteter ligge ved dem, da deres psykiske tilstand ikke gør det muligt at føre aktiviteter ud i livet. Omvendt bliver det af flere bestyrelsesmedlemmer opfattet som en fordel, at aktiviteterne er veterandrevet, da det blandt andet kan spille en positiv rolle i veteranernes bedring. Aktiviteterne må gerne være støttet og faciliteret af værterne. Dvs. at nogle af bestyrelsesmedlemmerne primært ser det som bestyrelsens opgave at støtte økonomisk op under de foreslåede aktiviteter frem for at være ansvarlig for aktivitetsudviklingen. Der hersker dog forskellige opfattelser på veteranhjemmene af, hvor initiativet bør ligge. Der er også mange værter og bestyrelsesmedlemmer, der mener, at alle – både brugere, værter og bestyrelsesmedlemmer – sammen har til fælles opgave at stå for aktiviteter på veteranhjemmene.

På Veteranhjem København og Veteranhjem Trekantsområdet synes værterne at spille en forholdsvis aktiv rolle som tovholder på aktiviteter - herunder værter, der sidder i hjemmets lokale bestyrelse. Flere værter har den oplevelse, at aktiviteter kun bliver til noget på deres initiativ, da brugerne gerne foreslår aktiviteter, men oftest ikke tager del i at føre dem ud i livet. Som det fremgår i afsnit 6 om de frivillige, er værtsrollen dog ikke defineret eksplicit. Der er forskellige opfattelser blandt værtsgruppen af, om det overhovedet er værternes opgave at arrangere aktiviteter – og i øvrigt om aktiviteterne er til beboernes fordel. Det er derfor kendetegnende, at det ofte bliver enkelte værter, der står for de fleste aktiviteter og arrangementer. Blandt flere af værterne efterspørges det, at det er muligt at lave flere impulsive dagligdagsaktiviteter som for eksempel at tage ud et sted for at spise en is. Den type aktiviteter er der ikke mulighed for at gennemføre i dag, da der kun er én vært på vagt af gangen, som ikke kan forlade hjemmet.

I forhold til planlægningen af aktiviteter oplever brugerne i København desuden, at bestyrelsen til tider viser modvillighed over for de aktiviteter, de foreslår. I brugernes egne øjne er de "*veteranhjemmets stærkeste ressource*", og det er derfor vigtigt for dem at blive hørt – gerne endnu mere end nu. Den modstand, som brugerne oplever, hænger måske sammen med, at det ifølge bestyrelsen er nødvendigt at prioritere mellem de aktiviteter, der gives økonomisk støtte til. Det er i øvrigt tydeligt af besøgene og interviewene på Veteranhjem København, at forholdet mellem flere af brugerne og bestyrelsen bærer præg af et os/dem-forhold. Flere af de nuværende

bestyrelsesmedlemmer er tidligere brugere på hjemmet, men bliver tydeligvis ikke længere opfattet som "én af dem". Os/dem-forholdet mellem brugerne og bestyrelsen i København skaber generelt en negativ stemning på veteranhjemmet, da der er uens opfattelser af, hvordan tingene bør gøres. Uenighederne skaber et ikke-konstruktivt miljø for udviklingen af hjemmets aktiviteter og optimering af veteranhjemmets tilbud. Det har ikke umiddelbart været muligt at udpege kilden til uenighederne på Veteranhjem København.

Ét af målene med veteranhjemmene er, at veteranerne skal hjælpes til at få det bedre og komme godt videre med deres liv. For eksempel ved at hjælpe med kontakt til offentlige myndigheder i forbindelse med blandt andet bolig-/jobsøgning, behandling for misbrug og psykiatrisk behandling. Evalueringen viser nemlig, at veteranhjemmene på mange måder fungerer som et bindeled mellem bruger og Forsvaret samt andre offentlige instanser, og at flere af brugerne er blevet hjulpet videre i blandt andet psykiatrisk behandling og afvæning for misbrug gennem veteranhjemmene. Det sker ved, at veteranhjemmet blandt andet har kontakt til behandlingssteder og psykiatrien og i nogle tilfælde også har særtalet om at kunne få brugere i behandling, selvom de og ikke brugeren selv ringer. Nogle af brugerne får formidlet hjælp af værter og bestyrelsesmedlemmer, men for mange af brugerne kommer hjælpen fra andre veteraner, der har været igennem noget af det samme selv. Flere brugere beskriver, at veteranhjemmet har været en livline, der har reddet deres liv. Mange af brugerne har ellers generelt den opfattelse, at veteranhjemmene ingen deciderede "tilbud" har. Det hænger dog sandsynligvis sammen med, at brugerne har en meget snæver opfattelse af, hvad et tilbud er.

Evalueringen viser, at der også er nogle forskelle mellem veteranhjemmene i forhold til, hvordan den professionelle hjælp formidles. På Veteranhjem Trekantsområdet synes der i ret stort omfang at foregå en formidling af hjælp til at ansøge om eksempelvis bolig ved kommunen og i forhold til at få psykiatrisk- og/eller misbrugsbehandling, ligesom de også i stort omfang formidler kontakt til Forsvarets psykologer og socialrådgivere. Denne formidling af hjælp virker til at være relativt formaliseret på Veteranhjem Trekantsområdet. I København kan brugerne til gengæld én fast eftermiddag om ugen få økonomisk rådgivning og hjælp til for eksempel regninger, budget og forsikringer. På Veteranhjem Aalborg har brugerne i øjeblikket mulighed for blandt andet at få rådgivning omkring henvendelser, sagsbehandling og ansøgninger adresseret til kommunen ved én af værterne, der til dagligt arbejder som socialrådgiver i forvaltningen. Det er generelt et kendetegn for veteranhjemmenes tilbud, at de baserer sig på sammensætningen af værtsgruppen på det givne tidspunkt. I både Aalborg og Trekantsområdet efterspørges en fast tilknyttet socialrådgiverbistand. Socialrådgiveren skal have kendskab til veteraner med PTSD og kende hjemmets beboere og deres situation, da det kan gøre det lettere for brugerne at få hjælp til kontakt med de offentlige myndigheder. Brugere oplever ikke, at de bliver mødt med særlig stor forståelse for deres situation i deres kontakt med Forsvarets socialrådgivere. Mange af brugerne oplever generelt at blive mødt af store barrierer i kontakten til det offentlige. Ifølge brugerne af veteranhjemmene og veteranhjemmenes bestyrelser har det offentlige system svært ved at håndtere og imødegå veteranernes særlige behov og udfordringer - især i forhold til veteranernes PTSD. Særligt har mange

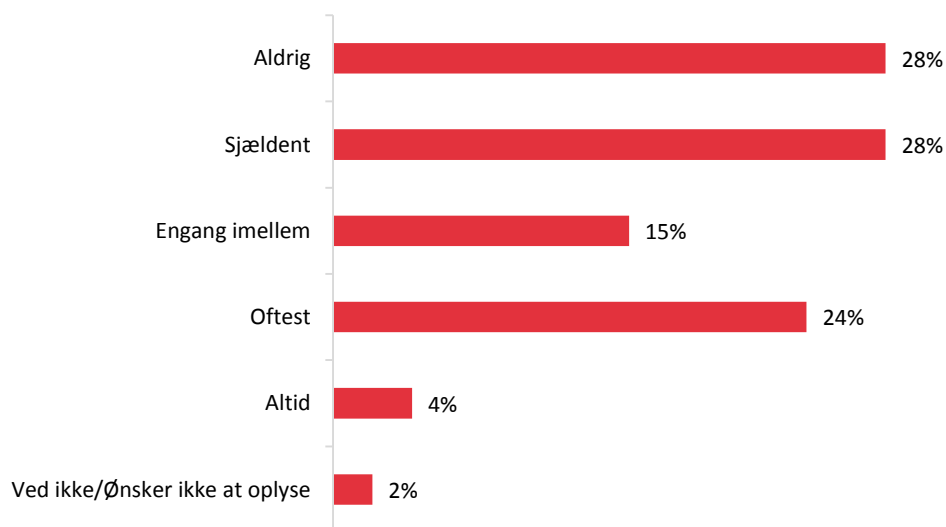
af de brugere, der er blevet interviewet i forbindelse med evalueringen, udtrykt frustration over sagsbehandlingstiderne for deres skadesager.

#### 4.1.2 Tilbud og aktiviteter for pårørende

Der er ingen tilbud eller aktiviteter på veteranhjemmene, der er decideret målrettet de pårørende til veteranerne, selvom de oprindeligt også er defineret som en del af brugergruppen. Det er dog sket, at pårørende har overnattet på veteranhjemmet i Trekantsområdet og Aalborg. Ved særlige arrangementer som for eksempel flagdagen eller jubilæer vil der også typisk være pårørende, der deltager som ledsagere til brugerne.

Spørgeskemaundersøgelsen blandt de veteraner, der bruger hjemmene, viser, at det er 30 %, der altid eller oftest har pårørende med til de aktiviteter og arrangementer, de deltager i på veteranhjemmet. 8 % har pårørende med engang imellem, mens 60 % sjældent eller aldrig har pårørende med.

**Figur 4. Hvor ofte tager du pårørende med på veteranhjemmet eller til veteranhjemmets aktiviteter og ture? (Procent)**

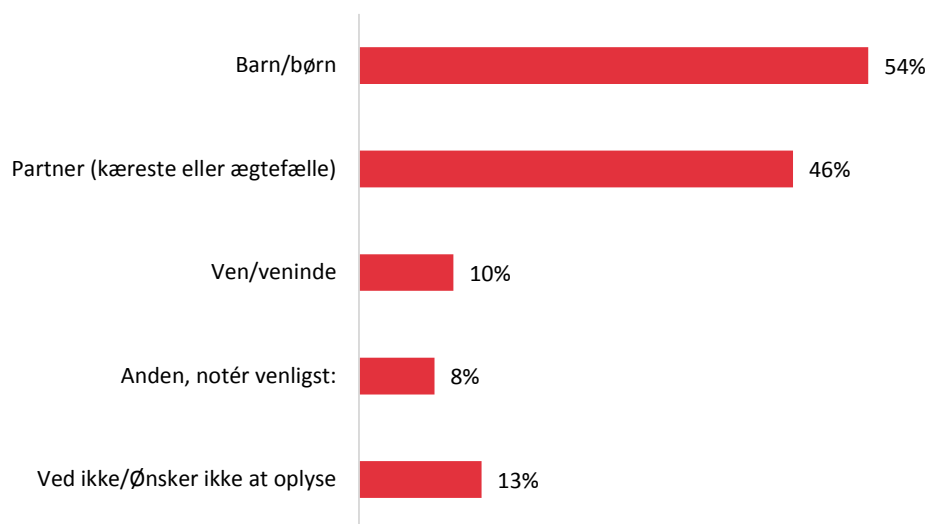


Note:  $n_{total} = 54$ . Kilde: Survey blandt veteraner.

Blandt de veteraner, der nogle gange har pårørende med, er det især børn eller partnere, der deltager. 43 % har oftest et barn/børn med, mens 34 % svarer, at de oftest har partner (kæreste eller ægtefælle) med.



**Figur 5. Hvilken pårørende har du oftest med, når du har en pårørende med på veteranhjemmet eller til veteranhjemmets aktiviteter og ture? (Procent)**



*Note:  $n_{\text{total}}=39$ . Andelen i figuren summerer til mere end 100 %, da det har været muligt for brugerne at angive mere end ét svar. Svarkategorien "Anden" indeholder 3 respondenter, hvor af to angiver familie og en angiver at det er forskelligt. Kilde: Survey blandt veteraner.*

Veteranhjem Trekantsområdet skiller sig lidt ud ved, at hjemmet generelt bliver brugt mere af de pårørende, end hvad der er tilfældet på de andre to hjem. Flere af brugernes børn besøger jævnligt veteranhjemmet, og der er endda indrettet et område med legesager til børn. Ét af børnene (12 år) beskriver, at veteranhjemmet også er blevet et fristed for ham. Også veteranhjemmets egne registreringer tyder på, at klart flere pårørende kommer på Veteranhjem Trekantsområdet end på de andre hjem.

På Veteranhjem Aalborg er der oprettet en pårørendeforening på foranledning af en pårørende til én af veteranhjemmets brugere. Pårørendeforeningen afholder indimellem møder og samlinger på veteranhjemmet.

### 4.1.3 Veteranhjemmets fysiske faciliteter

De tre veteranhjem har alle det tilfælles, at de er placeret i en villa-lignende bygning med et fælles køkken, en fælles stue, fælles toiletter og en række enkeltværelser. På Veteranhjem Trekantsområdet er der i en tilbygning til veteranhjemmet en multihal med blandt andet klaver, bordfodboldbord, toiletter, handicapvenligt værelse og sækkestole. Veteranhjem Trekantsområdet skiller sig desuden ud ved at være opdelt i to plan. Beboernes værelser er placeret i overetagen, mens fælleslokalerne er i stue- og kælderetage. På de tre veteranhjem har brugerne adgang til computere, tv, køkkenudstyr samt en fælles have med grill. På Veteranhjem Trekantsområdet har de

for nyligt fået lavet en terrasse og på Veteranhjem Aalborg en stor udestue, som bliver brugt meget. På Veteranhjem Trekantsområdet efterspørger brugerne og nogle af værterne en bil, men det virker ikke derudover til, at brugere og værter oplever store mangler i forhold til hjemmenes faciliteter. Det bliver dog af flere værter og brugere pointeret, at det er en fordel, hvis brugerne har adgang til træningsfaciliteter. Det kan enten være på selve veteranhjemmet eller i tilknytning til veteranhjemmet, som det for eksempel ses i Aalborg, hvor brugerne gratis kan benytte vægtløftningsklubben "Jydens" faciliteter.

Der bliver på alle tre veteranhjem givet udtryk for, at der er mangel på plads på hjemmene. I København er det særligt udpræget med pladsmanglen. På veteranhjemmet efterspørger brugerne og værterne flere værelser, som kan gøre det muligt at have flere overnattende på veteranhjemmet. I dag er der flere af brugerne, der opbevarer sine ting og sover i fælleslokalerne. Der efterspørges ikke lige så klart flere værelser på Veteranhjem Trekantsområdet eller Veteranhjem Aalborg. Det hænger for det første sammen med, at der er en vis skepsis i forhold til at få for mange beboere, da det kan risikere at gøre hjemmene mere til institutioner frem for hjem. Der bliver også udtrykt en vis frygt for, at flere beboere vil give mindre tid til hver af beboerne, og at det kan øge risikoen for konflikter mellem hjemmenes beboere. For det andet virker det ikke til at være bestyrelsernes oplevelse, at det faktisk er muligt at øge antallet af værelser inden for de eksisterende rammer. De gør derfor deres for at sørge for, at udbuddet matcher efterspørgslen af værelser. Bestyrelserne, brugerne og værterne er dog, især i Aalborg, enige om, at værelserne er meget små. På Veteranhjem København bliver de små værelser dog af nogle betragtet som noget positivt ud fra en mere pædagogisk vinkel, da det kan være med til at motivere veteranerne til at søge videre. Der bliver lagt vægt på, at veteranhjemmene heller ikke må blive for magelige for veteranerne. En lignende opfattelse ses blandt nogle af værterne, der er imod, at værelserne bliver for komfortable, da det kan hæmme brugernes motivation for at komme videre. Der er dog også værter, der mener det modsatte. Ifølge dem skal værelserne gøres større og "mere menneskelige", så brugerne trives bedre.

Den generelle mangel på plads på de tre veteranhjem opfattes dog overordnet set som problematisk, da veteraner med PTSD har ekstra stort behov for ro og plads omkring sig. I fokusgrupperne og interviewene var det derfor også et tydeligt ønske fra mange brugere, at de fysiske omgivelser for hjemmenes aktiviteter bliver genovervejet. Det blev især bemærket i København og på Veteranhjem Trekantsområdet. Det gælder både i forhold til udvidelse med flere kvadratmeter, men også i forhold til mere hensigtsmæssig indretning af veteranhjemmene. Ifølge brugerne selv er det principielt mere afgørende med flere rum end mere plads, selvom om de mener, at der være begge dele. Det vil sige, at den optimale indretning består af fællesområder, hvor man kan sidde sammen i grupper, og rum, hvor man kan være alene og få fred for eventuel forstyrrende adfærd. Ifølge brugerne er det samtidig en god idé at placere beboerværelserne samlet i én fløj eller på én etage som på Veteranhjem Trekantsområdet og placere fælleslokalerne i den anden del af hjemmet. Når der afvikles aktiviteter og arrangementer på veteranhjemmene, giver det nemlig beboerne (som ofte er blandt den psykisk mest sårbare brugergruppe) mulighed for at opholde sig i den "private" del af hjemmet, når aktiviteterne bliver for meget for dem.

Konkret blev det af flere brugere foreslået, at man opretter "udslusningstilbud" for de brugere, der har boet på hjemmet i en periode. Det kan for eksempel være lejligheder i bygninger opført ved siden af de eksisterende veteranhjem eller lejligheder et andet sted i byen. Fordelen ved denne slags botilbud ville være, at risikoen for overbelægning på veteranhjemmene ville blive mindsket samtidig med, at det ville lette overgangen for veteranhjembeboere til "virkeligheden". Der ligger dog også nogle klare udfordringer i forhold til at realisere sådanne tilbud. Det kan blandt andet blive en udfordring at have tilstrækkelig med bemanding på veteranhjemmene til, at det også vil være muligt at give veteranerne i udslusningstilbuddene den støtte, der er brug for. Spørgsmålet bliver dermed, hvordan sådanne udslusningstilbud adskiller sig fra de andre sociale boligtilbud, veteranerne kan få adgang til via kommunens indsats.

#### 4.1.4 Regler og normer for samvær på hjemmene

Det er op til de tre veteranhjem selv at definere de ordensregler, der gælder for ophold og samvær på veteranhjemmet. Veteranhjemmene har alle tre formaliserede, nedskrevne husregler, men de nedskrevne regelsæt fylder ikke specielt meget i hverdagen. Det er de færreste brugere, der kender det præcise indhold i reglerne, og på Veteranhjem Aalborg skal brugerne næsten mindes om, at reglerne findes.

Husreglerne synes at spille en lidt større rolle på Veteranhjem København, hvilket muligvis hænger sammen med, at hjemmet har flere brugere tilknyttet. Det gør, at der i højere grad er brug for retningslinjer for, hvordan man omgås hinanden og bruger hjemmets faciliteter. Besøgene og interviewene på hjemmet i København viser, at der også er større diskussion om husreglerne og deres håndhævelse end på de to andre veteranhjem – primært mellem brugerne og bestyrelsen. Som beskrevet ovenfor (afsnit 4.1.1) er det ikke tydeligt, hvad der præcist er årsag til brugernes og bestyrelsens uens opfattelser på Veteranhjem København.

Veteranhjemmenes ordensregler vedrører blandt andet oprydning og rengøring, omgangsformer, husdyr, overnatningsmuligheder og drikkevarer. Husreglerne adskiller sig en del mellem de tre hjem. Det er for eksempel tilladt at medbringe husdyr på Veteranhjem København, mens det er forbudt på Veteranhjem Aalborg. Det er også kun af husordenerne på Veteranhjem København og Veteranhjem Trekantsområdet, at der fremgår et direkte forbud mod alkohol, hash og andre euforiserende stoffer. På Veteranhjem København er alkohol dog undtagelsesvist tilladt tre dage omkring jul. Ifølge værterne sker det jævnligt, at brugerne ryger hash i området lige op til veteranhjemmet, selvom det fremgår af husreglerne, at det er forbudt. Opdager værterne eller bestyrelsen, at en bruger er påvirket, bliver denne bedt om at forlade hjemmet, indtil brugeren ikke længere er påvirket. Husordenen giver mulighed for at bortvise brugeren, hvis forbuddet mod indtag af alkohol og euforiserende stoffer overtrædes. På Veteranhjem Aalborg er det også forbudt for brugerne at indtage hash eller andre euforiserende stoffer på hjemmet, selvom det ikke fremgår eksplicit af husordenerne. På Veteranhjem Aalborg er det til gengæld tilladt at indtage alkohol, så længe det sker i begrænsede mængder. Veteranhjem Aalborg har ingen problemer oplevet ved at lade alkohol

være tilladt på hjemmet og ved at have alkohol stående frit tilgængeligt i køleskabet, på trods af at hjemmet har flere brugere og beboere, der tidligere har lidt af alkoholmisbrug.

Udover de nedskrevne husregler eksisterer der også nogle uskrevne regler og normer for samværet på veteranhjemmene. Der er blandt andet en meget tydelig social norm om, at man respekterer, hvis én af brugerne har brug for at være i fred og måske opholde sig alene på sit eget værelse en hel dag. Brugere giver hinanden plads til at have en dårlig dag og forsøger ikke at presse hinanden til at være sociale. De viser forståelse for hinandens situation og behov. Brugere accepterer generelt mere afvigende adfærd blandt veteranhjemmenes brugergrupper, end man ville se i de fleste andre sociale miljøer. Det forventes dog, at man ikke direkte modarbejder fællesskabet, men at man deltager i fællesskabet i det omfang, man har overskud til. Samværet på hjemmene er generelt kendetegnet ved en stærk fællesskabsfølelse brugere i mellem og til nogen grad også mellem værterne og brugere. Man passer på hinanden og hjælper hinanden, når der er brug for det. Et godt eksempel er, at der på Veteranhjem Trekantsområdet har været flere episoder, hvor værter har måttet køre en bruger på psykiatrisk skadestue, og hvor andre brugere har insisteret på at tage med for, at værten ikke skulle være alene. Brugere er også gode til at dæmpe hinanden ned og tage hånd om uenigheder, hvis der er optakt til konflikt, mens der er værter eller besøgende til stede.

## 4.2 IDENTIFIKATION AF STYRKER OG UDFORDRINGER

I det følgende afsnit beskrives styrker og udfordringer i forhold til veteranhjemmenes tilbud.

### 4.2.1 Styrker

Én af de største styrker ved veteranhjemmenes tilbud er, at **de tilbyder brugere et frirum fra en hverdag med mange problemer og udfordringer**. På veteranhjemmene får brugere socialt samvær med andre veteraner, som de ellers ikke ville have fået. Veteranhjemmene udgør et unikt samlingssted for veteraner i forhold til at mødes på hverdagsplan og i forbindelse med særlige arrangementer. Det er dog ikke alene i forhold til det sociale, at veteranhjemmenes tilbud har særlig stor værdi. Brugere får det bedre psykisk og får større glæde ved livet på grund af veteranhjemmene. Beboere påpeger selv, at de bliver motiveret til at være sociale på hjemmet. En bruger fortæller:

” Her (på veteranhjemmet) bliver man tvunget til at gå ud og sige dav til nogen her på hjemmet”.

**En anden styrke ligger i den medinddragelse af værter og brugere, der sker i forhold til udvikling af aktiviteter.** Der er gode muligheder for at afvikle aktiviteter på veteranhjemmene, og både værter

og brugere har generelt stor indflydelse på typen og indholdet af aktiviteterne. Det virker motiverende for brugerne, at deres ønsker til aktiviteter bliver imødekommet, og at de har mulighed for at deltage i planlægningen af aktiviteterne i det omfang, de kan. Brugere er generelt glade for de aktiviteter, der bliver afviklet på hjemmene. Aktiviteterne bidrager også til det sociale fællesskab på veteranhjemmene og giver brugerne nogle oplevelser, som kan have en positiv betydning for deres bedring.

**Overnatningsmuligheden på veteranhjemmene er endnu en stor styrke i veteranhjemmenes indsats.** Rækkevidden er naturligvis begrænset som følge af, at der kun er et vist antal værelser til rådighed på hver af de tre hjem. Der er dog rigtigt mange af brugerne, der på ét eller andet tidspunkt har overnattet på hjemmene, og som har haft rigtig stor hjælp ud af det.

Veteranhjemmenes overnatningstilbud bliver udnyttet til det maksimale, og der står så godt som aldrig værelser ledige. Veteranhjemmene spiller på dette punkt en særligt afgørende rolle for de brugere, der gør brug af muligheden for at bo på hjemmene i en kortere eller længere periode. Det giver veteraner et alternativ til at sove på gaden, da flere ikke nødvendigvis har eller er i stand til at opsøge familie, venner eller lignende, som de kan overnatte hos. Det giver blandt andet også veteraner en chance for at aflaste deres familier på tidspunkter, hvor deres familieliv ellers er på vej til at blive ødelagt. Veteranhjemmenes overnatningstilbud kan i sidste ende redde liv og familier.

En anden central styrke ved veteranhjemmene er **den formidling af hjælp til kontakt med offentlige myndigheder, behandlingsmuligheder med videre, der foregår.** Det er gennem veteranhjemmet, at mange af brugerne første gang får viden om og etableret kontakt til tilbuddene i det etablerede system. Som for eksempel at få en korrekt psykiatrisk udredning og behandling for stofmisbrug. Det sker på mange forskellige måder på veteranhjemmet, men det er gennemgående, at det kun sker, fordi brugerne kommer på veteranhjemmet. Nogle af brugerne har for eksempel fået hjælpen ved at blive skubbet af andre veteraner, mens det for andre er værter eller bestyrelsesmedlemmer, der har været den centrale skikkelse i forløbet.

#### 4.2.2 Udfordringer

Som det fremgår ovenfor, er det positivt, at brugerne har gode muligheder for at foreslå og planlægge aktiviteter. **Der ligger dog en udfordring i at få defineret, hvor det egentlige ansvar for udvikling og afvikling af aktiviteter ligger.** Det er afgørende, at aktiviteterne ikke alene skal være på brugernes initiativ, da det for mange af brugerne vil være for stor en mundfuld at bære ansvaret for planlægningen af aktiviteter selv. Oftest vil der være behov for, at værter eller bestyrelsesmedlemmer støtter brugerne i planlægningen eller helt overtager planlægningen, hvis aktiviteterne skal realiseres. Det er vigtigt, at en sådan afklaring ikke opleves som et tab af medindflydelse for brugerne, men opleves som et udtryk for, at veteranhjemmene har forståelse for deres situation, og at veteranhjemmene tager udviklingen af aktiviteter seriøst og ønsker at sikre, at der løbende udbydes attraktive aktiviteter.

En endnu mere systematisk tilgang til udviklingen af aktiviteter kan også bruges til imødekomme, at typen af aktiviteter passer med de behov og ønsker, som brugerne har. **Det kan i dag være en udfordring, at udviklingen af veteranhjemmenes aktiviteter i høj grad tager afsæt i de kompetencer, der er til stede** i værtsgruppen og bestyrelsen på et givent tidspunkt. Det er positivt og helt essentielt i en frivillig indsats, at indsatsen netop baserer sig på de frivilliges ressourcer og interesser. Der er dog også en risiko herved, da aktiviteterne potentielt kan ende med at matche en helt anden målgruppe bedre end den målgruppe, der er i fokus for indsatsen. Risikoen vurderes som relativt lav, da de frivillige på veteranhjemmene har stor indsigt i brugernes behov og hele tiden er i dialog med brugerne. Det er dog vigtigt, at der reflekteres over værts sammensætningens kompetencer, og at det efterstræbes at tilpasse udviklingen af aktiviteter efter brugernes behov.

Veteranhjemmenes eksisterende aktiviteter og tilbud er med til at definere, hvilke brugere hjemmene har. I dag består veteranhjemmenes tilbud især i at være et fristed, hvor veteraner kan mødes med andre veteraner uden forpligtigelser og i at støtte veteraner med behov for behandling, udredning eller social bistand til at få den hjælp, de har brug for. Det understøttes af forskellige planlagte sociale aktiviteter på hjemmene og af tilbud om overnatning for de trængende. **Med de nuværende tilbud har det vist sig som en udfordring at tiltrække de veteraner, der er aller mest velfungerende** (jf. kapitel 5 om brugerne). I formålsbeskrivelsen for hjemmene er brugergruppen defineret som alle veteraner. Det vurderes ikke nødvendigvis som et problem, at brugergruppen er snævrere end den oprindeligt definerede, men så bør målgruppeafgrænsningen i formålsbeskrivelsen tilpasses den reelle brugergruppe. Hvis brugergruppen skal bredes yderligere ud end i dag, kræver det imidlertid, at der udvikles aktiviteter specifikt målrettet de bedre fungerende veteraner, og at der sker en aktiv indsats for at informere og reklamere om disse aktiviteter.

Det er desuden **en udfordring for veteranhjemmenes indsats og indfrielse af veteranhjemmenes mål, at der ikke er større kontinuitet i brugernes forløb**. En større kontinuitet og systematik i veteranhjemmenes tilbud ville blandt andet kunne støtte veteranerne i kontakten med det offentlige, i forhold til at få en psykiatrisk udredning, i at søge job mv. Ressourcerne er ikke til stede på veteranhjemmene i dag til at udarbejde og realisere større sammenhæng i brugernes forløb. Sådant kontinuitet kunne ellers være med til at sikre, at brugerne hurtigt får det bedre og hurtigt kan komme til at fungere på lige fod med andre i borgere i samfundet. Det betyder *ikke*, at brugerne på hjemmene ikke netop får hjælp til blandt andet afvænnings, kontakt til kommunen og psykiatrisk behandling, men at der kunne være en endnu større gevinst at hente, hvis hjælpen blev yderligere prioriteret og sat i system på veteranhjemmene. Ikke så forløbene bliver professionaliseret, men så de fast bliver tænkt ind som en del af tilbuddet. Det kræver dog en vis mængde af ressourcer og ikke mindst kontinuitet blandt værterne, da ansvaret for denne optimering ville ligge ved dem.

En anden udfordring i forhold til det formål, der i dag er defineret for veteranhjemmene, er, **at der kun afvikles et meget begrænset antal af aktiviteter for pårørende**. De pårørende er ellers, ifølge formålsbeskrivelsen, en del af målgruppen for veteranhjemmenes tilbud. Veteranhjemmene er primært et tilbud for pårørende i den forstand, at pårørende kan deltage i aktiviteter eller

sommerlejre med veteraner. Det er en undtagelse fra det generelle billede, at pårørende selv benytter sig af at komme på Veteranhjem Trekantsområdet.

**De fysiske rammer udfordrer også veteranhjemmenes tilbud**, idet de begrænser rækkevidden af indsatsen. Det er for det første en udfordring, at der ikke er tilstrækkeligt med overnatningspladser til at efterkomme den efterspørgsel, der er. Det er for det andet en udfordring, at samværet og omgangen på veteranhjemmene foregår i trange indendørs omgivelser, da brugergruppen i særlig grad har behov for plads omkring sig. Det er en ulempe ved hjemmenes nuværende indretning, at brugerne ikke altid kan finde et sted at opholde sig i ro og fred, når deres PTSD giver dem behov for at være alene. Det er også en udfordring for veteranhjemmene (især København), at de må afvise brugere og/eller have brugere til at overnatte i fællesområder. Det skaber uro på hjemmet og virker destruktivt i forhold til at opbygge et stabilt socialt fællesskab på hjemmene.

Endeligt er det en udfordring, at **der generelt er ret lavt kendskab blandt brugerne til husordenerne på de tre hjem**. Der er samtidig eksempler på, at værterne administrerer reglerne en smule forskelligt over for brugerne, hvilket kan hænge sammen med uvidenhed, men måske især et ønske fra værternes side om at være "gode venner" med brugerne. Brugere kan være meget hårde i deres tone og adfærd over værterne, og reglerne kan være et middel til at påvirke værtens forhold til brugerne positivt. Denne mangel på kendskab og konsekvens i håndhævelsen kan potentielt lede til flere diskussioner om, hvad der egentligt gælder af regler på veteranhjemmene, og hvordan der eventuelt skal sanktioneres mod regelbrud. Det er især i København, at der i dag opleves en del diskussioner om husreglerne, hvilket konkret synes at være foranlediget af forskellige undtagelser fra reglerne (eksempelvis omkring indtagelse af alkohol) og uenighed om, hvorvidt reglerne er retfærdige (eksempelvis i forhold til husdyr).

## 4.3 OPTIMERINGSMULIGHEDER

Brugerne af veteranhjemmene har adgang til benytte sig af en række forskellige tilbud i regi af hjemmene. Tilbuddet spænder relativt bredt fra gratis overnatning, støtte til kontakt med behandlingsinstanser, hjælp til budget og regninger, idrætsaktiviteter til et sted at drikke en kop kaffe. Veteranhjemmenes brugere udtrykker generelt tilfredshed med hjemmenes eksisterende tilbud, men peger også – ligesom værter og bestyrelsesmedlemmer – på punkter, hvor der er rum for forbedring. Optimeringsmulighederne er fokuseret mod at få større gevinst ud af tilbuddene ved blandt andet at arbejde mere systematisk med udviklingen af brugerforløb og aktiviteter.

- **Afklaring af tilbuddets indhold**

Det kan overvejes, om formålet med hjemmene kan konkretiseres og specificeres yderligere end i dag – eksempelvis inden for hvert af de tre veteranhjem, så det ikke opleves som tab af autonomi på lokalt niveau. I den sammenhæng ville det være en fordel at få afklaret, hvorvidt pårørende fortsat skal være en del af veteranhjemmenes målgruppe. En afklaring og eventuelt mere snæver afgrænsning af veteranhjemmenes formål ville kunne understøtte



udviklingen af aktiviteter og optimeringen af tilbuddene i en mere fokuseret retning. Den nuværende store frihed til at udvikle og afholde aktiviteter på veteranhjemmene er en klar fordel i forhold til at tilpasse tilbuddene lokalt, men synes at give anledning til uklarhed og mindre uoverensstemmelser på veteranhjemmene især blandt brugerne. Det skaber frustration, at det ikke er tydeligere defineret, hvilke tilbud veteranhjemmene skal bestå af, og hvem veteranhjemmenes tilbud primært skal være fokuseret mod.

- **Systematisk udvikling af aktiviteter**

Et andet optimeringspunkt ligger i udviklingen og afholdelsen af aktiviteter på veteranhjemmene. Aktiviteterne udvikles i dag på baggrund af initiativ fra både brugere, værter og bestyrelsesmedlemmer (bemærk dog de ovenfor beskrevne forskelle mellem hjemmene). Der synes dog at være et forbedringspotentiale i at systematisere denne udvikling mere end i dag. For det første kunne det være en mulighed at udarbejde målsætninger for, hvor mange af en række forskellige typer af aktiviteter, der skal gennemføres hvert halve eller hele år (eksempelvis på baggrund af hjemmenes årlige aktivitetsoversigter). Målsætningerne skal fastsættes ud fra de behov, der ses blandt hjemmets aktuelle brugergruppe. Sådanne målsætninger kan være med til at sikre, at der realiseres et vist antal aktiviteter inden for relevante aktivitetskategorier. For det andet kunne det være en idé at udpege en aktivitetsansvarlig blandt de frivillige eller at gøre det til en del af en daglig leders ansvarsområde. Den aktivitetsansvarlige ville kunne koordinere og uddelegere ansvar for udvikling, planlægning og afholdelse af hjemmets aktiviteter til andre frivillige og eventuelt brugere på veteranhjemmet. En aktivitetsansvarlig vil dermed fungere til at understøtte indfrielsen af målsætningerne. På samme måde kan det sikre, at initiativer fra brugerne bliver ført ud i livet, selvom brugeren ikke selv er i stand til at følge initiativet til dørs.

- **Kontinuitet i brugerforløb**

Også i forhold til den del af veteranhjemmenes tilbud, der vedrører formidling af kontakt til tilbud i det etablerede system, kan øget kontinuitet og systematik ses som en optimeringsmulighed for tilbuddet. Mange af brugerne har oplevet at få hjælp og støtte til for eksempel kontakt med behandlingssteder og psykologer gennem veteranhjemmet. Hjælpen bærer dog i mange tilfælde præg af at være ad hoc-baseret og meget afhængig af, hvilke værter der er på hjemmet. Det vurderes, at der kan være stor værdi at hente ved i højere grad at skabe sammenhæng i brugernes forløb. Det handler for eksempel om at sætte brobygningen mellem veteranhjemmene og de etablerede tilbud lidt mere i system og fast tænke brobygningen ind som en del af tilbuddet. Det kan være med til at sikre, at veteranen hurtigere kan få det bedre. Forløbene vil skulle planlægges i samarbejde med veteranen, og som udgangspunkt så snart veteranen begynder at komme på hjemmet. Det kan eventuelt konkretiseres i små simple handlingsplaner, hvor det fremgår, hvad der er vigtigst at prioritere først. Er det at få hjælp til at komme ud af sengen om morgen, at få en henvisning til en psykolog, hjælp til boligsøgning, eller noget helt fjerde? En anden måde at

arbejde mere systematisk med hjælp til offentlige myndigheder er at styrke samarbejdet med Veterancentrets fast tilknyttede socialrådgivere og sagsbehandlere, så brugerne oplever, at Veterancentrets medarbejdere kender dem og deres specifikke udfordringer.

- **Håndtering af overskridelse af opholdstider**

Der ligger en optimeringsmulighed i at håndtere udfordringerne knyttet til, at veteranhjemmene i dag overskrider aftalerne med kommunerne om, hvor længe veteranerne maksimalt må opholde sig på veteranhjemmene som beboere. Kommunerne ved godt, at aftalerne overskrides. Veteranhjemmene oplever ikke, at de har anden mulighed end at overskride aftalerne, da de ellers må sende veteraner på gaden. Udfordringen kan dels håndteres gennem øget brobygning mellem veteranhjemmenes tilbud og tilbuddene i det etablerede system, så brugerne hurtigt bliver i stand til at klare sig i egen bolig, og dels ved at finde en juridisk løsning, hvor veteranhjemmene undgår at bryde reglerne, når der er behov for en lidt længere periode med ro og motivation på veteranhjemmet, inden brugeren kan flytte ud igen.

- **Øget konsekvens i håndhævelse af regelsæt**

En anden optimeringsmulighed knytter sig til håndhævelsen af veteranhjemmenes husordener og regelsæt. Alle hjemmene har nedskrevne husregler, men der synes at være udsving i, om husreglerne håndhæves fuldt ud. På samme tid synes der også indimellem at være forskel på, hvordan der sanktioneres ved overtrædelse af reglerne. Denne inkonsekvens giver anledning til uenigheder og diskussioner på hjemmene blandt især brugerne, selvom den måske bare forekommer en gang imellem. Uenighederne omkring husreglerne og deres håndhævelser synes at påvirke forholdet mellem brugerne og hjemmenes bestyrelser negativt, da de giver anledning til en bredere diskussion om, hvad der i det hele taget er rimeligt. Det kan derfor overvejes, om reglerne bør revideres og/eller vedtages på ny for at skabe øget opbakning til de gældende regler. I den forbindelse kan det være en fordel at få kommunikeret, at der ikke kan gøres undtagelser fra reglerne. Det er måske ikke altid praktisk muligt at udleve denne meget konsekvente tilgang til reglerne, men det er vigtigt at få meldt en klar linje ud, så reglerne ikke fortsat giver anledning til diskussioner og konflikter på veteranhjemmene. Man kan også forestille sig, at det i sidste ende vil være en hjælp for de frivillige. De kan nemlig være med til at imødegå, at de ender i dilemmaer, hvor de skal beslutte, om de skal gøre en undtagelse fra reglerne, fordi en bruger beder dem om det.

På et andet, professionelt tilbud, der fungerer som herberg og værested for personer med blandt andet psykiske udfordringer og traumer, opleves nogle af de samme udfordringer med konflikter omkring regelsæt. En repræsentant fortæller, at de har valgt at have klare og simple regler. Derudover har de fokus på at komme væk fra et konfliktbaseret miljø ved at skabe tillidsfulde relationer til brugere i deres "gode" perioder. Gennem gode relationer mellem de frivillige og brugerne fortæller repræsentanten, at omfanget af uenigheder

mindskes, ligesom det gør det lettere for tilbuddets frivillige at håndtere brugerne i deres "dårlige" perioder. Veteranhjemmene kan med fordel også fokusere på at få etableret nogle endnu stærkere relationer mellem hjemmenes værter/bestyrelsesmedlemmer og brugere for at komme væk fra det til tider meget konfliktfyldte og spændte miljø, der kendetegner nogle af veteranhjemmene. Man kan forestille sig, at øget kontinuitet vil være med til at fremme denne proces.

## 4.4 PERSPEKTIVERING

Der er ingen tvivl om, at frivilligheden er en meget stor styrke ved indsatsen på veteranhjemmene. Omvendt tegner evalueringen dog også et meget tydeligt billede af, at indsatsen vil have gavn af mere kontinuitet i den daglige drift. **Det kan derfor overvejes at ansætte en lønnet daglig leder** enten på fuldtid eller deltid på hvert af de tre veteranhjem. Den daglige leder ville kunne:

- være i stand til at sætte tidligt ind med støtte til de af hjemmets brugere, som har behov for det, ved at have stor omgang med brugerne og fast være til stede på hjemmet
- skabe ensartethed i håndhævelsen af hjemmenes husregler, så både overtrædelser og diskussioner om overtrædelser mindskes
- medvirke til at afværge potentielle konflikter brugere i mellem og mellem brugere og frivillige/ bestyrelsen, før konflikterne eskaleres
- mindske afstanden mellem veteranhjemmenes ledelse og hjemmets brugere
- give de frivillige en sparringspartner i forhold til håndteringen af episoder, brugere med videre
- fungere som primær kontaktflade for eksterne henvendelser, samarbejdspartnere, sponsorer og lignende
- facilitere en langsigtet udvikling af aktiviteter og opbygning af nye samarbejdsrelationer
- sikre konsekvens og ensartethed i det administrative arbejde
- bidrage til at sikre døgnbemanding af veteranhjemmene, da de frivilliges ressourcer ville kunne fokuseres mod at dække tidspunkter, hvor den daglige leder ikke er til stede, der hvor det er nødvendigt. Som udgangspunkt bør der dog fortsat være frivillige vagter på hjemmet *samtidig* med den daglige leder for at sikre, at den daglige leder ikke blot bliver en professionel vært.

I overvejelserne om at ansætte en daglig leder skal det tages med i betragtningerne, at der gøres op med den rene frivillighed, som veteranhjemmene er baseret på. En stor styrke ved veteranhjemmene er, at de repræsenterer alt det modsatte af det, det professionelle system står for. Der stilles ingen formelle krav til brugerne, og alle yder en indsats, fordi de har lyst til det. En lønnet leder betyder dog ikke nødvendigvis et opgør med frivilligheden og de fordele, der følger med denne. En daglig leder kan sågar være med til at understøtte frivilligheden ved blandt andet at varetage rekrutteringen af frivillige og fungere som tovholder for de frivillige initiativer.

På længere sigt kan det også overvejes, **hvordan man kan imødekomme de begrænsninger for veteranhjemmenes tilbud, som knytter sig til de fysiske rammer**. Det kan for eksempel være at gøre veteranhjemmene større, gøre det muligt for flere veteraner at overnatte eller at gentænke indretningen af hjemmene. Man kan i den forbindelse overveje:

- **At udvide antallet af enkeltværelser** for at imødekomme den store efterspørgsel efter overnatningsmuligheder. Man skal dog være opmærksom på risikoen for, at hjemmene dermed udvikler sig til et botilbud, hvor veteranerne ikke har tilstrækkeligt med incitament til at bevæge sig videre fra, og hvor man i endnu højere grad risikerer at afskrække brugere, som ikke bor på hjemmet, fra at komme. Det er også relevant at overveje, om man fortsat kan sikre et godt, hjemligt miljø, hvis man får flere enkeltværelser på hjemmene og dermed flere veteraner samlet på én gang.
- At indrette veteranhjemmene, **så de er opdelt i et privatområde og et fællesområde** for på den måde at give veteranerne mulighed for at finde ro. Man skal dog være opmærksom på risikoen for, at beboerne isolerer sig og måske overtræder husreglerne, fordi man ikke i samme grad kan holde øje med de ting, beboerne foretager sig på værelserne.

Endeligt kan det på længere sigt overvejes, om den nuværende vægtning af henholdsvis ensretning mellem tilbuddene på de tre hjem og muligheden for lokal tilpasning er den mest optimale:

- Ved en større ensretning af hjemmenes tilbud vil det i højere grad være muligt at genbruge erfaringer fra ét hjem til et andet, ligesom det kan give nogle ressourcemæssige fordele at udvikle tilbuddene (for eksempel processer, organisering, aktivitetskoncepter, samarbejdspartnere) i fællesskab.
- Omvendt er den lokale tilpasning en klar styrke i forhold til at målrette tilbuddet til den efterspørgsel og de behov, der faktisk eksisterer lokalt. Den lokale autonomi er desuden en helt afgørende forudsætning for, at indsatsen bliver lokalt forankret, og de lokale frivillige føler ejerskab for indsatsen. Ejerskabet sikrer ikke blot en realisering af tilbuddet men også kvalitet i tilbuddet.

## 5. BRUGERNE AF VETERANHJEMMENE

I det følgende kapitel evalueres brugerne af veteranhjemmene, herunder brugergruppens karakteristika og deres brug og udbytte af hjemmene. Afsnittet baserer sig primært på interview med de lokale bestyrelser, de frivillige og brugerne samt spørgeskemaundersøgelse blandt brugerne. Data fra interview med Fondens repræsentanter og samarbejdspartnere inddrages også, når det er relevant.

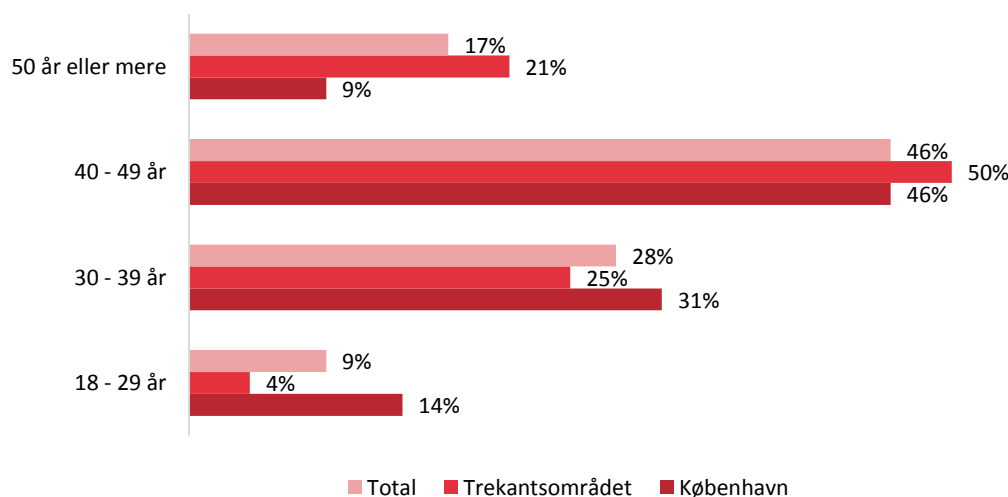
## 5.1 BESKRIVELSE AF BRUGERNE AF VETERANHJEMMENE

Dette afsnit indeholder den faktuelle beskrivelse af brugerne af veteranhjemmene på evalueringstidspunktet.

### 5.1.1 Karakteristik af brugerne af veteranhjemmene

Brugergruppen på veteranhjemmene er en relativt homogen gruppe. 96 % af brugerne i spørgeskemaundersøgelsen er etniske danskere, og 90 % er mænd. Der er lidt flere kvinder på Veteranhjem Trekantsområdet end på de øvrige hjem<sup>1</sup>. Af spørgeskemaundersøgelsen fremgår det, at der er flest brugere i alderen 40-49 år (43 %) og alderen 30-39 år (30 %). 18 % er 50 år eller derover, mens det kun er 9 %, der er 18-29 år. Sammenlignet med alle veteraner er den gennemsnitlige alder blandt de veteraner, der har besvaret spørgeskemaundersøgelsen lavere end blandt den samlede gruppe af veteraner i Danmark. En spørgeskemaundersøgelse fra 2012 blandt alle veteraner viser, at 36 % er mellem 18-34 år (Soldater efter udsendelse, 2012). Også i forhold til alder er der små variationer mellem hjemmene. Brugergruppen synes, på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen, at være lidt yngre i København, idet 14 % af brugerne er 18-29 år, og kun 9 % er 50 år eller ældre.

Figur 6. Aldersfordelingen blandt brugerne. (Procent)

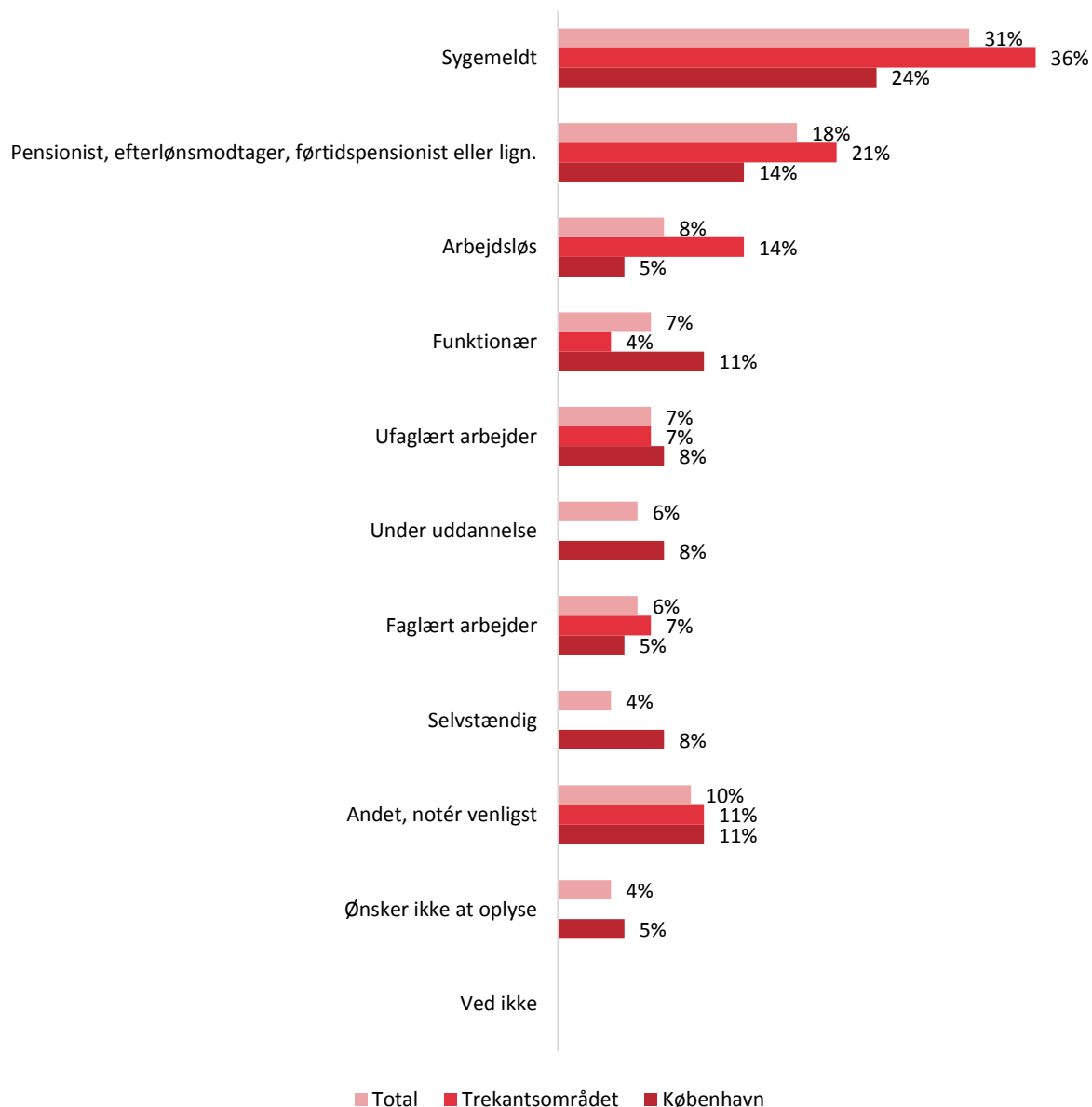


Note:  $n_{total}=72$ .  $n_{Trekantsområdet}=28$ .  $n_{København}=35$ . Kilde: Survey blandt veteraner.

<sup>1</sup> Det er dog svært at tolke på resultaterne for brugerne på Veteranhjem Aalborg, da antallet af besvarelser på dette hjem er meget lavt. Se eventuelt metodebeskrivelse i kapitel 9.

29 % af de brugere på veteranhjemmene, som har besvaret spørgeskemaundersøgelsen, er i beskæftigelse eller under uddannelse, mens 55 % er enten sygemeldt, pensionist/efterlønner/førtidspensionist eller arbejdsløs. 10 % angiver "andet", hvilket bl.a. dækker over arbejdsprøvning, sygemeldinger og ansættelser ved Forsvaret. Det bekræftes af fokusgruppeinterview med brugere, frivillige og bestyrelser på Veteranhjem Trekantsområdet og København, at mange af brugerne er permanent eller midlertidigt uden for arbejdsmarkedet. Af fokusgruppeinterviews med bestyrelse og brugere i Aalborg fremgår det, at mange brugere i Aalborg (undtaget beboerne) stadig har kontakt til Forsvaret og arbejdsmarkedet. Det kan dog ikke underbygges kvantitativt grundet for få besvarelser. Sammenlignes brugerne på Veteranhjem Trekantsområdet og Veteranhjem København i forhold til beskæftigelse, er andelen af brugere med et job eller studie større i København end i Trekantsområdet. Der er altså flere *uden for* arbejdsmarkedet på Veteranhjem Trekantsområdet. Her er 71 % af brugerne enten sygemeldt, pensionist/efterlønner/førtidspensionist eller arbejdsløs, mens det på Veteranhjem København er 43 % af brugerne.

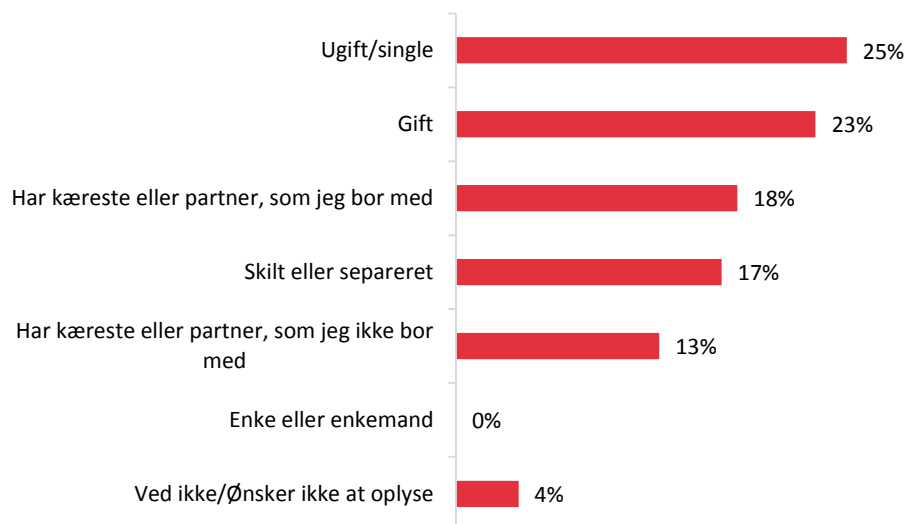
Figur 7. Hvad er din nuværende beskæftigelse? (Procent)



Note:  $n_{total}=72$ .  $n_{Trekantsområdet}=28$ .  $n_{København}=37$ . Kilde: Survey blandt veteraner.

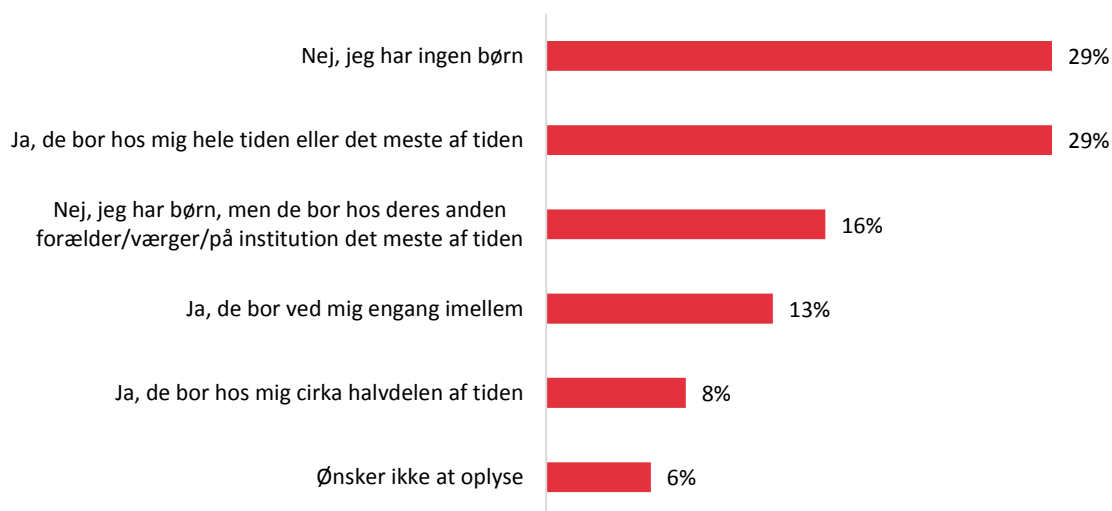
I undersøgelsen er brugernes civilstand også blevet kortlagt. 31 % af brugerne i undersøgelsen har en kæreste, og 23 % er gift. 25 % af brugerne lever som ugift/single, mens 17 % er skilt eller separeret. Taget brugernes alder i betragtning er det en forholdsvis stor andel af brugerne, der er single eller skilt/separeret. Der er også ret betydelige forskelle på dette punkt, når resultaterne for brugerne sammenlignes med alle veteraner. Blandt alle veteraner er langt flere gift (54 %) end blandt brugerne, ligesom der er færre skilte/separerede i den samlede veterangruppe (6 %) end i brugergruppen. Brugere på veteranhjemmene synes altså at være mindre etablerede i parforhold end bredt set for alle veteraner.



**Figur 8. Hvad er din nuværende civilstand? (Procent)**

Note:  $n_{total}=77$ . Kilde: Survey blandt veteraner.

Ifølge undersøgelsen har en tredjedel af brugerne hjemmeboende børn (66 %). Heraf er det dog lidt mindre end halvdelen (29 %), hvor børnene bor hos dem hele tiden. 16 % af brugerne svarer, at de har børn, men at deres børn bor hos deres anden forælder/værger/på institution det meste af tiden.

**Figur 9. Har du hjemmeboende børn? (Procent)**

Note:  $n_{total}=77$ . Kilde: Survey blandt veteraner.

### Mén og skader efter udsendelse

69 % af brugerne i spørgeskemaundersøgelsen har psykiske skader efter udsendelse, hvilket primært drejer sig om PTSD og angst. Brugere på de tre veteranhjem pointerer i fokusgruppinterviewene, at de, som de selv formulerer det, "ramte bunden", før de kom på veteranhjemmet første gang. Det betyder, at de har haft så store psykiske udfordringer, at de ikke har kunnet få deres liv til at hænge sammen og derfor har haft behov for hjælp. Værterne og bestyrelserne på de tre veteranhjem er af samme opfattelse. Som et medlem af bestyrelsen i Aalborg påpeger:

” Vi har ikke mange brugere, der kommer tilfældigt forbi. Vi har kun dem, der kommer, når verden vælter. (...) Vi har ikke særligt mange velfungerende brugere, der bare kommer forbi i hverdagen”.

De fleste brugere har stadig psykiske udfordringer, som de arbejder med i hverdagen, men mange har oplevet en positiv udvikling, mens de er kommet på veteranhjemmene. Mange er også kommet ud af et misbrug af enten alkohol eller euforiserende stoffer gennem deres kontakt med veteranhjemmene. De bidrager derfor i dag med overskud og erfaringsudveksling på veteranhjemmene. Der er derfor både brugere på veteranhjemmene, der holder sig for sig selv, mens andre søger de øvrige brugere og interagerer socialt. Ifølge brugerundersøgelsen har 75 % af brugerne i Trekantsområdet psykiske mén, mens det i København er 70 %. Det er en markant højere andel end blandt den samlede gruppe af veteraner i Danmark, hvor 17 % selv angiver at have fået psykiske mén (Veteraner efter udsendelse, 2012). Ifølge bestyrelsen og værterne på Veteranhjem Aalborg har hjemmet ikke misbrugere blandt deres brugergruppe. Brugere i fokusgruppinterviewet i Aalborg er dog inde på, at flere af dem selv har haft problemer med misbrug. 13 % af brugerne angiver i spørgeskemaundersøgelsen, at de har fået fysiske mén eller skader. Til sammenligning er det 7 % af den samlede gruppe veteraner, der har fysiske skader eller mén (Veteraner efter udsendelse, 2012). Brugere med fysiske handicap fylder således langt mindre på hjemmene sammenlignet med brugerne med psykiske skader og mén. Det påpeges i fokusgruppinterviewene med brugere, frivillige og bestyrelserne, at de ikke oplever, at veteraner med fysiske handicap kommer på veteranhjemmene, selvom veteranhjemmenes fysiske rammer er indrettet med hensyn til veteraner med fysiske handicap. Udover veteraner med fysiske handicap, oplever brugerne heller ikke, at befalingsmænd kommer på veteranhjemmene. Det underbygges i spørgeskemaundersøgelsen, hvor et overvejende flertal på 68 % er konstabler og kun 14 % befalingsmænd. En forklaring på det lave antal befalingsmænd og veteraner, der har fysiske mén, kan være, at det at komme på veteranhjemmene er forbundet med stigmatisering. Det blev fremhævet af brugere i flere fokusgruppinterview. Veteranhjemmene har ry for at være et sted for de veteraner, der har det dårligst, hvilket opleves som afgørende for, hvem der har lyst til at komme på hjemmene. Der er bred enighed om, at rygtet holder mange mere velfungerende veteraner væk. Det blev blandt andet beskrevet, at det "ikke er karrierefremmende" for befalingsmænd at komme på veteranhjemmet. En anden forklaring kan være, at de mere velfungerende veteraner får dækket

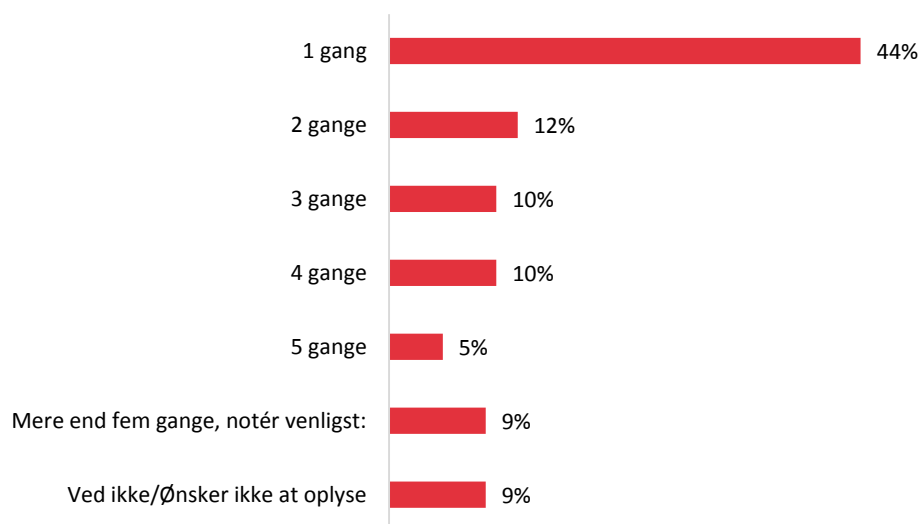
deres behov for at mødes med kolleger og tidligere kammerater i andre netværk – eksempelvis på kaserne eller deres arbejdsplan. Endeligt er det også oplevelsen, at veteraner med fysiske handicap oplever færre barrierer end veteraner med psykiske handicaps i kontakten med det offentlige system. Der er derfor mindre risiko for, at man som veteran med et fysisk handicap har brug for den akutte redningsplanke, veteranhjemmene i dag er for mange veteraner med psykiske skader.

### Udsendelse og relation til Forsvaret

Blandt brugerne er det et mindretal, der stadig er ansat i Forsvaret. I spørgeskemaundersøgelsen svarer 22 %, at de er ansat i Forsvaret, 73 % svarer, at de ikke længere er ansat, mens 5 % ikke ønsker at besvare spørgsmålet. Der er dermed en mindre andel blandt brugerne af veteranhjemmene end blandt alle veteraner, der stadig har arbejde i Forsvaret. I den samlede danske veterangruppe er andelen af ansatte i Forsvaret 35 % og andelen af ikke-ansatte 65 % (Soldater efter udsendelse, 2012).

Undersøgelsen viser også, at 44 % af brugerne på hjemmene har været udsendt én gang. Resten har været udsendt mellem to og 14 gange. Det kan derfor tyde på, at brugerne af veteranhjemmene har en lidt mere omfattende udsendelsehistorik end den samlede gruppe af danske veteraner. 49 % af alle veteraner har således kun været udsendt én gang. Denne forskel er dog inden for den statistiske usikkerhed.

**Figur 10. Hvor mange gange har du været udsendt med Forsvaret? (Procent)**



Note:  $n_{total}=77$ . Kilde: Survey blandt veteraner.

Brugere, der har været udsendt på Balkan, udgør 67 % af brugergruppen på veteranhjemmene. 28 % har været udsendt til Afghanistan og 17 % til Irak. Det bekræftes af fokusgruppeinterviewene med

brugere og samtaler fra besøgene på veteranhjemmene. Det blev fremhævet, at mange af brugerne, som har været udsendt til Balkan, har gået rigtigt mange år (for nogle ligefrem årtier) med problemer, som de ikke har kunnet håndtere eller har fået hjælp til at håndtere og som derfor har hobet sig op. Ifølge brugere og værter på hjemmene er Irakveteranerne først så småt begyndt at vise sig på veteranhjemmene, mens veteraner fra Afghanistan stadig lader vente på sig. Forventningen på hjemmene er, at antallet af veteranerne fra Irak og Afghanistan vil stige støt over de næste år, efterhånden som disse veteraner når et punkt, hvor de ikke længere kan håndtere deres udfordringer selv. Det er opfattelsen blandt brugerne, at *"vi kun har set toppen af isbjerget"*, som en bruger formulerer det, da det fulde antal af psykisk skadede veteraner fra indsatserne i Irak og Afghanistan først vil vise sig om 10-15 år.

### 5.1.2 Brugernes indgang til og brug af veteranhjemmene

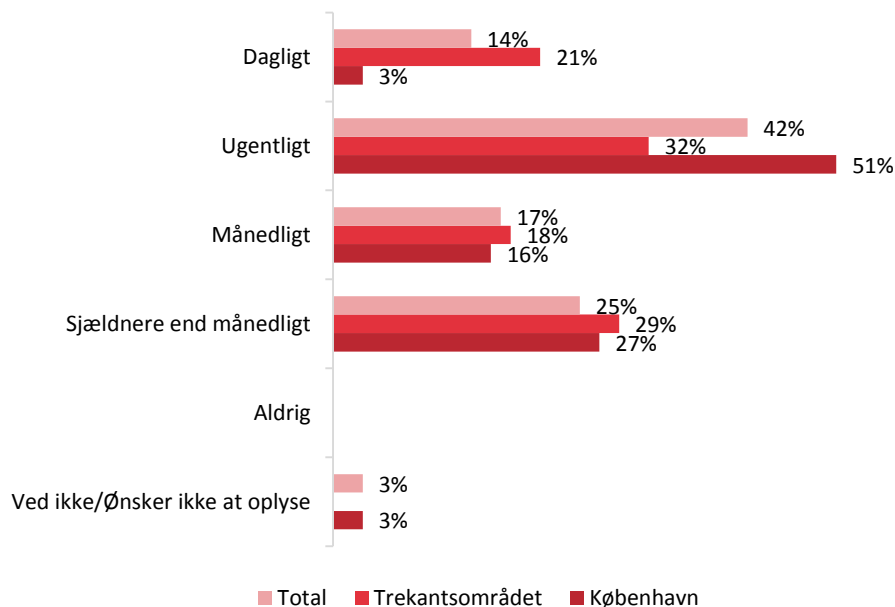
Brugerne angiver i fokusgrubeinterviewene, at de har fået kendskab til veteranhjemmene fra flere forskellige steder. Et flertal hørte om veteranhjemmene og hjemmenes tilbud igennem en offentlig instans, som for eksempel deres sagsbehandler ved kommunen eller en psykiater. For enkelte har deres indgang til veteranhjemmene været forsvarsrelateret netværk, som for eksempel De Blå Baretter eller andre veteraner. En enkelt af brugerne beskriver, at han kendte til veteranhjemmene, før han blev udsendt. Han havde dog ikke på det tidspunkt indtryk af, at veteranhjemmene var noget for ham, *"da han ikke var syg"*.

Veteranerne, der lider af psykiske skader efter udsendelse, gennemgår, ifølge brugerne, en proces, hvor de enten starter med at have mindre psykiske komplikationer som gradvist udvikler sig til større udfordringer eller er relativt velfungerende, indtil de pludselig uden varsel får store psykiske problemer. Flere brugere pointerer, at de først opsøgte veteranhjemmene noget tid efter de blev hjemsendt, og oftest fordi de var så langt ude, at de havde akut behov for hjælp. Nogle af veteranerne er af HKKFs livlinje blevet opfordret til at henvende sig på veteranhjemmet. Brugere på samtlige tre veteranhjem pointerer, at erkendelsen af, at man har brug for hjælp tager tid for mange veteraner. De fleste har derfor brugt mange år på at nå til denne erkendelse. Dette understøttes i spørgeskemaundersøgelsen, hvor det for næsten 70 % af brugerne er mere end ni år siden, de var udsendt. De er efterhånden nået et punkt, hvor de ved hjælp af bl.a. veteranhjemmene og andre veteraner *"er kommet ud af busken"* og kan erkende deres udfordringer, som en bruger formulerer det.

Af brugerne i spørgeskemaundersøgelsen kommer 13 % på hjemmene dagligt, mens 40 % af brugerne kommer ugentlig på veteranhjemmene, 14 % kommer månedligt, mens 25 % kommer sjældnere end månedligt. Lidt over halvdelen kommer altså sammenlagt på veteranhjemmene mindst én gang i ugen. På Veteranhjem Trekantsområdet ses i undersøgelsen den største andel af daglige brugere. På Veteranhjem Trekantsområdet er det 21 % af brugerne i spørgeskemaundersøgelsen, der kommer på hjemmet dagligt, mens det i København er 3 %. Til

gengæld svarer 51 % af brugerne i København, at de besøger veteranhjemmet ugentligt, mod 32 % i Trekantsområdet.

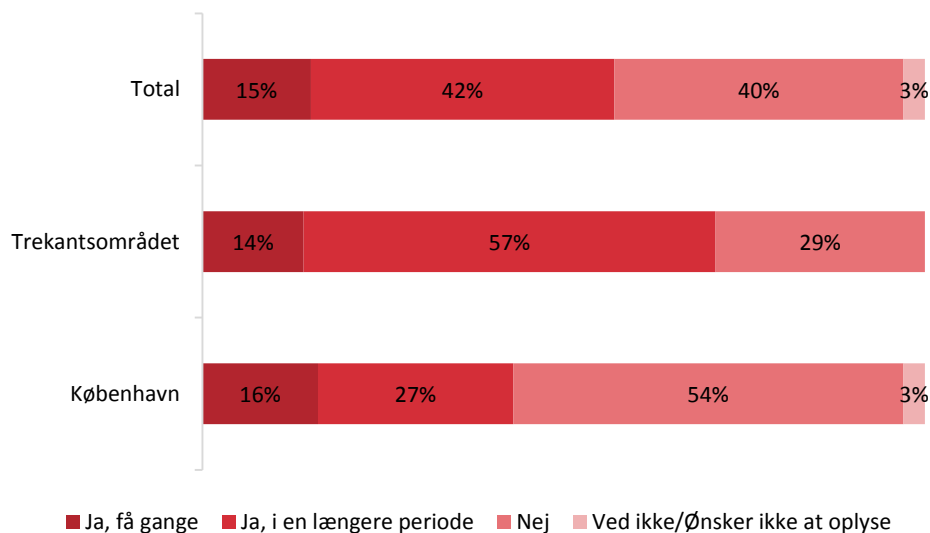
**Figur 11. Hvor ofte besøger du ét af de tre veteranhjem? (Procent)**



Note:  $n_{total}=72$ .  $n_{Trekantsområdet}=28$ .  $n_{København}=37$ . Kilde: Survey blandt veteraner.

Af brugerne i spørgeskemaundersøgelsen har 16 % boet på ét af veteranhjemmene få gange, mens 40 % har boet der i en længere periode. 41 % har aldrig overnattet på ét af veteranhjemmene. Det skal bemærkes, at det ikke kan udelukkes, at der blandt besvarelserne i spørgeskemaundersøgelsen er en vis overrepræsentation af besvarelser fra brugere, der har overnattet på hjemmene.

Undersøgelsen viser, at der er ret stor forskel mellem Veteranhjem København og Veteranhjem Trekantsområdet. Blandt brugerne på Veteranhjem København er det 54 %, der aldrig har overnattet på hjemmet, mens det på Veteranhjem Trekantsområdet kun er 29 % af brugerne, der aldrig har overnattet på veteranhjemmet.

**Figur 12. Har du nogensinde overnattet på ét af de tre veteranhjem? (Procent)**

Note:  $n_{\text{total}}=72$ .  $n_{\text{Trekantsområdet}}=28$ .  $n_{\text{København}}=37$ . Kilde: Survey blandt veteraner.

Det er således normalt, at man som bruger på et tidspunkt har overnattet på veteranhjemmet. Blandt de brugere, der har overnattet på hjemmene, har mange haft svært ved at få deres liv til at hænge sammen på det tidspunkt, hvor de boede på veteranhjemmet. 29 % angiver i spørgeskemaundersøgelsen, at de boede på hjemmet, fordi de ikke følte sig tryk i eget hjem. 24 % af brugerne havde ikke egen bolig i den konkrete situation, hvorfor de alternativt ville have været hjemløse. De brugere, der besøger veteranhjemmene, benytter det bl.a. til at få ro fra problemerne derhjemme, for at få overskud eller for at give familien et pusterum.

Oplevelsen blandt nogle af de brugere, der kommer som besøgende, er, at beboerne fylder meget. Det opleves som naturligt blandt brugerne og beskrives ikke direkte som noget negativt. Det kommer dog til at udgøre en udfordring, når der viser sig nye veteraner på veteranhjemmene. For nogle opleves det som at trænge sig på i andre menneskers hjem, hvor man ikke føler sig velkommen. Det er specielt en udfordring, når der er beboere på veteranhjemmene, som har boet der i lang tid. I sådanne situationer er der, ifølge de frivillige, desuden risiko for klinedannelser blandt brugerne på veteranhjemmene, hvilket kan hæmme det sociale fællesskab på veteranhjemmene og øge antallet af konflikter. Det kan generelt være en udfordring at forene beboernes ønsker og de besøgende brugeres ønsker. Et eksempel er afholdelsen af store arrangementer på veteranhjemmene med mange gæster. De besøgende brugere er glade for denne slags arrangementer, som netop trækker dem til veteranhjemmet, hvorimod arrangementerne stresser og påvirker nogle beboere på veteranhjemmene negativt i flere dage. De er principielt "tvunget" til at deltage, fordi arrangementet afholdes i deres hjem, og fordi indretningen af hjemmene (undtaget Trekantsområdet) ikke gør det muligt for dem at undgå virakken omkring arrangementet.

Ved arrangementerne tager brugere indimellem pårørende med. Flere brugere giver i fokusgruppeinterviewene udtryk for, at de er glade for, at pårørende kun kommer i et begrænset omfang. Flere beboere på Veteranhjem København oplever det direkte som forstyrrende, når brugere har pårørende med under deres besøg på hjemmet. Brugere har dog forståelse for, at veteranhjemmet også i princippet er et fristed for pårørende til veteraner. I Trekantsområdet er det en mere naturlig del af veteranernes brug af veteranhjemmet, at de tager pårørende (især børn) med, når de besøger hjemmet i det daglige eller deltager i større arrangementer. De sætter pris på muligheden for at bruge hjemmet sammen med deres børn og/eller partner.

### 5.1.3 Brugernes motivation og udbytte af veteranhjemmenes tilbud

Når veteranerne skal svare på, hvorfor de kommer på veteranhjemmet, er deres svar centreret om aktiviteterne på veteranhjemmet<sup>2</sup> og det sociale samvær med personer i samme situation som dem selv<sup>3</sup>. 50 % af brugerne i spørgeskemaundersøgelsen angiver forskellige typer aktiviteter eller arrangementer på veteranhjemmene som grunden til, at de kommer på veteranhjemmene (se også afsnit 4.1.1 om veteranhjemmenes tilbud). Også nogle af de mere velfungerende brugere af Veteranhjem København fremhæver i fokusgruppeinterviewene, at aktiviteterne arrangeret af veteranhjemmet er afgørende for, at de benytter sig af hjemmet.

Mere end 70 % af brugerne i spørgeskemaundersøgelsen angiver, at de kommer på veteranhjemmene for at være sammen med andre i samme situation som dem selv eller for at få socialt samvær og hygge. Det underbygges i fokusgruppeinterviewene på tværs af veteranhjemmene. Her forklarer brugerne, at samværet med ligesindede på veteranhjemmene giver dem et frirum fra deres dagligdag. Blandt brugerne er der en grundlæggende forståelse for, hvad man som veteran har gennemgået. Denne forståelse møder de ikke andre steder. *”Man er en del af en gruppe igen”*, som en bruger beskriver det. Brugere oplever derfor, at de ikke behøver forklare sig, når de opfører sig på en særlig måde – de øvrige brugere har selv været eller er måske stadig i samme situation. Som en bruger beskriver det:

” Vi (veteranerne) er skide gode til at vise en facade, selvom vi er ved at smuldre indvendigt (...). Facaden er så hård, og vi har gået med den i mange år. Ingen kan trænge ind til os. Vi lægger skjoldet, når vi kommer ind her (veteranhjemmet)”.

---

<sup>2</sup> Andelen dækker over svarkategorierne: 1. ”For at deltage i ture og besøg ud af huset”, 2. ”For at deltage i arrangementer i forbindelse med højtider og lignende.” og 3. ”For at deltage i lejre og camps med overnatning”.

<sup>3</sup> Andelen dækker over svarkategorierne: 1. ”For at være sammen med andre i samme situation som mig selv” og 2. ”For at få socialt samvær og hygge”.



Når brugerne skal beskrive, hvad veteranhjemmene har betydet for dem, fremhæver de både i fokusgrupperne og spørgeskemaundersøgelsen især, at de har fået et frirum. 45 % af brugerne i spørgeskemaundersøgelsen svarer, at veteranhjemmet har givet dem et frirum i hverdagen, hvor de kan være sammen med ligesindede. På veteranhjemmene er tærsklen for at henvende sig som bruger meget lav, og det kræver mindre overvindelse at henvende sig, end det gør at henvende sig ved en offentlig instans. Lysten til at kigge ind er derfor også ofte stor blandt veteraner. Især hvis man som veteran bor i relativ kort afstand til hjemmet og er uden for på arbejdsmarkedet. Det hænger sandsynligvis sammen med de uformelle rammer, som veteranhjemmenes indsats i dag fungerer i. Det kræver ikke samme grad af overvindelse eller overskud at komme på veteranhjemmet, når det "bare" er andre veteraner som én selv, der er der.

Den kammeratlige støtte – som for mange af brugerne er den vigtigste grund til at bruge veteranhjemmet – kombineret med de forskellige aktiviteter og tilbud på veteranhjemmene har også andre positive konsekvenser for brugerne. 29 % af brugerne i spørgeskemaundersøgelsen har, ifølge dem selv, fået det bedre psykisk på grund af veteranhjemmenes tilbud. 21 % svarer også, at veteranhjemmenes tilbud har betydet, at de har fået større glæde ved livet. Veteranhjemmene synes således at spille en positiv rolle for brugernes liv og udvikling. Det bliver også fremhævet af brugerne i fokusgruppeinterviewene, at veteranhjemmene i særlig grad formår at rumme veteraner med store psykiske udfordringer og behov for hjælp. Det hænger sammen med, at brugerne føler sig anerkendt i deres vanskelige situation. Veteranhjemmene bidrager ved, at:

” *...man (som veteran) kan blive skubbet i den rigtige retning. Hvis der er nogen, der ikke kan overskue at komme på psykiatrisk, så kan man få hjælp til det her. Der er måske én, der tager med”.*

Brugerne beskriver støtten fra veteranhjemmene som særligt værdifuld i perioder, hvor de er ekstra sårbare, fordi de eksempelvis afventer afgørelse på deres erstatningsag eller lignende.

I forhold til at give veteranerne konkrete redskaber i deres hverdag giver undersøgelsen indtryk af, at brugerne også på det punkt får udbytte af veteranhjemmene. 25 % af brugerne svarer, at veteranhjemmene har betydet, at de bedre kan styre og overskue deres hverdag. 22 % er ifølge undersøgelsen blevet bedre til at opsøge hjælp i deres omgivelser.

**Figur 13. Hvilke af følgende ting er de vigtigste ting, som du har fået ud af veteranhjemmets tilbud?**

Note:  $n_{total}=77$ . Kilde: Survey blandt veteraner.

En anden afledt konsekvens af veteranhjemmets tilbud er, at nogle af brugerne lærer hinanden så godt at kende, at de begynder at interagere uden for veteranhjemmets rammer. Fokusgrupper med brugerne og observationer fra besøg på hjemmene viser, at flere brugere mødes med hinanden privat, og til tider tilbyder nogle af de veteraner, der har fået det bedre, endda andre brugere overnatning hjemme hos sig selv. Veteranhjemmet er et sted, hvor man som bruger kan få ikke bare bekendtskaber, men venner. Det ses blandt andet også ved, at brugerne kommunikerer med hinanden på sms-beskeder og generelt har stort kendskab til hinandens baggrund (for eksempel udsendelser, sygehistorie med videre) og private situation (for eksempel familieforhold).

## 5.2 IDENTIFIKATION AF STYRKER OG UDFORDRINGER

I dette afsnit identificeres og beskrives styrker og udfordringer relateret til den nuværende brugergruppe.

### 5.2.1 Styrker

Det er en klar styrke ved veteranhjemmene, at **de formår at rumme brugere med svære sociale og psykiske udfordringer** - herunder misbrugere og veteraner, der ellers havde måttet bo på gaden. Mange af brugerne er uden for arbejdsmarkedet og lever som single eller fraskilt og ville blandt andet derfor have en begrænset daglig omgang med andre, hvis det ikke var for veteranhjemmene. Veteranhjemmene tilbyder en sårbar gruppe en social omgangskreds og et socialt sikkerhedsnet, hvor de kan få hjælp til at få det bedre. Mange af brugerne beskriver selv, at det har reddet deres liv at komme på veteranhjemmene. Det dækker for eksempel over, at brugere har fået hjælp til at komme i psykiatrisk behandling, er blevet støttet i at komme af med deres misbrug eller har fået et fristed. Brugere af veteranhjemmene oplever helt klart en positiv udvikling som følge af, at de kommer på hjemmet.

Veteranhjemmene er et uformelt sted for ligesindede at mødes, og brugerne omtaler ofte hjemmene som deres hjem, uanset om de bor der eller ej. Dette er særligt en styrke, fordi **brugerne oplever en anden forståelse og anerkendelse blandt andre veteraner** – og brugerne har netop behov for at blive mødt af forståelse og accept. Det kommer blandt andet til udtryk ved, at beboerne på hjemmene i mindre grad isolerer sig fra andre, end hvis de havde boet alene. Netop denne virkning af at bo på hjemmene kan have afgørende betydning for, at en beboer ender med at få det bedre. Den anerkendelse og hjælp, som beboere og brugere mødes med på veteranhjemmene, er medvirkende til, at de slækker på deres facader og åbner op for at få den nødvendige hjælp. Denne forståelse for deres udfordringer føler veteranerne ikke, at de bliver mødt med i det offentlige system. Eller for den sags skyld hos deres familier og venner.

En anden stor styrke ved veteranhjemmene er de **aktiviteter, der afvikles i regi af hjemmene**. Aktiviteterne trækker mange veteraner til, og brugerne er generelt tilfredse med aktiviteterne. Aktiviteterne fungerer som et forum for at være sammen med andre i samme situation som én selv. De bidrager også til at give veteranerne et frirum fra den dagligdag, der for de flestes vedkommende er fyldt med problemer. Et andet positivt element ved aktiviteterne er **den medindflydelse, brugerne har på planlægningen og afviklingen af aktiviteterne**. Brugere sætter stor pris på, når der bliver lyttet til deres ønsker, og motiveres af at kunne bidrage i det omfang, de er i stand til.

### 5.2.2 Udfordringer

På samme måde som den nuværende brugergruppe er en styrke ved veteranhjemmene, kan brugergruppen også betragtes som en udfordring. **Veteranhjemmene har nemlig fået ry for at være et sted for de "dårligste" og sværest udfordrede veteraner.** Ifølge brugerne selv, bestyrelserne og nogle (potentielle) samarbejdspartnere afholder dette ry bestemte brugergrupper fra at benytte sig af veteranhjemmenes tilbud – som for eksempel befalingsmænd, der stadig er ansat i Forsvaret, og veteraner, der alene har fysiske og ikke psykiske handicap. **Der er således (mere velfungerende) potentielle brugere, som veteranhjemmene i dag ikke tiltrækker.** Ulempen herved er, at denne type af veteraner kunne tilføre veteranhjemmenes tilbud noget positivt. For eksempel ved at kunne tage aktiv del i udviklingen af hjemmenes tilbud og hermed styrke indholdet, udbuddet og omfanget af aktiviteter. En udvidelse af brugergruppen kunne også bidrage til at skabe en større fællesskabsfølelse og samhørighed på tværs af den samlede veterangruppe. Udfordringen med den relativt snævre brugergruppe skal dog holdes op imod formålet med veteranhjemmenes indsats. Er det målet at være et tilbud for alle veteraner og leve op til veteranhjemmenes nuværende formålsbeskrivelse, eller er det målet at levere størst muligt bidrag til veteranindsatsen? Det skal samtidig bemærkes, at det ikke har ligget inden for denne evalueringens rammer at identificere ikke-brugeres bevæggrunde for ikke at benytte hjemmene.

En anden udfordring, der knytter sig til brugergruppen, er opdelingen i beboere og brugere. Især beboerne opleves at fylde meget på hjemmene, hvilket helt naturligt følger af, at veteranhjemmet er deres aktuelle hjem. Det gør miljøet på veteranhjemmene uformelt og hjemligt, men kan potentielt virke afskrækkende for nye brugere, som ikke ønsker at træde ind på beboernes domæne. Det kan have den konsekvens, at nogle brugere ikke kommer på hjemmet eller kommer mindre, end de ellers ville have gjort. Det kan også betyde, at enkelte brugeres sociale normer og/eller præferencer kommer til at fylde uforholdsvist meget. Der er ingen tvivl om, at overnatningsmuligheden er en kæmpe styrke ved veteranhjemmene. Det kan dog være nødvendigt at overveje, hvordan det kan undgås, at **overnatningstilbuddet bliver en barriere for brugen af veteranhjemmene.**

## 5.3 OPTIMERINGSMULIGHEDER

Veteranhjemmene lykkedes med at rumme selv de dårligste brugere, som er udfordret af eksempelvis hjemløshed, psykiske lidelser, misbrug og/eller økonomiske problemer, og brugerne angiver at få et betydningsfuldt udbytte af veteranhjemmenes tilbud. Optimeringsmulighederne knytter sig derfor primært til den - i forhold til den oprindelige målgruppedefinition - meget homogene og begrænsede målgruppe. I den forbindelse kan følgende optimeringsmuligheder overvejes:

- **Styrkelse af veteranhjemmenes positive ry**  
Man bør overveje, hvordan man kan modarbejde veteranhjemmenes ry for kun at være for de dårligste veteraner, og at det betyder, at der er en del uro, konflikter og misbrug på

hjemmene – særligt hvis man ønsker at tiltrække andre delmålgrupper. Det kræver for det første, at man er eksplicit omkring reglerne på hjemmene, samt at disse håndhæves. Dernæst handler det om branding og om at fortælle den gode historie – det kan være gennem lokale og nationale medier, gennem netværk og samarbejdspartnere med videre. I den forbindelse er det vigtigt at tegne et sandfærdigt billede af hjemmene, så det vil være genkendeligt, hvis en person efterfølgende kommer på hjemmet.

- **Tiltrækning af en mere heterogen brugergruppe**

Hvis man ønsker at tiltrække flere forskellige typer veteraner, herunder særligt de mere velfungerende veteraner, kan man overveje at målrette information om hjemmene mere til de specifikke målgrupper. De mere velfungerende veteraner kan eksempelvis tiltrækkes med større, aktive aktiviteter, hvor de selv udfordres, eller informationen kan trække på rummelighed og ligeværd som væsentlige værdier i veteranhjemmene, så de mere velfungerende veteraner tiltrækkes med muligheden om at være noget for andre. Man kan eventuelt overveje at arbejde målrettet for rekruttering af velfungerende veteraner til værtsrollen. Typisk er mund til mund-metoden baseret på personlige erfaringer den mest virkningsfulde metode til at overvinde barrierer baseret på dårligt ry. Det kan således handle om at skabe positive ambassadører for hjemmene.

- **Afklaring og eksplicitering af rammerne for de pårørende**

Det kan være en god idé at afklare mere præcist på de enkelte hjem, hvilken rolle de pårørende skal spille i brugergruppen: Skal pårørende fortsat være velkomne på hjemmene, og hvordan kan man i så fald skabe de bedste rammer herfor, så de ikke virker forstyrrende for veteranerne? Skal der eksempelvis være grænser for, hvornår de er velkomne (for eksempel tidspunkter på døgnet og/eller til udvalgte arrangementer)? Skal pårørende være velkomne som en brugers gæst (det vil sige en veterans ledsager) eller som en bruger i sig selv? Brugere bør inddrages i drøftelsen og beslutningen, da de er med til at skabe den gode eller dårlige stemning omkring de pårørende. Afklaringen om de pårørendes rolle i brugergruppen kan med fordel blandt andet formuleres i vedtægter, regler og på hjemmesider.

- **Tilpasning til både at rumme beboere og besøgende brugere**

Inden for de eksisterende rammer kan det være svært at tilpasse hjemmene til at rumme både beboernes og de besøgende brugeres behov, når disse er forskellige. Men der bør ske en afklaring af, hvordan der bedst kan tages gensidigt hensyn, så der er plads til begge delmålgrupper, og så det ikke afholder brugere fra at komme på hjemmet, at der også bor nogen. Afklaringen kan ligesom ovenfor med fordel inddrage brugere, da de skal bidrage til at overholde aftalerne. Afklaringen kan ligeledes med fordel formuleres i blandt andet vedtægter, regler og på hjemmesider

## 5.4 PERSPEKTIVERING

Veteranhjemmenes formål om at være ”et fristed for *alle veteraner og pårørende*” er principielt opfyldt, idet hjemmene ikke afviser hverken veteraner eller pårørende, men reelt kommer pårørende kun i et lille omfang på Veteranhjem Aalborg og Veteranhjem København. I København oplever nogle brugere oven i købet, at det kan være forstyrrende, når pårørende besøger hjemmet. På samme vis udgør de dårligst fungerende veteraner den største andel af brugergruppen, mens de mere velfungerende veteraner eller veteraner med fysiske mén eller skader kun sjældent bruger hjemmene. Det vil derfor være oplagt at **revurdere formålsbeskrivelsen og brugerdefinitionen** i vedtægter med videre. I den forbindelse kan man overveje følgende:

- **Er det vigtigste, at veteranhjemmenes brugergruppe er heterogen og rummer alle veteraner, eller at veteranhjemmene er et tilbud til de dårligst stillede veteraner?** Det kan sandsynligvis være svært at rumme både de dårligst fungerende og de bedst fungerende veteraner i samme tilbud, da deres behov for samvær og aktiviteter er meget forskelligartede. Ved at prioritere de dårligst stillede veteraner målretter man tilbuddet til dem, der har mest brug for det. Hermed kan man blandt andet målrette ressourcer, kompetencer, regler og omgangsformer, indretning af hjemmene samt etablering af samarbejder mod den målgruppes behov og karakteristika. Omvendt vurderes der stadig at være stor værdi i en heterogen brugergruppe, blandt andet fordi brugerne får flere forskellige mennesker at spejle sig i og danne relationer til, ligesom der vil være flere ressourcer i brugergruppen til at arrangere og gennemføre aktiviteter med videre.
- **Skal pårørende fortsat være en del af brugergruppen?** Eller skal de inviteres som brugernes gæster ved udvalgte arrangementer? Eller skal de helt udelukkes fra hjemmene? Evalueringen peger ikke på nogen entydige konklusioner, når det drejer sig om pårørendes brug af hjemmet. På Veteranhjem Trekantsområdet vurderes det at give stor værdi til brugerne og deres pårørende, at de pårørende i så stor grad er velkomne på hjemmet, mens det i København tilsyneladende fungerer mindre godt med pårørendebesøg.

På baggrund af ovenstående overvejelser kan formålsbeskrivelsen og målgruppedefinitionen eventuelt justeres, så der kan arbejdes mere målrettet ud fra den fremadrettet. Alternativet er at fortsætte som hidtil, det vil sige med uændret formålsbeskrivelse og målgruppedefinition, men acceptere og udadtil signalere, at man har særligt fokus på den del af veteranerne, som har størst behov for veteranhjemmene. På den måde bibeholder man åbenheden over for alle veteraner og pårørende, men accepterer den reelt mere homogene brugergruppe.

Ønsker man i stedet rent faktisk at udvide målgruppen så den bliver mere heterogen og i større grad tiltrække de mere velfungerende veteraner, kan man overveje at undersøge nærmere, hvad der konkret afholder veteraner fra at komme i veteranhjemmene, så man kan udvikle en mere målrettet og effektiv indsats for at tiltrække disse målgrupper.

Derudover kan overvejelserne vedrørende en daglig leder samt udvikling af de fysiske rammer på hjemmene (se afsnit 4.4) have betydning for brugerne på følgende måder:

- En daglig leder kan formodentlig bidrage med kontinuitet i beboernes dagligdag, hvilket vil kunne øge deres udbytte af tilbuddene
- Derudover kan en daglig leder også bidrage positivt til hjemmenes ry ved at signalere synlig og professionel ledelse af hjemmene
- Hvis de fysiske rammer indrettes så de i endnu højere grad blandt andet tager højde for behovsforskelle mellem beboerne og de besøgende brugere, vil det formentlig kunne bidrage til begge grupperes øgede trivsel på hjemmene

## 6. DE FRIVILLIGE

I det følgende kapitel evalueres den frivillige værtsgruppe på veteranhjemmene, herunder gruppens karakteristika, rekruttering og fastholdelse af frivillige samt de frivilliges udbytte af det frivillige arbejde på hjemmene. Afsnittet baserer sig primært på interview med de lokale bestyrelser, de frivillige og brugerne samt spørgeskemaundersøgelse blandt frivillige. Data fra interview med Fondens repræsentanter og samarbejdspartnere inddrages dog også, når det er relevant.

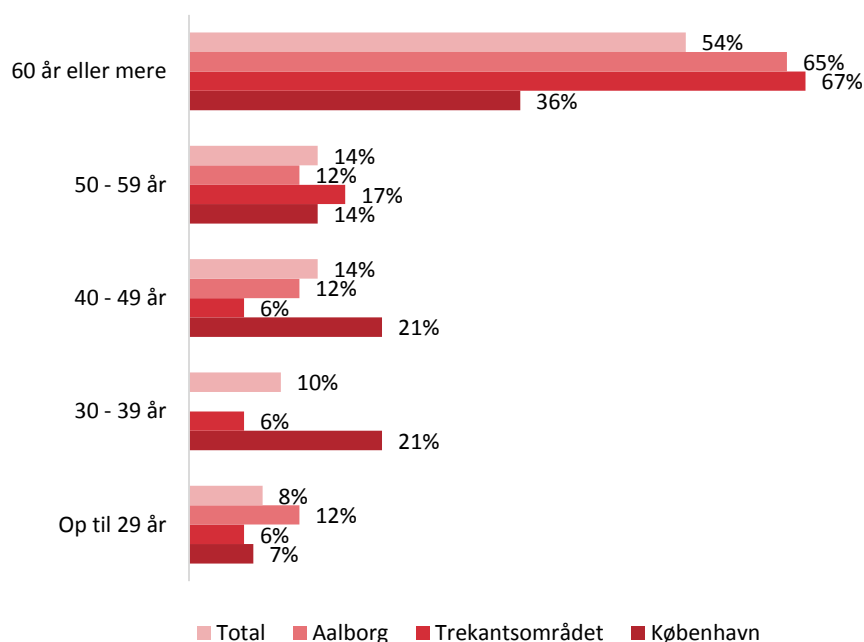
### 6.1 BESKRIVELSE AF DE FRIVILLIGE

Den daglige drift af veteranhjemmene foretages af frivillige. De tre veteranhjem har hver en gruppe af frivillige tilknyttet, som forsøger at bemande veteranhjemmene med værter og udføre forskellige funktioner og opgaver.

#### 6.1.1 Karakteristik af de frivillige

På de objektive parametre fremstår den nuværende værtsgruppe, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, som en forholdsvis homogen gruppe. Cirka 59 % af værterne i spørgeskemaundersøgelsen er mænd, mens cirka 41 % er kvinder. Værtsgruppen i København adskiller sig med en omvendt fordeling, idet 67 % af de frivillige på veteranhjemmet i København er kvinder. Gennemsnitsalderen er 54 år, og 18 % er under 40 år. Veteranhjem København adskiller sig også her ved at have en noget yngre værtsgruppe end de øvrige hjem, idet 36 % af værterne i København er over 60 år, mens det er 54 % på hjemmene samlet.



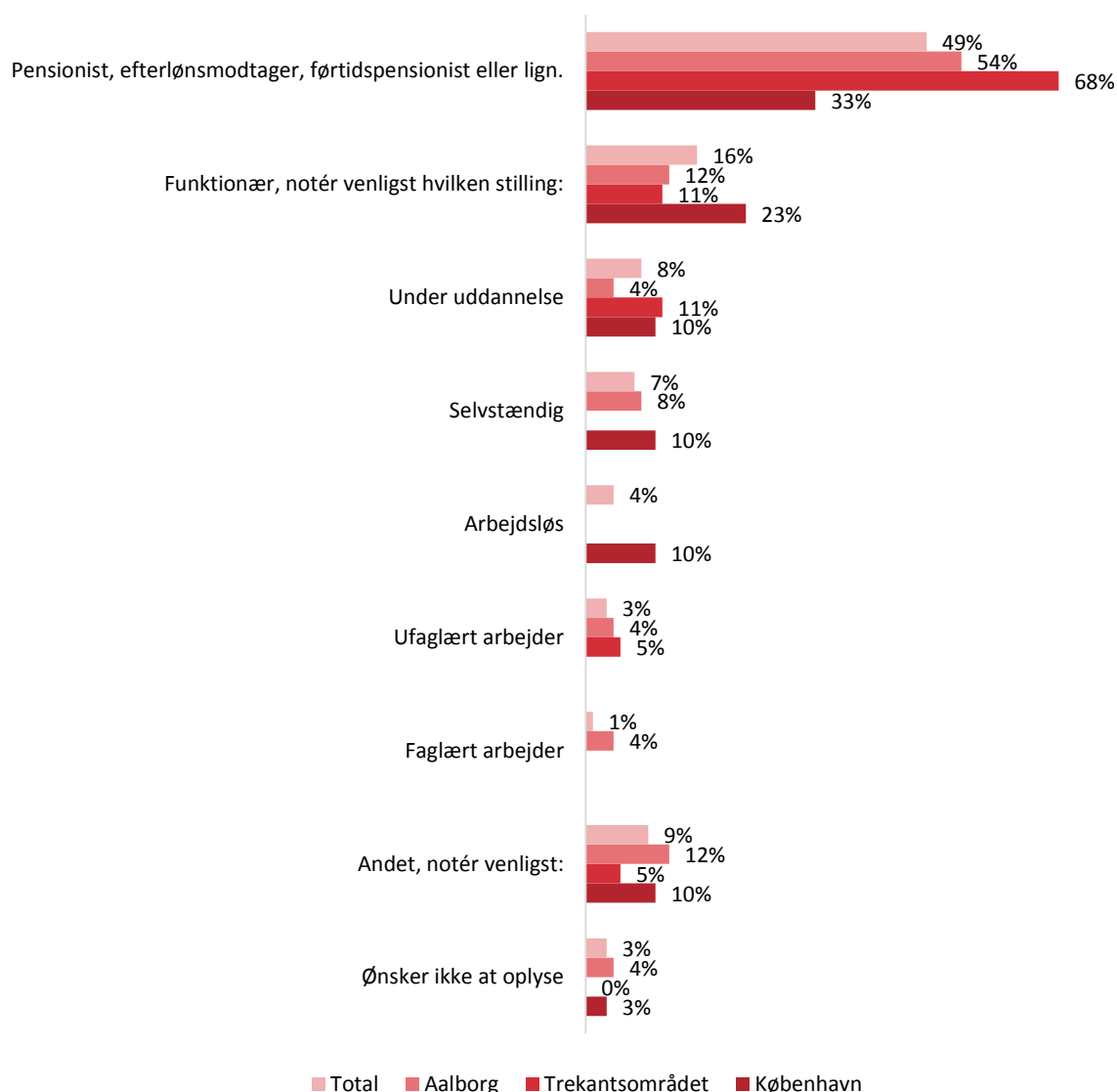
**Figur 14. Aldersfordelingen blandt frivillige. (Procent)**

Note:  $n_{total}=72$ .  $n_{Aalborg}=26$ .  $n_{Trekantsområdet}=18$ .  $n_{København}=28$ . Gennemsnit total: 54 år. Kilde: Survey blandt frivillige.

Den relativt høje alder i frivilligruppen skyldes formentlig, at der på flere hjem er en udbredt holdning om, at en vis livserfaring er nødvendig i rollen som vært. Således undgår man helst helt unge værter. Denne holdning gør sig gældende både blandt eksisterende værter, men også blandt bestyrelserne og på fondsniveau.

Generelt er der på alle tre veteranhjem en stor overvægt af pensionister, efterlønsmodtagere og førtidspensionister blandt de frivillige, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen. Denne gruppe består sammenlagt af cirka 49 % af de frivillige. I trekantsområdet og Aalborg er tallene højere på henholdsvis 68 % og 54 %, mens der blandt de københavnske værter kun er 33 % frivillige i denne gruppe. Samlet består den resterende gruppe af henholdsvis 16 % funktionærer, 7 % selvstændige og 8 % som er under uddannelse. En mindre andel på 8 % er ufaglærte og faglærte arbejdere eller arbejdsløse.

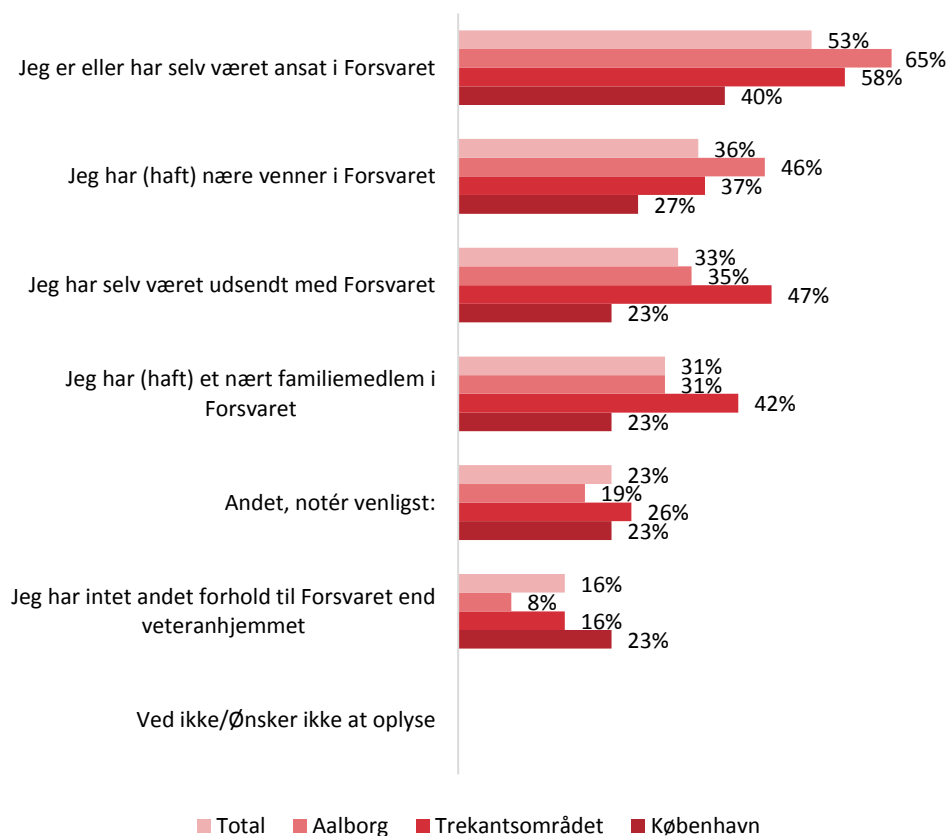
Figur 15. Hvad er din nuværende beskæftigelse? (Procent)



Note:  $n_{total}=75$ .  $n_{Aalborg}=26$ .  $n_{Trekantsområdet}=19$ .  $n_{København}=30$ . Svarkategorierne "Ved ikke" og "Sygemeldt" er udeladt da andelen der har svaret dette er 0%. Kilde: Survey blandt frivillige.

En andet kendetegn ved de frivillige på veteranhjemmene er, at langt størstedelen af dem har haft en relation til Forsvaret, inden de startede som værter. Dette gælder samlet for 84 % af værterne i spørgeskemaundersøgelsen, mens det kun er 77 % blandt værterne i København. Værterne har ofte været ansat i Forsvaret, nogle har selv været udsendt, mens andre har nære familiemedlemmer eller venner i Forsvaret. Én vært fortæller, at han har tre voksne sønner, som alle er veteraner, mens en anden har både søn og svigersøn udsendt til forskellige destinationer ligesom at han også selv har været udsendt.

Figur 16. Hvad er dit forhold til Forsvaret? (Procent)



Note:  $n_{total}=75$ .  $n_{Aalborg}=26$ .  $n_{Trekantsområdet}=19$ .  $n_{København}=30$ . Andelene i figuren summerer til mere end 100 %, da det har været muligt for de frivillige at angive mere end ét svar. Kilde: Survey blandt frivillige.

Det er imidlertid kun 5 % af værterne, der tidligere selv har været brugere på et af hjemmene, inden de blev værter. Dette hænger muligvis sammen med, at man anser det som vigtigt, at de værter, der er på hjemmene, er stabile og har overskud.

Opsummerende tegner der sig et forholdsvis ensartet billede af værtsgruppen, hvor værtsgruppen i København adskiller sig en anelse fra det typiske billede. Der er dog stadig afvigelser inden for gruppen på alle tre hjem. Nogle har ikke en direkte relation til Forsvaret, men har erfaring fra jobs i pleje eller omsorgssektoren og har dermed en anden indgangsvinkel til veteranfeltet. Endeligt findes der enkelte yngre frivillige - eksempelvis studerende. Værterne fremhæver selv, at de er en mangfoldig og bred gruppe af individer, der på det personlige plan bidrager med en række af forskelligartede kompetencer, og en af dem uddyber:

” Stedet har brug for mange forskellige typer, idet veteranerne selv er forskellige. Derfor er det en styrke, at vi er forskellige i værtsgruppen”.

### 6.1.2 Motivationen for at være frivillig på et veteranhjem

Den primære motivationsfaktor hos de frivillige er ønsket om at gøre en forskel for netop de danske veteraner. 73 % af de frivillige i spørgeskemaundersøgelsen angiver netop dette som én af de primære årsager til, at de blev frivillige på veteranhjemmet. Et kendetegn ved værterne er, at 64 % af dem har anden erfaring med frivilligt arbejde. "Vi har vilje af hjertet til at gøre noget godt" forklarer en vært. Under fokusgruppeinterviewene fortæller flere af de frivillige også, at de har tid tilovers i deres hverdag og ønsker at bruge deres overskydende tid på noget meningsfuldt.

Figur 17. Hvad er de primære årsager til, at du har valgt at være frivillig (vært) på veteranhjemmet? (Procent)



Note:  $n_{total}=75$ . Andelenes summere til mere en 100 % da det har været muligt for de frivillige at angive mere end ét svar.  
Kilde: Survey blandt frivillige.

Nogle af de frivillige har personlige eller professionelle erfaringer, som har motiveret dem til at være frivillige og hjælpe netop danske veteraner. En af værterne nævner specifikt, at han er frivillig, fordi han ønsker at tilbagebetale den gode behandling, han selv har fået af Forsvaret. Andre frivillige har kendskab til veteraner via venner eller familie. En af dem fortæller eksempelvis: "Jeg har mange venner ude på kasernen, og min egen søn har været udsendt, så jeg følte, jeg skulle gøre noget for, at de kunne få det bedre". Personlige relationer til veteraner har betydning for de frivilliges motivation for netop at være frivillige på veteranhjemmet, mens fagligt kendskab til veteranernes situation betyder, at de frivillige på mange måder bedre kan forholde sig til og forstå nogle af de situationer, veteranerne er i. Nogle af de frivillige er både i familie med veteraner og kan samtidig også bruge

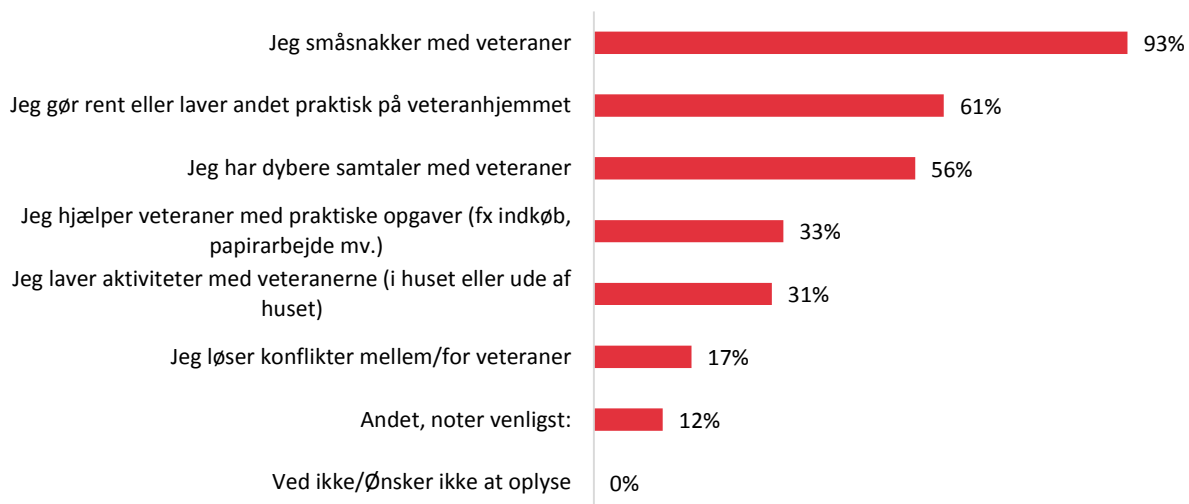
deres faglige kompetencer. En vært har tidligere arbejdet inden for omsorgssektoren og har også personligt kendskab til veteraner. Dermed kan værten drage nytte af sit indlevende og omsorgsfulde væsen i rollen som vært: *"Jeg har fået at vide, jeg er god til at snakke og kan nikke genkendende til veteranernes egne problemer"*. Hvorvidt de frivillige betragter deres omgang med veteranerne som påvirket af fagspecifikke kompetencer eller mere som menneskelige egenskaber afhænger af den enkelte frivilliges uddannelse og opfattelse. En anden frivillig nævner for eksempel, at hun ikke bruger sin faglighed, men i stedet er på veteranhjemmet i funktionen som medmenneske. Nogle af de frivillige, som ikke har specielt kendskab til Forsvaret eller veteraner, nævner deres frivillige indsats som et element i deres oplevelse af en national forpligtelse over for veteranerne. En af dem forklarer: *"Når nogle sendes ud for vores land, så skal de have forståelse, accept og omsorg. Det vil jeg gerne bidrage med"*. Dette er noget som specielt de kvindelige værter nikker genkendende til under fokusgruppeinterviewene.

At styrke sit CV rangerer lavt på listen over de frivilliges primære motivationsfaktorer. Generelt er der en negativ holdning til værter, som har haft denne hensigt med arbejdet på veteranhjemmene, og kun 12 % angiver dette som en motivationsfaktor. Der bliver set skævt til de frivillige, som ikke er der af lyst, og både de frivillige og brugerne selv pointerer, at frivilligheden og den oprigtige interesse er af væsentlig betydning: *"Værterne er her på forskelligt grundlag. Vi er så følsomme, at vi kan mærke det med det samme, og dem der ikke er her af interesse, gider vi ikke at snakke med"*, fortæller en bruger. En anden bruger nævner, at værternes frivillighed gør, at veteranhjemmet ikke føles som en institution, og at dette er altafgørende for, hvorvidt han er der, mens en tredje bruger fortæller, at den frivillige drift af hjemmene gør, at vedkommende føler sig i trygge hænder, og at der ikke handles ud fra politiske eller økonomiske hensigter: *"Det, at det er frivillige, gør også, at de varetager vores interesse – og det er vi sikre på"*.

Andre ting der ikke fremstår specielt vigtige, når de frivillige, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, angiver deres primære motivationsfaktorer for arbejdet som værter, er det sociale samvær med andre frivillige, og det at udvide sin omgangskreds via frivilligruppen. Dette har kun henholdsvis 12 % og 11 % angivet som en primær motivationsfaktor.

### 6.1.3 Værtsrollen – funktioner og arbejdsopgaver

Værternes rolle harmonerer overordnet set imellem veteranhjemmene. På veteranhjemmet i trekantsområdet pointerer bestyrelsen, at kerneydelsen i veteranhjemmet er at tilbyde veteranerne henholdsvis omsorg og et tag over hovedet. Netop omsorgselementet er helt centralt i relation til værternes funktion. 93 % af værterne angiver, at de på en vagt typisk småsnakker med veteranerne. Hvordan den enkelte vært vælger at være til stede eller lytte og dermed udfylde rollen som omsorgsfuld vært er bevidst ikke nærmere reguleret. Det at værtsrollens funktion er så løst defineret opleves af nogle værter som frustrerende. Værterne bruger meget af deres tid på *"bare at være til stede"* uden fast definerede opgaver. *"Når man kommer som ny, tror jeg, det er svært bare at komme for at sidde"*, fortæller en af værterne.

**Figur 18. Hvilke opgaver løser du på en typisk vagt på veteranhjemmet? (Procent)**

Note:  $n_{total}=75$ . Andelene summerer til mere en 100 % da det har været muligt for de frivillige at angive mere end ét svar.

Kilde: Survey blandt frivillige.

Ved siden af omsorgsopgaven og det bare at være til stede, kommer der en række administrative og praktiske opgaver, som det også forventes, at værterne varetager. Disse opgaver spænder fra kaffebrygning og daglige rengøringsopgaver til elektronisk registrering af brugerbesøg og afholdelse af aktiviteter på veteranhjemmet. Nogle af værternes opgaver, så som rengøring og registrering er defineret i retningslinjer for værterne, mens andre opgaver, eksempelvis aktiviteter, er mere op til den enkelte.

Alligevel er der forskel på, hvordan og hvorvidt værterne udfører de definerede opgaver. Eksempelvis bruges registreringskemaet forskelligt både værter og hjemmene imellem, og de frivillige nævner selv, at der mangler retningslinjer omkring dette. Der er generel enighed om, at mere kontinuitet i registreringen og kommunikationen værter imellem er at foretrække, eftersom dette vil give den enkelte vært en bedre forudsætning og forståelse af den aktuelle situation på veteranhjemmene. En af dem siger:

”

*”Man bør gøre mere ud af at skrive ’døgnrapporten’. Mere omhyggelighed med at skrive om dagens små genvordigheder”.*

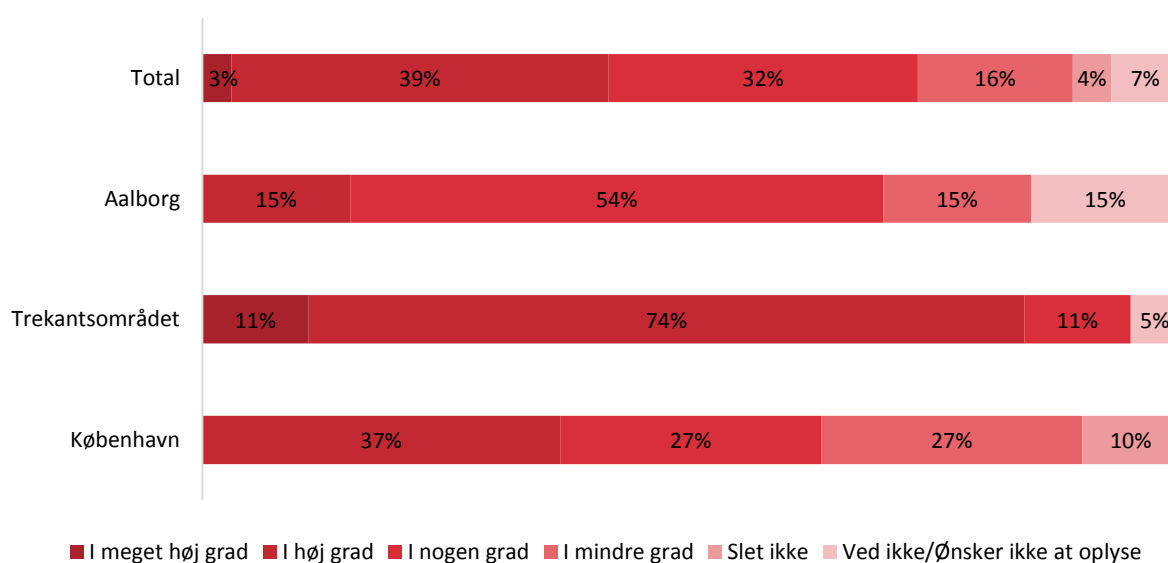
Værternes praktiske opgaver består også af rengøring. I retningslinjerne for værterne på et af hjemmene står der beskrevet, at værten skal gennemføre en række opgaver, herunder tjekke rengøringsplanen og udføre den daglige rengøringsopgave, mens det ikke er en obligatorisk opgave på de andre hjem. De frivillige er generelt på alle tre veteranhjem uenige om, hvorvidt og i hvilket

omfang de bør varetage rengøringsopgaver. Nogle af værterne føler, at den manglende konsensus på området gør, at de værter, der ikke har lyst til at gøre rent sættes i et dårligt lys. En af de frivillige fortæller, at det ikke er for at gøre rent, at vedkommende er frivillig: *"Jeg kører ikke langvejsfra for at gøre rent. Jeg vil gøre en forskel på en anden måde"*. Rengøringsopgaverne kan altså opleves som en belastning og en forhindring i at opnå det, man er kommet for – at gøre en forskel. En anden frivillig har ikke noget imod at gøre rent, idet vedkommende ser anderledes på rengøringsopgaven og forklarer: *"Rengøring er ikke bare rengøring, for når der er kaos indeni, kan man ikke magte kaos uden for"*.

Også når det kommer til at lave aktiviteter sammen med brugerne, oplever de frivillige, at de griber opgaverne forskelligt an. Her er det en styrke, at værterne kan bidrage på forskellige måder. En vært fremhæver sin personlige interesse for mad, og hvordan den kompetence og det at stable fællesspisning på benene er én måde at lave aktiviteter sammen med brugerne. Andre, specielt yngre værter, har haft succes med at arrangere sportsevents og motionsarrangementer. Dermed har værternes personlighed også betydning for, hvilke aktiviteter, der arrangeres af værtsgruppen, idet værternes personlige fritidsinteresse ofte danner grundlag for aktiviteter for veteranerne.

39 % af de samlede frivillige i spørgeskemaundersøgelsen angiver, at de i høj grad synes, at planlægningen og koordineringen af det frivillige arbejde fungerer godt. I trekantsområdet synes 74 % af de frivillige, at dette i høj grad fungerer godt, mens 11 % synes, at det i meget høj grad fungerer godt. Dermed adskiller Veteranhjemmet Trekantsområdet sig fra de andre to hjem. Spørgsmålet dækker både over den faktiske vagtplanlægning, som foregår elektronisk, og over den daglige koordination og planlægning på hjemmene.

**Figur 19. . I hvilken grad synes du, at planlægningen og koordineringen af det frivillige arbejde på veteranhjemmet (herunder vagtplanlægning) fungerer godt? (Andele i procent per veteranhjem summeret til 100)**



Note:  $n_{total}=75$ .  $n_{Aalborg}=26$ .  $n_{Trekantsområdet}=19$ .  $n_{København}=30$ . Kilde: Survey blandt frivillige.

En af de frivillige uddyber, hvorfor personen synes, at planlægningen og koordineringen fungerer mindre godt:

” *Jeg føler ikke, at der nogen form for planlægning og koordinering af det frivillige arbejde. Derfor er det frivillige arbejde ofte baseret på bare at være der. Intet andet”.*

Ligesom det varierer, hvordan værterne udfører de daglige opgaver, er det også forskelligt, hvor meget de forskellige værter er på hjemmet i løbet af en måned. I gennemsnit arbejder værterne, der har besvaret spørgeskemaundersøgelsen, ca. 22 timer om måneden, hvilket ifølge interview med bestyrelser og frivillige formentlig er lidt højere end gennemsnittet, da der er en del passive værter. Længden og organiseringen af vagterne veksler hjemmene imellem. En gennemgående tendens er dog, at de værter, der er aktive, tager et stort slæb, og at man generelt på alle hjemmene mangler frivillige til at besætte vagterne. I København og Aalborg er hjemmene ikke døgnbemandende på grund af mangel på værter. Konsekvensen er, at man mister det bidrag, som de frivilliges tilstedeværelse bringer, samtidig med at selve fundamentet for hjemmene og deres funktion ændres. Jævnfør betydningen af netop de frivilliges tilstedeværelse (afsnit 6.1.2) og det udbytte, som det giver brugerne (afsnit 5.1.3), er fraværet af værter en betydelig ulempe for opfyldelsen af hjemmenes funktion. Problemer med mangel på værter medfører således en række afledte negative konsekvenser, hvilket ekspliciteres i 6.2.2 under udfoldelsen af, hvilke udfordringer veteranhjemmene står overfor i relation til de frivillige værter.

#### 6.1.4 Rekruttering

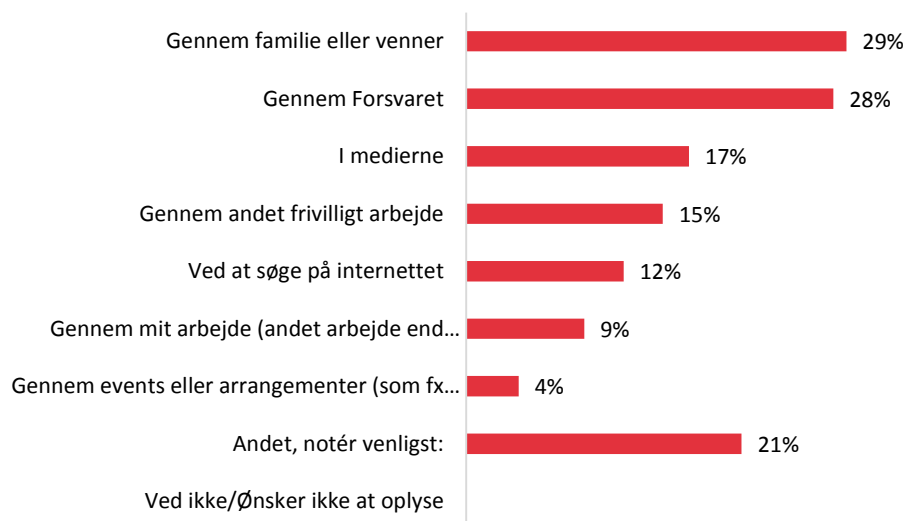
Halvdelen af den værtsgruppe, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, har været frivillige på hjemmene i over 2 år. Nogle har endda været med helt fra opstarten af veteranhjemmene for 4 år siden. Den samlede gruppe af frivillige på de tre veteranhjem består ca. af 150 frivillige. Denne gruppe indeholder både en række passive frivillige, eksempelvis personer der fejlagtigt står på maillisten, og personer der holder pause eller i en periode kun meget sjældent tager vagter. Dertil kommer den aktive gruppe, som ud fra de 75 besvarelser i spørgeskemaundersøgelsen, formodes at ligge på ca. halvdelen af den samlede gruppe. Generelt afhænger antallet af frivillige i en organisation både af rekrutteringsevnen og af, hvorvidt man formår at fastholde de frivillige, man har rekrutteret.

De frivillige som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen kender primært til veteranhjemmet gennem familie og venner eller gennem Forsvaret. Aktive tiltag for at rekruttere frivillige bestod indledningsvist mest af mund-til-mund metoden, og veteranhjemmene oplevede specielt tilgang, når aviserne skrev om, hvor dårligt veteranerne havde det. Man rekrutterer også via opslag på hjemmesider, i medlemsblade og lokalaviser samt ved foredrag, men det tyder alligevel på, at



størstedelen af de frivillige, det er lykkedes at rekruttere, har været i mundtlig kontakt med folk, der har en relation til veteranhjemmene.

**Figur 20. Hvordan hørte du om muligheden for at blive frivillig (vært) på veteranhjemmet? (Procent)**

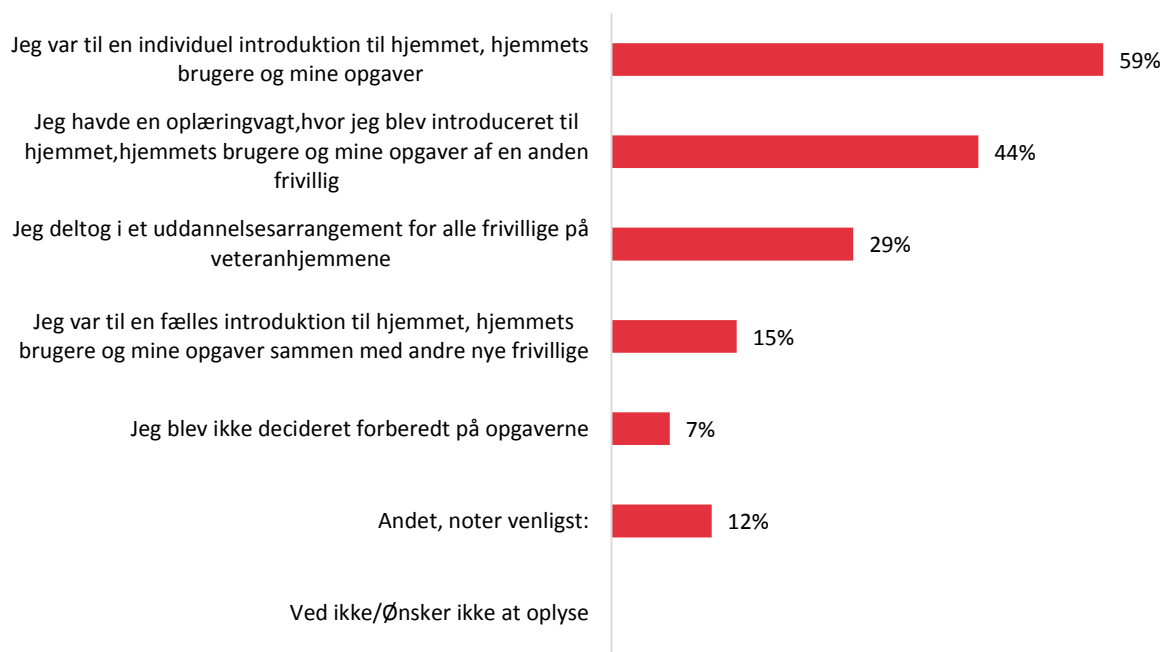


Note:  $n_{total}=75$ . Andelen summere til mere en 100 % da det har været muligt for de frivillige at angive mere end ét svar. "Andet" indeholder en åbensvarkategori, hvori 16 respondenter har angivet eller uddybet deres svar. Kilde: Survey blandt frivillige.

Selve ansættelsesprocessen foregår ved, at man henvender sig til det bestyrelsesmedlem på det respektive center, som er ansvarlig for rekrutteringen af de frivillige. Der afholdes derefter en ansættelsessamtale med den frivillige, hvor den frivillige får fortalt, hvad rollen som vært går ud på, og samtidig forsøger man fra bestyrelsens side at spore sig ind på, om den frivillige vil være egnet til rollen. Hjemmene har forskellige grader af screening, men folk med psykiske handicap eller eksempelvis psykologistuderende, som primært er motiveret af at kunne få studieerfaring anses generelt ikke som velegnede værter.

### 6.1.5 Forberedelse

Oplæringsfasen er ikke standardiseret hjemmene imellem eller inden for de forskellige hjem. Det er kutymen, at man får en individuel introduktion til hjemmet og dets brugere samt opgaverne som vært, hvilket 59 % af de frivillige, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen har fået. Derefter har man ca. en til tre oplæringsvagter som "føl" sammen med en erfaren frivillig, hvilket 44 % har haft. 29 % af de frivillige har også været til et mere generelt uddannelsesarrangement for nye frivillige.

**Figur 21. Hvordan blev du forberedt på opgaverne på veteranhjemmet, da du begyndte som frivillig (vært)? (Procent)**

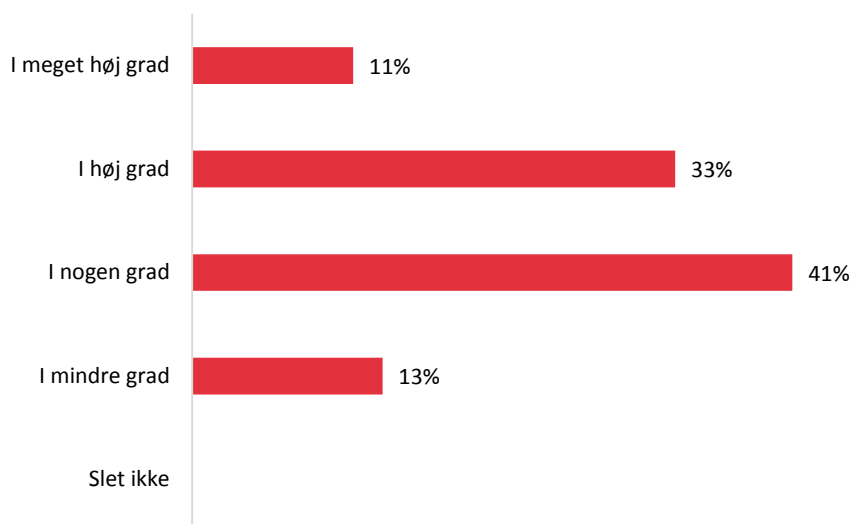
Note:  $n_{total}=75$ . Andelene summer til mere en 100 % da det har været muligt for de frivillige at angive mere end ét svar. "Andet" indeholder en åbensvarkategori, hvori 9 respondenter har angivet eller uddybet deres svar. Kilde: Survey blandt frivillige.

Generelt er der uenighed om, hvorvidt det er muligt at oplære eller uddanne til vært, eller om det mere handler om personlige kompetencer baseret på eksempelvis livserfaring. Under fokusgruppeinterviewene fremsættes forskellige synspunkter om nødvendigheden af oplæring. Nogle synes, at kurser om konflikthåndtering er overflødige, da man ikke kan forudse de situationer, der kan opstå, når mange psykisk ustabile personer skal være samme sted. Andre mener, at de kunne forberedes bedre ved at blive rustet til at håndtere tilspidsede situationer mere generelt. En af de frivillige fortæller:

” Det havde været rart med en mere overordnet introduktion. Jeg har et fagligt kendskab, men ellers havde jeg følt mig nøgen. Jeg havde fået praktisk og administrativ introduktion – men ikke nødvendigvis nok til at kunne håndtere, hvis en bruger eksempelvis reagerede aggressivt. Man mangler introduktion til ting, som faktisk er sandsynlige kan ske.”

Denne følelse er udbredt blandt de frivillige, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, og 41 % føler, at de kun i nogen grad er blevet forberedt ordentligt til arbejdet på veteranhjemmene.

Figur 22. I hvilken grad oplever du, at du blev tilstrækkeligt forberedt til dine opgaver på veteranhjemmet, da du begyndte som frivillig (vært)? (Procent)



Note:  $n_{total}=75$ . Kilde: Survey blandt frivillige.

Nogle frivillige efterlyser eksempelvis konkrete redskaber til at lytte eller til at håndtere veteranerne korrekt, uden at der er tale om egentlige professionelle uddannelsesforløb. *”Tidligere havde vi flere frivillige kurser. Sigtet var ikke uddannelse, det handlede om konflikt dæmpende værktøjer”,* siger en vært. Der er enighed både i bestyrelsen og blandt værterne om, at det ikke er meningen, at de frivillige skal fungere som professionelle, men samtidig føler mange værter et behov for at vide, hvordan de skal håndtere situationen inden, at veteranen sendes videre til eksempelvis psykiatrisk skadestue. Der er dog uenighed i bestyrelserne om værdien af eksterne kurser som eksempelvis konflikthåndtering. Et bestyrelsesmedlem nævner, at kurserne ikke har haft nogen effekt, mens en anden pointerer, at indholdet af kurserne blot skal tilpasses: *”Det skal ikke bare være information – man skal lære at bruge det på nogle cases. Deltagerne skal sættes i situationer og bruge det, og ikke kun lytte”.*

Samtidig kræver det, at de frivillige rent faktisk dukker op, hvis der skal bruges ressourcer på kurser, fortæller et bestyrelsesmedlem:

” Tidligere havde vi et heldags uddannelsesforløb for hver gang, der var 20 nye værter, men det gad værterne ikke. Det kostede mange penge, men der kom ikke nogen. Vi overvejer noget, men det skal så kun være en gang årligt. Det er ved at blive evalueret nu”.

De frivillige nævner også selv, at de ikke har tid til at deltage i kurser eller værtsmøder en gang om måneden, og at de prioriterer den tid, de bruger på veteranhjemmet til rent faktisk at tage nogle vagter. Samtidig har nogle af de frivillige, der har været på kursus, haft en positiv oplevelse og føler sig bedre rustet. Én frivillig foreslår en mellemvej, hvor et formaliseret introduktionsforløb skulle indeholde flere ting og forskellige faser og pointerer samtidig, at det er bestyrelsens opgave at realisere forslagene:

” Man kunne lære konflikthåndtering, kommunikation og så videre. Det skal være løbende opkvalificering. Så man hele tiden føler man udvikler sig. Bestyrelsen måtte også gerne være mere synlig og aktiv. Der kommer også mange gode ideer på bordet, men de effektiviseres ikke”.

### 6.1.6 Fastholdelse

I relation til fastholdelse af de frivillige er det aktuelt at se på de nuværende værter tilfredshed med arbejdet som frivillig. De frivillige, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen er overvejende tilfredse, og kun 12 % placerer sig under middel, mens de resterende 88 % er over middel tilfredse med deres arbejde som frivillig på veteranhjemmene. Det er dog vigtigt at pointere, at undersøgelsen af trivsel som vært er foretaget blandt fastholdte værter, og derfor ikke viser tilfredsheden blandt de værter, der er faldet fra.

De nuværende værter refleksion over årsagerne til, at man falder fra som vært koncentrerer sig særligt om tre ting:

- At man ”brænder ud”
- At man ikke kan lægge tingene fra sig, når man kommer hjem eller tager eventuelle konflikter personligt
- At man ikke får nok ud af at være frivillig.

Samtidig er der enighed om i frivilligruppen, at det er et problem i forholdet til fastholdelse, at der er mangel på frivillige. Selvom de frivillige ikke føler sig direkte pressede til at tage vagter, så er der mange, der kommer til at køre sig selv for hårdt, og så er der chance for, at man bliver træt af det. En af de frivillige beskriver problemet som ”80-20 problematikken, hvor de tyve laver 80 % af arbejdet. Der er en stor risiko for, at man kører død så”. Et sidste element i fastholdelsen er, at folk kun har lyst til at være frivillige, hvis de enten føler, at de gør en forskel, eller selv får noget ud af at være frivillig på veteranhjemmet. En af værterne nævner kedsomhed på vagterne som en hypotetisk årsag til, at man kunne finde på at stoppe som vært, mens en anden vært formulerer et behov for, at der sker noget på en vagt: ”Jeg har ofte lørdags- og søndagsvagter, hvor jeg tænker, om jeg spilder min tid – der sker ikke en skid nogle gange”

Der er ikke et entydig og eksplicit fokus på fastholdelsesaspektet på veteranhjemmene. I København er der for nyligt kommet øget fokus på emnet, og man er eksempelvis ved at arrangere en sommerfest for at sige tak til de frivillige, men det er endnu relativt nyt. Også brugerne nævner, at det ville være godt med mere fokus på værternes sammenhold og trivsel. *"Man kan godt gøre mere for værterne, nogle fælles arrangementer. Noget mere socialt halløj"*, siger en bruger.

Veteranhjemmets frivillige er hovedsageligt på vagt alene, og der er derfor et minimalt samvær værterne imellem både arbejdsmæssigt, men også på det mere sociale plan. Samtidig er det forskelligt, hvorvidt de frivillige overhovedet har behovet for at socialisere med hinanden. Nogle værter beskriver eksplicit sammenholdet imellem værterne som noget af det, der fungerer godt i arbejdet som vært. Alligevel virker det ikke til, at der er specielt fokus på det sociale værter imellem, og denne faktor rangerer også lavt i værternes bevidsthed, hvis man tolker deres primære motivationsfaktorer som et tegn på, hvad de prioriterer i arbejdet som frivillig.

Frem for socialt samvær værterne imellem, har den enkelte vært i stedet et samvær med brugerne. Forholdet mellem brugere og frivillige er derfor væsentligt, da denne relation udgør den primære sociale kontakt i løbet af en vagt. På Veteranhjemmet Trekantsområdet fortæller værterne i fokusgruppeinterviewet, at der er et gensidigt forhold mellem værterne og brugerne. Selvom værterne oplever, at det er forskelligt, hvilke veteraner den enkelte vært fungerer bedst med, er det ikke noget der påvirker den enkelte vagt negativt. Dette er ikke tilfældet på hjemmet i København, hvor personlige konflikter mellem værter og brugere gør, at nogle brugere undlader at hilse på visse værter. Personlige og sociale konflikter kan være afgørende for den frivilliges positive oplevelse af arbejdet som frivillig, og det er derfor væsentligt, at sådanne negative situationer ikke er udbredt.

### 6.1.7 Værternes udbytte

Det samlede billede af værternes oplevelse som frivillige er positivt, og langt størstedelen af værterne er tilfredse med deres arbejde som frivillige. *"Jeg får lige så meget ud af at være her, som jeg tror og håber, de får ud af det"* fortæller en frivillig. En faktor, der forventes at påvirke tilfredshed i rollen som frivillig, er, hvorvidt der er overensstemmelse mellem de frivilliges motivation for at være frivillige, og det personlige udbytte de frivillige føler, at de får ud af at være frivillige.

79 % af de frivillige er enige i, at de er med til at gøre en forskel, hvilket 73 % af værterne nævnte som en primær motivationsfaktor. Samtidig synes 84 %, at de bruger deres fritid på noget, der giver mening for dem. Flere af værterne påpeger det gensidige forhold, der er mellem veteranerne og værterne: *"Jeg synes det er meget berigende at komme her og kunne give noget. Der giver jeg både dem noget, og jeg får selv noget ud af det. Det er en god sag og man gør en forskel ved at være her"*. 86 % af værterne har fået en større forståelse for veteranernes situation og 74 % føler, at de kan give deres livserfaring videre, mens 68 % synes, at de er med til at løse et problem i det danske samfund.

**Figur 23. Det at være frivillig (vært) på veteranhjemmets tilbud betyder, at jeg... (Pct. der er enige)**

Note:  $n_{total}=75$ . Respondenter der har angivet at de er henholdsvis "enige" i, eller "helt enige" i følgende udsagn er slået sammen. Kilde: Survey blandt frivillige.

## 6.2 IDENTIFIKATION AF STYRKER OG UDFORDRINGER

I beskrivelsen og analysen af de frivillige er der identificeret en række styrker af den nuværende ordning, som bør medtænkes og eventuelt videreudvikles fremadrettet. Samtidig byder den nuværende strukturering af de frivillige også på en række udfordringer. Nogle udfordringer kan afhjælpes ved hjælp af organisatoriske eller praktiske ændringer, mens andre udfordringer er betinget af udenforstående faktorer og dermed ikke i samme omfang er påvirkelige. Enkelte elementer af den nuværende situation bidrager både på hjemmene som en styrke, men er samtidig forbundet med udfordringer.

### 6.2.1 Styrker

Værterne, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, er overordnet **tilfredse** og får generelt et stort udbytte af deres indsats i arbejdet som frivillige. En række faktorer gør, at disse værter har en **positiv oplevelse** som frivillige:

- De frivillige får indfriet deres behov for at **gøre en forskel**. Det frivilliges arbejde på veteranhjemmet er kendetegnet ved, at de frivillige umiddelbart kan se frugten af deres arbejde, idet mange af brugerne gennemgår en synlig positiv udvikling.
- **Udbyttet** af det frivillige arbejde er højt, idet de frivillige også på det personlige plan oplever, at de får noget ud af at være frivillige. Disse to faktorer er af stor betydning, da netop følelsen af at gøre en forskel, og det personlige udbytte, de får af at være frivillige, generelt har stor betydning for eksempelvis fastholdelsen af de frivillige.

Det frivillige arbejde på veteranhjemmene er desuden præget af forskellighed, hvilket giver de frivillige en **spændende og afvekslende opgave**, hvor der er plads til **frihed under ansvar**, og hvor den enkelte frivillige selv kan bestemme, hvordan de vil udføre deres opgave, og hvordan den frivilliges **personlige kompetencer kan konverteres til værdi** for brugerne. Trods frihed under ansvar, er der en **bagstopper i form af bestyrelserne**, sådan at de frivillige aldrig står helt alene, men altid har nogen at ringe til. Dette oplever de frivillige som en tryghed. Samtidig føler de frivillige, der har gennemført et kursus inden opstart, sig generelt **rustede** til at håndtere opgaven som vært.

Den store **fleksibilitet** i arbejdet som frivillig, og værternes medbestemmelse omkring, hvor mange vagter de tager, opleves også som en styrke blandt de frivillige. Det gør, at de frivillige har frihed til at tage vagter i overensstemmelse med deres personlige behov, og at den enkeltes planlægning af vagter foregår smertefrit.

Den **frivillige indsats har en stor værdi for brugerne**, idet brugerne føler sig mere trygge ved de frivillige, og da veteranhjemmet derved får **karakter af et hjem, frem for en institution**. Frivilligheden har direkte betydning for brugernes opfattelse af hjemmets formål og for om veteranerne i første omgang træder ind over dørtærsklen til hjemmet. På den måde bidrager frivilligheden og imaget omkring et faktisk hjem frem for en institution som et unikt rum, hvori den første svære kontakt med brugergruppen skabes.

**Forskelligheden blandt de frivillige** gør, at mange forskellige typer kan være frivillige. Samtidig kan man imødekomme veteranernes forskellige behov, idet veteraner og frivillige kan skabe relationer til dem, de har bedst kemi med. Dette gør, at den mulige rekrutteringsgruppe er større og bidrager overordnet til at gøre veteranhjemmene mere alsidige og bredere favnende. For at denne styrke ved de frivilliges sammensætning og karakteristika udnyttes, kræver det dog at rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer overkommes.

## 6.2.2 Udfordringer

En forudsætning for at ovenfor nævnte styrker ved de frivilliges arbejde på veteranhjemmene realiseres er, **at fundamentet for frivillig arbejdskraft sikres**. Værterne er på nuværende tidspunkt et grundelement i veteranhjemmenes eksistens, og **mangel på værter** er derfor en væsentlig udfordring. Det overordnede problem omkring bemanning af vagterne med et tilstrækkeligt antal frivillige medfører, at veteranhjemmenes drift på nogle punkter ikke fungerer optimalt. Manglende bemanning fører både til, at veteranhjemmene ikke altid kan opfylde deres formål med at være et hjem, hvor veteranerne kan få omsorg og tryghed, men gør sig også gældende i situationer, hvor en veteran kommer ind fra gaden og har akut brug for hjælp. Ved siden af dette medfører manglen på værter også afledte problemer, som alle i større eller mindre grad påvirker den samlede kvalitet af veteranhjemmene. De største udfordringer for veteranhjemmene i relation til de frivillige kan derfor kategoriseres under emnerne:

- **Bemanning** og rekruttering af frivillige
- **Forberedelse/oplæring** af frivillige
- **Fastholdelse** af frivillige

At der kun er én person på vagt ad gangen, mindsker værternes mulighed for at lave spontane aktiviteter. Dette opleves som demotiverende for værterne, idet værterne gerne vil have muligheden for at tilbyde veteranerne at tage ud af huset, netop idet behovet for det opstår. Det gælder eksempelvis at tage med veteranerne til møder med i kommunen, hvis de har brug for det, men også mere aktivitetsbaserede tilbud, så som at køre en tur på havnen eller i skoven netop den dag, hvor veteranen har overskud til det.

En anden afledt udfordring af manglende bemanning er, at den faktiske variation i sammensætningen af værtsgruppen er u hensigtsmæssig lille. Med en større gruppe aktive frivillige ville frivilligruppen sandsynligvis repræsentere flere forskellige værtsegenskaber og kompetencer. På veteranhjemmene er der i dag en overvægt af specielt pensionister, hvilket medfører, at visse **værtskarakteristika savnes**. Eksempelvis ville hjemmenes potentiale kunne udnyttes bedre, såfremt man havde flere unge personer og personer med erfaringer fra Forsvaret, eller personer med fysiske evner til at kunne lave motionsaktiviteter sammen med brugerne.

Forberedelsen af de frivillige er også et område, hvor veteranhjemmene står overfor en udfordring. Nogle frivillige føler sig ikke ordentligt klædt på til opgaven, og der kan derfor gøres mere for at forberede de frivillige på opgaven. Helt konkret nævner nogle frivillige, at de **mangler indsigt** i, hvem brugerne er og **redskaber** til, hvordan man som netop frivillig skal forholde sig til brugerne. Der er her en **balancegang**, som er svær at ramme. Man ønsker ikke, at de frivillige går hen og bliver professionelle, men samtidig er der et behov for at vide, hvordan man som frivillig skal forholde sig i eksempelvis en tilspidset situation. Nogle af de frivillige har fået **oplæring**, og de nævner dette som en positiv ting, mens andre, der ikke har fået det, efterspørger mere konkret information og læring. En udfordring er yderligere at få **opbakning** blandt de frivillige til deltagelse i



oplæringsarrangementer, eftersom det tidligere har været et problem at få opbakning til oplæringskurser, og det er derfor ikke entydigt, hvorvidt dette er løsningen.

Et sidste element af den overordnede udfordring omkring bemanning **angår fraværet af et formaliseret initiativ til sikring af fastholdelse**. Det fokus, der i dag er på veteranhjemmene omkring fastholdelse, er sporadisk og varierer hjemmene i mellem, og de egentlige årsager til frafald fremstår uvisse. Det er et problem i relation til opretholdelsen af et nødvendigt antal af frivillige. De nuværende frivillige fremhæver mulige årsager til frafald, men grundet manglende beretninger fra faktisk frafaldne er årsagerne ikke udtømmende. Konkrete udfordringer forventes dog blandt andet at dreje sig om følgende:

- De frivillige **brænder ud**, fordi de tager for mange vagter, mens de er frivillige. Denne problematik kan kædes sammen med ovenstående udfordring omkring manglende bemanning
- Nogle frivillige kan ikke lægge det frivillige arbejde fra sig, når de kommer hjem
- Andre **frivillige stopper**, hvis de ikke oplever nok på vagterne – eksempelvis hvis vagterne er for **kedelige**, og den frivillige dermed ikke får opfyldt det behov, eller indfriet det udbytte, man som frivillig ønsker

Slutteligt ligger der også en udfordring angående **planlægning og koordinering** af de frivilliges arbejde. Dette er et af de steder, hvor de frivillige, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, angiver, at der er plads til optimering.

## 6.3 OPTIMERINGSMULIGHEDER

De nævnte udfordringer knytter sig særligt til den generelle mangel på værter, hvilket betyder, at optimeringsmulighederne knytter sig til rekruttering og fastholdelse af værter:

- **Rekruttering af nye værter**  
For at øge tilgangen af nye værter, kan man overveje en mere opsøgende rekrutteringsstrategi, hvilket kræver, at man først gør sig klart, hvilke personer der både vil være motiverede for at være frivillig på veteranhjemmene og vil have relevante kompetencer og dernæst forholder sig konkret til, hvorfra disse vil kunne rekrutteres. Man kan opsøge relevante rekrutteringskanaler i det specifikke lokalsamfund og organisationer, som mere generelt vil være oplagte at rekruttere fra. Det kan være relevant at anvende både Fondens, bestyrelsesmedlemmernes og de eksisterende frivilliges netværk, da mund til mund-metoden i mange andre frivilligorganisationer er en god rekrutteringsmetode. Man kan eksempelvis overveje opslag i lokale forretninger og foreninger, lokal presseomtale, hvor de frivillige fortæller, hvad de får ud af at være vært og rekruttering via beslægtede organisationer som eksempelvis De Blå Baretter, de faglige organisationer og kasernerne.

Det er i rekrutteringssammenhæng vigtigt ikke kun at have øje for, hvad veteranhjemmet har brug for, men også hvad der gør værtsrollen attraktiv for potentielle frivillige

- **Rekruttering af velfungerende veteraner til værtsrollen**

Jævnfør afsnit 5.3 kan det være relevant at overveje, om rekruttering af værter skal målrettes velfungerende veteraner, så man på den måde både øger rekrutteringen af værter, som kan relatere til veteranerne og øger heterogenitet i veterangruppen på hjemmene.

- **Aktivering af passive værter**

Alle veteranhjemmene har en gruppe værter, som reelt er passive værter og aldrig eller sjældent tager vagter. En oplagt måde at øge antallet af aktive værter på kan være at tage kontakt til de passive værter og invitere dem til en samtale om, hvorfor de ikke er aktive. På den måde kan man for det første få indsigt i forklaringer på, hvorfor en vært går fra at være aktiv til at være passiv, så det så vidt muligt kan forebygges fremadrettet. For det andet kan man gennem samtalen og tilpasninger af rammerne for værtsrollen på baggrund af samtalerne muligvis aktivere nogle af de passive værter.

- **Løbende fastholdelsessamtaler med eksisterende værter**

Som et led i fastholdelsesstrategien kan man overveje at afholde årlige eller halvårige fastholdelsessamtaler med eksisterende værter – ligesom man i mange virksomheder afholder medarbejderudviklingssamtaler. Det vil være relativt ressourcekrævende, hvorfor man som erstatning eventuelt kan holde obligatoriske årlige eller halvårige frivilligmøder, hvor rammer og forhold for de frivillige med særligt fokus på fastholdelse er i fokus. Eventuelle konflikter, uklarheder eller uoverensstemmelser mellem værternes opfattelse af værtsrollen vil også være relevante temaer på sådanne møder.

- **Øget forståelse for frafaldet**

Evalueringen peger på en tendens til, at frafald blandt værter betragtes som positivt, idet det af nogle antages, at være de værter, som alligevel ikke passer til værtsrollen, som frafalder – det man vil kalde et kvalificeret frafald. Men det kan også være, der er frafaldsårsager, som er mulige at rette op på. Derfor kan man overveje at afholde frafaldssamtaler med værter, som frafalder værtsjobbet for at opnå viden om de reelle frafaldsårsager og mindske det ukvalificerede frafald.

- **Klarhed og enighed om værtsrollens indhold**

Evalueringen peger på, at værterne både mellem hjemmene og inden for hjemmene har forskellige opfattelser af, hvad værtsrollen indebærer – det gælder særligt værtens konkrete opgaver i en vagt og værtens beføjelser og handlemuligheder i forhold til eksempelvis håndhævelse af regler. Der bør skabes klare og entydige beskrivelser af værtsfunktionen i form af eksempelvis en funktionsbeskrivelse for værterne. Denne bør dog kunne variere

mellem de tre hjem, så der er mulighed for lokal tilpasning og kan med fordel udarbejdes under inddragelse af værter og brugere. På den måde kan man fjerne uenigheder og forskelligheder, som kan lede til usikkerhed eller uoverensstemmelser mellem værter og brugere og værterne imellem. Funktionsbeskrivelsen bør give rum for, at værterne fortsat kan udtrykke deres individuelle interesser og kompetencer, eksempelvis ved at have en beskrivelse af:

1. Værdier og ansvar i værtsrollen
2. Opgaver der skal løses på en vagt
3. Forslag til opgaver og aktiviteter, som kan løses i en vagt. Disse skal fungere som inspiration til de værter, der savner mere at lave på en vagt
4. Eventuelt en afgrænsning af ansvarsområder og opgaver, som *ikke* er værtens

- **Mulighed for tilpasning af de frivilliges interesser og kompetencer til forskellige roller**

For i højere grad at give plads til forskellige frivillige, kan man overveje – som man allerede gør på for eksempel Veteranhjem København – at give andre muligheder til frivillige, som ikke nødvendigvis har lyst til at indtage en traditionel værtsrolle. Det kan for eksempel være frivillige, som gerne vil lave havearbejde, praktisk husarbejde eller administrative opgaver. Det kræver tydelighed over for alle brugere og frivillige omkring den pågældende frivilliges særlige rolle, så det tydeliggøres, at vedkommende ikke skal løfte samme opgave som værterne, men at personen netop bidrager med noget andet til hjemmet.

- **Udarbejdelse af fastholdelsesstrategi**

Det kan være gavnligt for den fortsatte fastholdelse og vedligeholdelse af værtsgruppen at udarbejde en fastholdelsesstrategi. Fastholdelsesstrategien kan eksempelvis tage fat på nogle af de elementer, som nævnes som mulige frafaldsårsager i evalueringen: Manglende fællesskabsfølelse mellem værterne, eventuelt behov for sociale arrangementer værterne imellem og eventuelle behov for justeringer i introduktionen til værtsrollen samt indledende og løbende træning/uddannelse af værterne. Fastholdelsesstrategien bør baseres på reel viden om frafaldsårsager og faktorer, som motiverer fastholdelse. Nuværende værter bør inddrages i udarbejdelsen, ligesom strategien kan være baseret på viden om frafaldet fra frafaldssamtalerne. I forbindelse med oplæring/uddannelse af frivillige, kan man overveje anvendelsen af de gratis kurser, som udbydes af Center for frivilligt socialt arbejde<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> <http://www.frivillighed.dk/Webnodes/Kurser/41462>

## 6.4 PERSPEKTIVERING

I afsnit 4.4 peges på de perspektiverende muligheder i ansættelsen af lønnede, daglige ledere på veteranhjemmene. **En lønnet, daglig leder** vil sandsynligvis også få stor indflydelse på værtsgruppen, hvorfor det kort behandles her. For det første kan den daglige leder bidrage til kontinuitet i dagligdagen både for brugere og for værter. Den daglige leder kan således bidrage positivt til overlevering af viden og sparring med værterne. Samtidig kan administrative opgaver placeres hos den daglige leder, så værtens tid frigøres til værtsrollen og der samtidig sikres ensartethed i måden de administrative opgaver løses på. Hvis man fastholder tilstedeværelsen af værter i det tidsrum, hvor den daglige leder er på hjemmet, sikres en fleksibilitet, som giver mulighed for, at lederen eller værten kan tage ud af huset med en eller flere brugere – det kan eksempelvis være som bisidder til møder med offentlige myndigheder, som ledsager til behandling eller blot en aktivitet ud af huset. Der bliver således også rum for lidt mere spontane ture ud af huset, hvilket efterspørges af værterne.

Hvis det på sigt lykkedes at øge værtsgruppen på de tre hjem, så man får en større værtsgruppe at trække på og dermed større fleksibilitet i tilrettelæggelsen af bemanningen, kan man overveje følgende optimeringsmuligheder:

- At sikre en højere grad af kontinuitet i dagligdagen på hjemmene gennem **overlappende vagter**, hvor værterne mundtligt kan videregive relevant viden om brugerne, beboerne og hjemmet. Den mundtlige overlevering udmærker sig i forhold til den skriftlige ved, at den vært, der overtager vagten kan spørge ind til den afgivende værts overlevering. Samtidig kan det øge oplevelsen blandt de frivillige af ikke at stå alene med værtsopgaven.
- Muligheden for at have **dobbeltvagter** med to værter på vagt samtidig, så der er større mulighed for eksempelvis at lave mere spontane aktiviteter ud ad huset.

Som en sidste perspektiverende betragtning, så kunne det kvalificere rekrutterings- og fastholdelsesarbejdet blandt de frivillige, hvis man opnåede mere kvalificeret, systematisk og generel **viden om frafaldet** blandt de frivillige. En sådan kortlægning kunne med fordel (så vidt muligt) indebære:

- En kortlægning af det faktuelle frafald: Mønstre i hvem der frafalder, og hvornår de frafalder
- En analyse af frafaldsårsager og et kvalificeret bud på en afgrænsning af det kvalificerede frafald og det ukvalificerede frafald
- Anbefalinger til hvordan det ukvalificerede frafald kan forebygges.

## 7. SAMARBEJDSPARTNERNE

I dette kapitel evalueres Fonden danske Veteranhjem og de tre veteranhjem samarbejdsrelationer, herunder en kortlægning af samarbejdspartnere og samarbejdets indhold og form.

### 7.1 BESKRIVELSE

Fonden Danske Veteranhjem og de tre veteranhjem har en række samarbejdspartnere, som de samarbejder med i forskellig grad. Samarbejdspartnerne kan kategoriseres efter tre parametre med betydning for samarbejdets form og indhold: Samarbejdspartnerens organisationstype, samarbejdets organisatoriske niveau og graden af involvering.

I forhold til **samarbejdspartnerens organisationstype** skelnes mellem offentlige myndigheder, Forsvaret, faglige organisationer, foreninger og fonde samt private virksomheder.

I forhold til **samarbejdets organisatoriske niveau** skelnes mellem *centralt niveau* (samarbejder med Fonden) og *lokalt niveau* (samarbejder med et eller flere veteranhjem). Der kan være stor forskel på karakteren af samarbejdet på centralt (fonds-) niveau og på lokalt (veteranhjems-) niveau. Selvom mange samarbejdspartnere på lokalt niveau har samarbejde med flere eller alle veteranhjem, initieres det konkrete samarbejde lokalt og får betydning lokalt. Flere aktører, som eksempelvis HKKF og Veterancentret samarbejder både med Fonden (centralt niveau) og med de enkelte veteranhjem (lokalt niveau), men der vil ofte være forskellige kontaktpersoner på centralt og på lokalt niveau, ligesom indholdet og karakteren af samarbejdet vil variere mellem centralt og lokalt niveau. Eksempelvis vil samarbejdet på centralt niveau ofte være af mere politisk karakter og indebærer for eksempel videndeling, sparring og koordinering af indsatser. På lokalt niveau er der ofte tale om et mere konkret og praktisk orienteret samarbejde omkring udveksling af ydelser og fælles opgaveløsning.

**Graden af involvering** beskriver i hvilken grad samarbejdspartneren er involveret i veteranområdet generelt og i Fonden og veteranhjemmene specifikt og dermed samarbejdets intensitet. Der skelnes mellem samarbejdspartner, interessent/støtte/snitflade og sponsor/donor. En *samarbejdspartner* har høj grad af involvering og intensivt samarbejde og defineres her som en person eller organisation, som enten indgår i fælles opgaveløsning med fonden eller veteranhjemmet, eller hvor begge parter får et udbytte af relationen. Samarbejdet kan være mere eller mindre formaliseret, men der er tale om en gensidig relation med løbende kontakt. *Interessent/støtte/snitflade* har medium involvering og intensitet i samarbejdet og defineres her som en aktør, som Fonden eller veteranhjemmene jævnligt kommer i kontakt med, og som de skal forholde sig til. Interessenterne/støtterne/snitfladerne kan have betydning for hjemmenes arbejde, men der er ikke tale om decideret fælles opgaveløsning eller gensidigt udbytte. *Sponsor/donor* har lav grad involvering og samarbejdsintensitet og defineres som aktører, der donerer mad, ting, tøj og lignende til hjemmene. Det er vigtigt at påpege, at graden af involvering ikke er en normativ kategori, hvor høj

grad af involvering er målet. For en del af sponsorerne/donorerne er det eksempelvis naturligt, at der er en lav grad af involvering. Samtidig er der nogle aktører, hvor der i dag er medium involvering, hvor det muligvis kunne være hensigtsmæssigt at intensivere samarbejdet yderligere.

I nedenstående tabel findes en oversigt over de identificerede samarbejdspartnere og deres placering i forhold til de tre ovenstående parametre.

**Table 2. Oversigt over identificerede samarbejdspartnere.**

Samarbejdspartner	Organisationstype	Graden af involvering	Samarbejdets organisatoriske niveau
Kommuner (særligt Aalborg, Fredericia og Frederiksberg kommuner)	Offentlige myndigheder	Samarbejdspartner og interessent/støtte/snitflade	Centralt og lokalt
Politiet	Offentlige myndigheder	Interessent/støtte/snitflade	Lokalt
Psykiatrien	Offentlige myndigheder	Interessenter/støtter/snitflader	Lokalt
Kriminalforsorgen	Offentlige myndigheder	Samarbejdspartner	Lokalt
Veterancentret	Forsvaret	Samarbejdspartner	Centralt og lokalt
Kaserner (særligt i Aalborg Kaserner, Telegrafregimentet i Fredericia, Den Kongelige Livgarde i Høvelte og Garderhusarregimentet i Slagelse)	Forsvaret	Samarbejdspartner og interessent/støtte/snitflade	Centralt og lokalt
Hærens Officersskole	Forsvaret	Interessent/støtte/snitflade	Centralt og lokalt
Telegrafregimentet	Forsvaret	Interessent/støtte/snitflade	Lokalt
HKKF	Faglige organisationer	Interessent/støtte/snitflade, i forhold til Livlinen mere samarbejdspartner	Centralt og lokalt
Centralforeningen for Stampersonel (CS)	Faglige organisationer	Interessent/støtte/snitflade	Centralt
Hovedorganisationen af Officerer i Danmark (HOD)	Faglige organisationer	Interessent/støtte/snitflade	Centralt
KFUMs Soldatermission	Foreninger og fonde	Samarbejdspartner	Centralt og Lokalt
De Blå Baretter	Foreninger og fonde	Interessent/støtte/snitflade	Centralt og lokalt
Soldaterlegatet	Foreninger og fonde	Interessent/støtte/snitflade	Centralt og lokalt
Dansk Idrætsforbund	Foreninger og fonde	Interessent/støtte/snitflade	Lokalt
Sct. Georgs Gildernes Hjælpekomité i Kolding	Foreninger og fonde	Sponsor/donor	Lokalt
Realdania	Foreninger og fonde	Samarbejdspartner	Centralt
Foreningen Folk og Sikkerhed	Foreninger og fonde		Centralt
Røde Kors	Foreninger og fonde	Samarbejdspartner	Centralt og lokalt
Interforce	Foreninger og fonde		Lokalt
Nykredit	Private virksomheder	Sponser/donor	Lokalt
Carlsberg	Private virksomheder	Sponsor/donor	Lokalt
Smørrebrødsbutik på Frederiksberg	Private virksomheder	Sponsor/donor	Lokalt
Træningscenter i Aalborg	Private virksomheder	Sponsor/donor	Lokalt

I det følgende bliver samarbejdets indhold, form og kvalitet vurderet nærmere med udgangspunkt i organisationstypologien. Vurderingen er baseret på interview med repræsentanter fra Fondens bestyrelse, de lokale bestyrelser og et udvalg af samarbejdspartnere. De beskrevne eksempler på samarbejde er baseret på interview med de udvalgte samarbejdspartnere og er altså ikke udtømmende.

### 7.1.1 Samarbejde med offentlige myndigheder

Fredericia, Frederiksberg og Aalborg Kommune, hvor de tre veteranhjem er placeret er naturligvis vigtige samarbejdspartnere, hvilket til dels er formaliseret i lejekontrakter og lignende. På centralt niveau samarbejder Fonden med relevante kommuner, når det er muligt. Det gælder eksempelvis i Frederiksberg kommune, hvor den interviewede repræsentant fra kommunen fortæller, at kommunen samarbejder med fonden i forbindelse med en række arrangementer, som eksempelvis Flagdagen.

En stor del af samarbejdet med de offentlige myndigheder foregår dog også lokalt og omhandler veteranhjemmenes formidling mellem brugernes behov for hjælp i det offentlige system og de steder i det offentlige system, hvor hjælpen kan findes. I Fredericia er der eksempelvis også et uformaliseret samarbejde på et politisk- og forvaltningsledelsesniveau med Veteranhjem Trekantsområdet, hvor man mødes efter behov. Senest har man også her samarbejdet i forbindelse med Flagdagen.

Kommunerne er nogle af de væsentligste samarbejdspartnere, idet kommunerne er indgangen til sociale ydelser, misbrugsbehandling, boligformidling, beskæftigelsesindsatser og forsørgelse ved sygdom, arbejdsløshed eller førtidspension. Tidligere undersøgelser (eksempelvis Evaluering af veteranpolitikken, 2013) viser, at veteranerne kan have svært ved at overskue kommunernes organisering og oplever at være "kastebolde" mellem kommunernes forskellige afdelinger. Der kan være stor forskel på samarbejdet med kommunerne. Eksempelvis lettes det i Frederiksberg Kommune af, at kommunen har en veterankoordinator, så det altid er den samme kontakt hjemmene eller veteranerne skal tage, når de kontakter kommunen. Her har man også en veteranpolitik, som eksempelvis særligt tilgodeser veteraner i boligformidlingen. I Fredericia har veteranhjemmet lavet en aftale med hjemmeplejen, så hjemmesygeplejersken kommer hver morgen på veteranhjemmet og sørger for, at de veteraner, der er medicinerede, rent faktisk får taget deres medicin. Det, oplever man på veteranhjemmet, har stor betydning for veteranernes trivsel og dermed stemningen på hjemmet. Både Veteranhjem Fredericia og den interviewede repræsentant fra Fredericia Kommune mener, at samarbejdet på sagsbehandlerniveau stadig kan styrkes. Den interviewede repræsentant fra kommunen fortæller, at Fredericia Kommune er ved at finde ud af, hvordan de bedst kan servicere veteranerne, eksempelvis om de skal have en veterankoordinator eller om nogle sagsbehandlere skal opkvalificeres til at have særlig viden og

forudsætninger for at arbejde med veteraner. Kommunens opmærksomhed omkring behovet for særligt fokus på veteranernes særlige situationer er opstået på baggrund af samtalerne med bestyrelse og veteraner på Veteranhjem Trekantsområdet.

Der er dog også kommuner, hvor veteranhjemmene oplever samarbejdet mere udfordrende. Det kan for eksempel være kommuner, som ikke på samme måde som Frederiksberg har samlet kontakten til veteraner ét sted, eller som ikke har en aktiv veteranpolitik, hvorfor kontakten mellem veteranhjem og veteran på den ene side og kommunens afdelinger og sagsbehandlere på den anden side bliver sporadisk og usystematisk. Når kontakten bliver sporadisk og med forskellige personer hver gang, opnår man ikke det gensidige kendskab og den gensidige forståelse, som ellers letter processen for både veteran, veteranhjem og kommuner.

Udover at samarbejdet med kommunerne og kommunernes indsats over for veteraner er afgørende for at hjælpe veteranerne ud i egen bolig efter ophold på hjemmet, støtte dem i beskæftigelse, sikre misbrugsbehandling med mere, så er det nødvendigt, at alle relevante kommuner samarbejder, så det ikke udelukkende bliver de tre kommuner, som huser veteranhjemmene, der skal "overtage" problemerne. Veteranhjemmenes lejekontrakter indeholder betingelser om, hvor længe veteranerne må bo på hjemmene, så man undgår, at de flytter hjemkommune. Det er en forudsætning for de gode forhold til de kommuner, som huser veteranhjemmene, så veteranhjemmene ikke bliver årsag til nye udgifter for kommunerne. Men det kræver, at veteranens hjemkommune bidrager til at finde en bolig i hjemkommunen til veteranen. På den måde kan samarbejde med kommuner give en synergieffekt; jo flere kommuner, der samarbejder med veteranhjemmene, jo mere attraktivt bliver samarbejdet også for kommunerne. Hvis opgaven med at hjælpe brugerne i bolig og beskæftigelse skal løses – og den ligger ikke i veteranhjemmets formålsbeskrivelse, men er kommunernes ansvarsområde – så skal kommunerne tage et fælles ansvar herfor.

Desuden er der i Aalborg, på Frederiksberg og i Trekantsområdet samarbejde med Kriminalforsorgen. I Trekantsområdet er veteranhjemmet eksempelvis blevet godkendt som et sted, man kan afsone samfundstjeneste. Personerne i samfundstjeneste på hjemmet hjælper med rengøring, småreparationer og andre praktiske opgaver.

Desuden oplever alle hjemmene at have et godt forhold til både politiet og de psykiatriske skadestuer, hvor de bliver taget alvorligt og ordentligt behandlet, hvis de har brug for hjælp herfra, men det er mere et interessentskab end et egentligt samarbejde. Det samme gælder behandlingspsykiatrien generelt. En psykiatrisk overlæge fortæller, at han oplever et udmærket samarbejde med det nærmeste veteranhjem. Hans vurdering er, at veteranhjemmene opsøges af nogle socialt marginaliserede veteraner, som ikke ville opsøge eller få den psykiatriske behandling, de har brug for, hvis ikke veteranhjemmet hjalp med kontakten, og at samarbejdet derfor er gavnligt for veteranerne.



### 7.1.2 Samarbejde med Forsvaret

Samarbejdspartnere inden for Forsvaret knytter sig særligt til kasernerne og til Veterancentret. Her samarbejdes både på lokalt og på centralt niveau.

Veterancentret er en af de helt centrale samarbejdspartnere både på centralt og på lokalt niveau. På centralt niveau er samarbejdet formaliseret med Veteranhjemmets repræsentant i Fondens bestyrelse, hvilket sikrer et direkte bindeled mellem Fonden og Forsvaret på det organisatoriske plan. Fonden har ligeledes en repræsentant i det frivillige veteranforum, som Fonden har taget initiativ til for at sikre den tætte koordinering mellem frivilligorganisationerne på området. Her sidder Veterancentret med som observatør. Både Fonden og Veterancentret oplever gensidigt stort positivt udbytte af samarbejdet på centralt niveau, idet det blandt andet sikrer videndeling, sparring og erfaringsudveksling og en tæt og positiv dialog mellem Forsvaret og Fonden. Samtidig oplever den interviewede repræsentant fra Veterancentret, at samarbejdet på både centralt og lokalt niveau medvirker til, at der opfanges veteraner med behov for hjælp, som ellers ikke ville opsøge hjælp i det etablerede system. Det lykkedes veteranhjemmene at få kontakt med disse veteraner og videreformidle kontakt til Veterancentrets psykologer og rådgivere. Veterancentrets psykologer, beskæftigelseskonsulenter og socialrådgivere, som er geografisk spredt rundt i landet, anvendes af veteranhjemmenes brugere. Det sker oftest på baggrund af kontakt foretaget af bestyrelsesmedlemmer eller frivillige på hjemmene. De eneste udfordringer den interviewede repræsentant fra Veterancentret oplever i det ellers velfunderede og velfungerende samarbejde er, at der på nogle hjem kan være enkelte brugere, som skaber en dårlig stemning, når Veterancentrets medarbejdere kommer på hjemmene. Nogle medarbejdere har oplevet ikke at føle sig velkomne. Der er dog kun tale om enkelte brugere, mens samarbejdet med bestyrelserne og de frivillige kun vurderes positivt. En anden udfordring er, at Veterancentrets medarbejdere nogle gange oplever, at brugerne ikke har forståelse for begrænsningerne i Veterancentrets muligheder for at hjælpe. Eksempelvis, at de ikke kan få veteranerne frem i køen til psykiatrisk undersøgelse eller behandling. Veterancentret er i kraft af sin rolle og ressourcer den mest oplagte brobygningspartner for veteranhjemmenes brugere, hvilket godt kan styrkes yderligere.

Der er stor forskel på samarbejdet med kasernerne. Mens samarbejdet mellem Veteranhjem Aalborg og Aalborg kaserner er tæt og med stor involvering, er det mere begrænset for Veteranhjem København. I Trekantsområdet har man også tidligere haft et godt samarbejde med kasernen, men har på det sidste oplevet, at besparelser i Forsvaret har mindsket samarbejdsmulighederne.

På Veteranhjem Aalborg er, som tidligere nævnt, en betydelig del af bestyrelsesmedlemmerne og de frivillige ansat på kasernerne, ligesom også en væsentlig andel af brugerne fortsat er ansat i Forsvaret. En repræsentant fra Aalborg Kaserner fortæller, at de gør en aktiv indsats for i samarbejde med veteranhjemmet at udbrede kendskabet til hjemmet blandt de hjemvendte soldater. Eksempelvis inviteres de hjemvendte soldater ud på veteranhjemmet for at udbrede kendskabet. Repræsentanten oplever det værdifuldt at kunne henvise veteraner med relation til kasernen til veteranhjemmet. Han fortæller: *”Det er et frugtbart samarbejde. Vi har et sted, hvor vi*

kan henvise vores veteraner til. Det betyder, at vi kan sende ensomme veteraner derhen, når de ikke har andre steder at tage hen". Vedkommende vurderer samarbejdet væsentligt for begge parter, fordi veteranhjemmet tilbyder et fristed, hvor veteranerne kan komme og få ro særligt i aftentimerne og i weekenden, ligesom kasernerne også kan henvise bekymrede pårørende til hjemmet. Samtidig får veteranhjemmet et konkret positivt udbytte i kraft af de ressourcer, som kasernens ansatte lægger i bestyrelsen og som værter. Kasernen hjælper i øvrigt med at realisere veteranhjemmets større arrangementer. Den interviewede repræsentant fra kasernen vurderer, at brugerne på hjemmet i Aalborg har det knap så dårligt som brugerne på de andre to hjem og mener, at det er en årsag til det gode samarbejde, fordi det bidrager til et godt ry i lokalsamfundet og ro på hjemmet. På kasernen oplever man, at det er en udfordring, at der ikke er nogen lønnede medarbejdere på veteranhjemmene, fordi det kan resultere i manglende kontinuitet i kontakten. Den interviewede repræsentant fra kasernen er desuden bekymret over udfordringen med at få veteranerne videre efter et ophold på veteranhjemmet, fordi det resulterer i manglende overnatningsmuligheder for nye brugere.

### 7.1.3 Samarbejde med faglige organisationer

Samarbejdet med de faglige organisationer HKKF, HOD og CS foregår primært på centralt niveau, mens HKKFs Livlinen også samarbejder med veteranhjemmene på lokalt niveau. Fondens motivation for samarbejde med de faglige organisationer er funderet i en forventning om, at der er et fælles ønske og mål om at sikre veteranerne de bedst mulige vilkår. De faglige organisationer kan henvise relevante veteraner til veteranhjemmene, ligesom Fonden og foreningerne kan udveksle relevant viden om veteranernes karakteristika, behov og de tilbud, der er til dem.

Reelt kan samarbejdet med de faglige organisationer primært karakteriseres som et interessentskab og indebærer overvejende udveksling af viden og erfaringer på området. For HKKF indebærer dette også generel informationsudveksling og sparring, samt fælles politisk arbejde og tilpasning af de overordnede rammer og mål for veteranhjemmene. Det foregår dog sporadisk og ikke som et formaliseret samarbejde. For CS og HOD er samarbejdet endnu mindre, og dialogen med veteranhjemmene føres særligt i forbindelse med andre møder i miljøet. De faglige organisationer oplever ikke yderligere behov for at samarbejde, hvilket primært begrundes med et manglende behov blandt deres medlemmer – de vurderer, at de færreste af deres nuværende medlemmer er i veteranhjemmets målgruppe. De interviewede repræsentanter for de faglige organisationer udtrykker desuden bekymring for, om veteranhjemmene lykkedes med at bringe brugerne videre i livet, eller om de i stedet risikerer at blive fastholdt i en offerrolle og ikke kommer ud af hjemmene igen.

Der er et langt tættere samarbejde mellem HKKFs Livlinen<sup>5</sup> og veteranhjemmene, som blandt andet består i, at organisationerne henviser relevante veteraner til hinanden, når det vurderes, at veteranerne kan have behov for det. En repræsentant fra Livlinen fortæller, at man særligt har et tæt samarbejde med Veteranhjem København, hvor Veteranhjemmet kan ringe og få rådgivning i forhold til anonymiserede veteraner. Der er en aftale om, at Livlinen kan komme på hjemmet så meget, at der er behov for det. På samme måde kan Livlinen kontakte hjemmet, hvis Livlinen har kontakt med en veteran, der har behov for overnatning, hvilket sker på månedsbasis. Indsætterne er komplementære, hvorfor et samarbejde styrker den samlede indsats over for veteranerne. En repræsentant fra Livlinen fortæller eksempelvis:

” Ligesom man ikke kan hjælpe alle, så forsøger man alligevel at gyde lidt olie på vandene, hvis de ikke er klar til at tale med os. Vi prøver eksempelvis at få dem ned på veteranhjemmene og derigennem få dem til at indse, at Livlinen ikke så farlige at tale med.

Livlinens møder med veteranerne foregår også ofte på veteranhjemmene, hvor veteranerne føler sig trygge. En repræsentant fra Livlinen fortæller, at de ofte henviser til veteranhjemmene, hvis de får henvendelser fra bekymrede pårørende eller veteraner i veteranhjemmenes målgruppe.

Det fremhæves dog, at HKKFs medlemmer oftest er tjenestegørende, hvilket kun en mindre del af veteranhjemmenes brugere er (se afsnit 5.1). Der er derfor ikke så stort et sammenfald mellem de to tilbuds brugere, som man ellers kunne forvente. Det får også en begrænsende effekt for samarbejdet, som primært anses som relevant, når der er sammenfaldende målgrupper.

Livlinens medarbejdere underviser desuden de frivillige på veteranhjemmene, når veteranhjemmene ønsker det. I år er der gennemført undervisning på Veteranhjem København og sidste år på Veteranhjem Aalborg og Trekantsområdet. Det sker på veteranhjemmenes eget initiativ.

#### 7.1.4 Samarbejde med foreninger og fonde

Samarbejdet med fonde og foreninger dækker over en række forskellige samarbejder, hvoraf det mest formaliserede er samarbejdet med Realdania. Realdania har været en samarbejdspartner i opstarten af de tre første hjem i kraft af Realdanias finansiering af etableringen af de fysiske rammer for hjemmene, hvorfor Realdania også i starten sad repræsenteret i Fondens bestyrelse. I dag er Realdania stadig økonomisk involveret i Fonden og derfor også interesseret i udviklingen af Fonden

---

<sup>5</sup> Livlinen er et støttetilbud til veteraner, som det etablerede system ikke evner at hjælpe. De har på nuværende tidspunkt haft 587 veteraner igennem. Livlinen kan rykke ud i hele landet, hele døgnet, hvis en veteran ringer og har brug for støtte. Veteranen vælger mødestedet.

og hjemmene samt den læring, der kan udtrages. Foruden Realdanias økonomiske bidrag er der således i høj grad tale om et samarbejde omkring opsamling og udveksling af erfaring og viden om indsatses funderet i civilsamfundet.

Derudover samarbejder Fonden og veteranhjemmene med en række forskellige foreninger med forskellige grader af involvering. Eksempelvis kan nævnes samarbejdet med KFUMs Soldaterrekreation, der selv betegner sig som en kollega til veteranhjemmene. KFUMs Soldatermission driver soldaterhjem i 14 byer i Danmark, hvoraf der på fire af hjemmene (Hvorup, Holstebro, Fredericia og Høvelte) er soldaterrekreationslejligheder. KFUMs Soldaterrekreation er midlertidige botilbud for veteraner. Veteranhjemmene og KFUMs Soldaterrekreation ligner hinanden på nogle punkter: De tilbyder begge overnatningsmulighed og støtte til veteraner i forhold til blandt andet at gøre brug af Forsvarets behandlingstilbud. Der er dog også forskelle mellem KFUM's tilbud og veteranhjemmenes, som for eksempel at KFUMs Soldaterrekreation er baseret på et kristent grundlag, opkræver husleje og har en lønnet, daglig leder. En anden forskel er, at KFUMs Soldaterrekreation kun er et tilbud for veteraner, der stadig er ansat i Forsvaret. Veteranhjemmene har i modsætning til soldaterrekreationerne åbent for modtagelse af veteraner døgnet rundt. Samarbejdet handler i vid udstrækning om at koordinere indsatsen, så soldaterrekreationerne og veteranhjemmene supplerer hinanden frem for at konkurrere med hinanden. Det organisatoriske samarbejde foregår på centralt niveau med løbende videndeling og koordinering med Fonden. Det lokale samarbejde består blandt andet i, at veteranhjemmene og soldaterrekreationerne kan henvise til hinanden, hvis der er fyldt op på overnatningsmulighederne på det ene hjem eller veteranens behov bedre passer til det andet tilbud. Den interviewede repræsentant fra KFUMs Soldatermission har indtryk af, at soldaterrekreationerne nogle steder kan fungere som en form for udslusning, når veteranerne forlader veteranhjemmet.

Fonden og veteranhjemmene samarbejder med andre foreninger i forhold til koordinering af indsatses, udveksling af oplysninger, videndeling, lån af idrætsfaciliteter og så videre. En af de nyere samarbejdspartnere er Røde Kors, som selv henvendte sig til Fonden med ønske om et samarbejde. Samarbejdet er endnu nyt, så erfaringerne er begrænsede, men målet er at inkludere veteranhjemmenes brugere i Røde Kors' samaritaktiviteter. I opstartsfasen har der været meget dialog mellem Fonden og Røde Kors, ligesom Røde Kors har besøgt veteranhjemmene for at lære om brugergruppen og deres behov. Idéen er, at flere af brugerne har faglige kompetencer, som kan anvendes i samaritarbejdet eller andre aktiviteter i Røde Kors, og som ved at blive brugt kan give dem en oplevelse af at bidrage og gøre nytte.

De Blå Baretter, Danmarks internationale veteranorganisation, arrangerer en lang række aktiviteter for veteraner i Danmark, heriblandt også Kammeratstøtteordningen, hvor veteraner med behov for støtte møder andre veteraner. På trods af, at Fondens og De Blå Baretters brugergrupper er sammenfaldende, og at organisationerne potentielt må have fælles interesser, er der i dag et begrænset samarbejde. Allerede i dag tilmelder veteranhjemmene veteraner til De Blå Baretters arrangementer, og der kan på centralt niveau formentlig være et potentiale i en højere grad af videndeling, koordinering og fælles politisk arbejde, mens der på lokalt niveau kan drages gensidig

glæde af aktiviteter og arrangementer. De Blå Baretter kunne muligvis også være en relevant rekrutteringskanal for frivillige til veteranhjemmene.

### 7.1.5 Samarbejde med private virksomheder

Samarbejdet med private virksomheder har primært karakter af en sponsor/donorrelation, hvor virksomhederne donerer ydelser, mad og faciliteter til veteranhjemmene. Samarbejdet foregår derfor på lokalt niveau. I Veteranhjem København har man for eksempel en aftale med Carlsberg og en smørrebrødsbutik, som leverer drikkevarer og smørrebrød til veteranhjemmet. Derudover har Veteranhjem København en aftale med Nykredit, som stiller medarbejdere til rådighed på veteranhjemmet for økonomisk rådgivning til brugerne.

Veteranhjem Aalborg har en aftale med træningscentret ved siden af veteranhjemmet, som giver brugerne mulighed for at træne gratis i træningscentret. Udover den økonomiske støtte, er disse aftaler udtryk for virksomhedernes ønsker om at støtte veteranerne og bakke op om veteranhjemmenes arbejde. Disse samarbejdsrelationer er udtryk for, at hjemmene nyder støtte og opbakning i lokalsamfundet. Den lokale opbakning fremhæves af én af de kommunale samarbejdspartnere som centralt for, at kommunen, der huser veteranhjemmet, kan rumme et veteranhjem. Det er således vigtigt, at veteranhjemmene har gode forhold til naboerne og nyder lokal opbakning.

## 7.2 IDENTIFIKATION AF STYRKER OG UDFORDRINGER

I dette afsnit identificeres og beskrives styrker og udfordringer knyttet til samarbejdspartnere.

### 7.2.1 Styrker

Samarbejdsrelationer til forskellige, relevante organisationer vurderes at være essentielt for Fondens aktiviteter, hvorfor det også vurderes at være en styrke, at der er så **forskelligartet portefølje af samarbejdspartnere**, og at samarbejde både er forankret på centralt og på lokalt niveau afhængigt af samarbejdets karakter.

På lokalt niveau vurderes det særligt vigtigt at have et godt samarbejde til virksomheder, foreninger og organisationer i lokalsamfundet, idet **lokalsamfundets opbakning** er af væsentlig betydning for veteranhjemmenes arbejde, ry og samarbejdsrelationer, herunder ikke mindst til den kommune, som hjemmet er placeret i.

Den tillid, respekt og det **gensidige kendskab til muligheder og begrænsninger** i ydelser og samarbejde, som vurderes at være resultatet af en tæt, løbende kontakt mellem de samme personer

i Fonden eller veteranhjemmene og hos samarbejdspartneren, vurderes af flere af de interviewede samarbejdspartnere at være en stor styrke i samarbejdet. Flere af de interviewede samarbejdspartnere, som er tilfredse med samarbejdet, beskriver netop ærlighed og respekt, som væsentlige forudsætninger for det gode samarbejde. Ærligheden og åbenheden gør det ifølge disse samarbejdspartnere lettere at finde frem til de områder, hvor et samarbejde er meningsfuldt og udbytterigt for begge parter.

**Samarbejdet med de øvrige organisationer, som arbejder med veteraner**, herunder særligt HKKF's Livlinen, KFUM's Soldaterrekreation og Veterancentret, er særligt af positiv betydning for veteranhjemmenes bidrag til den samlede indsats over for veteraner, fordi tilbuddene supplerer og komplementerer hinanden (se også afsnit 8.1.1). Det styrkes af et videndelende og koordinerende samarbejde.

**Samarbejdet med kommunerne** vurderes at være af afgørende betydning for veteranhjemmenes muligheder for at støtte veteranerne i en positiv udvikling, fordi kommunerne er den aktør, som skal levere de ydelser, som hjælper veteranerne i egen bolig, beskæftigelse, misbrugsbehandling og så videre. Den særligt positive betydning veteranhjemmene har i forhold til at komme i kontakt med veteraner, som ikke selv opsøger hjælp i det etablerede system, får først for alvor en effekt, når det lykkedes veteranhjemmene at formidle veteranen videre til systemet. Det forudsætter et samarbejde med kommunerne, hvor kommunerne muliggør den videre udvikling.

### 7.2.2 Udfordringer

Hvor den ofte personbårne samarbejdsrelationen medfører en ærlig og tillidsfuld relation, kan det også være en ulempe, at **samarbejdsrelationerne ofte er personbårne**. Der er eksempler på samarbejdspartnere, som veteranhjemmene med fordel kunne anvende mere, end det er tilfældet i dag, hvor det begrundes med uoverensstemmelser eller konflikter mellem de personer i de to organisationer, som skulle bære samarbejdet. På tilsvarende vis er det en udfordring for samarbejdet og ikke mindst samarbejdets positive betydning, når Veterancentrets medarbejdere ikke føler sig velkomne på veteranhjemmene på grund af enkelte brugeres fjendtlige indstilling.

Flere (potentielle) samarbejdspartnere er desuden i tvivl om, hvorvidt veteranhjemmene rent faktisk lykkes med at skabe positiv udvikling i veteranernes liv, hvilket er demotiverende for deres lyst til at samarbejde med veteranhjemmene. Hos disse samarbejdspartnere ser der ud til at være en politisk opmærksomhed på at undgå at blive forbundet med noget, der ikke harmonerer med samarbejdspartnerens egne mål og en bekymring for, om det overhovedet vil nytte noget at samarbejde. For disse samarbejdspartnere er det **tilsyneladende ikke lykkedes Fonden at synliggøre (de potentielle) samarbejdspartneres mulige udbytte og den fælles interesse**.

I forhold til at hjælpe veteranerne videre efter veteranhjemmet er det en betydningsfuld udfordring at **sikre samarbejde med alle relevante kommuner**, som må defineres som veteranernes hjemkommuner. Det kan blive svært at motivere og opretholde gode samarbejdsrelationer med de

kommuner, hvor veteranhjemmene er placeret, hvis ikke de øvrige kommuner tager del i det fælles ansvar.

Der er en tendens til, at Fonden har søgt at etablere samarbejde med aktører med direkte relation til veteranerne: Forsvaret, herunder Veterancentret, de faglige organisationer og kommunerne. Og at der i mindre grad har været en forudgående **systematisk analyse af, hvilke kompetencer, netværk og ydelser, man har behov for**. Der er dermed ikke blevet ledt efter relevante aktører, som ville kunne levere disse i et samarbejde. Områder, hvor man eksempelvis kunne søge samarbejdspartnere:

- Rekruttering (og eventuelt uddannelse) af frivillige
- Boliger til veteraner
- Job til veteraner
- Udslusning/overgang til "livet udenfor" efter ophold på veteranhjemmet

### 7.3 OPTIMERINGSMULIGHEDER

Det kan anbefales at gå analytisk og systematisk til værks i forhold til at **kortlægge relevante samarbejdspartnere** i forhold til:

- Hvad kan de bidrage med til veteranhjemmene?
- Hvad kan de få ud af at samarbejde med Fonden og/eller veteranhjemmene?
- Hvilke formelle og uformelle rammer (muligheder og begrænsninger) er der for samarbejdet?
- Hvad kan målet for samarbejdet være?

For det første vil det være motiverende for en potentiel samarbejdspartner at kunne forholde sig konkret til, **hvorfor et samarbejde skulle være attraktivt**. For det andet vil det i kortlægningsprocessen blive eksplicit, hvis der mangler sammenhæng eller motivation for en samarbejdsrelation, eller hvis der er ydelses- eller kompetencebehov, som ikke dækkes ind. På den baggrund vurderes nuværende samarbejder at kunne styrkes gennem konkrete mål og rammer, ligesom der lettere kan opsøges og etableres nye samarbejder, som rent faktisk supplerer de eksisterende.

Der bør særligt fokuseres på at styrke følgende samarbejder:

- **De faglige organisationer** oplever ikke selv, at et samarbejde har relevans for dem. Hvis man ønsker at styrke samarbejdet med de faglige organisationer, kan det derfor være nødvendigt at synliggøre i højere grad, hvorfor veteranhjemmene og et samarbejde med Fonden vil være relevant og udbytterigt for dem.



- **De Blå Baretter, Kammeratstøtteordningen** har Fonden og veteranhjemmene primært haft et uformelt, sporadisk samarbejde med, som med fordel kan formaliseres og systematiseres mere, idet veteranhjemmenes brugere kan have glæde af De Blå Baretters aktiviteter, ligesom der muligvis kan rekrutteres frivillige via De Blå Baretter.
- **Kommunerne** er formentlig en af de samarbejdspartnere, der er størst behov for at styrke samarbejdet med. De er således, som beskrevet ovenfor, i de fleste tilfælde den afgørende faktor for, at veteranerne får den hjælp, de har brug for i forhold til at komme videre i livet. Samtidig er samarbejdet med kommunerne – særligt på sagsbehandlerniveau – typisk meget sporadisk, hvilket betyder, at man starter forfra på at opbygge gensidig forståelse og tillid hver gang. I forhold til at styrke samarbejdet med kommunerne peger de interviewede repræsentanter fra kommunerne på følgende faktorer, som kan være væsentlige at være opmærksom på:
  - Stabilitet og kontinuitet i kontakten er vigtigt fra begge sider. Det er derfor væsentligt, at det så vidt muligt er den samme person fra veteranhjemmet, som kontakter kommunen. Erfaringerne fra Frederiksberg Kommune er tilsvarende, at det styrker samarbejdet med en fast kontaktperson på politisk niveau og en fast kontaktperson på sagsbehandlerniveau (veterankoordinatoren).
  - Jo flere kommuner, der er samarbejde med, jo mere attraktivt bliver samarbejdet også for andre kommuner. Det handler om, at kommunerne tager et fælles ansvar, så ingen bliver økonomisk ansvarlige for de andres borgere.
  - Når samarbejdet indledes, skal kontaktes foregå på politisk og øverste ledelsesniveau i kommunen. Det er vigtigt, at der fra Fonden deltager repræsentanter, som både kender veteranområdet, Fonden og kommunernes hverdag og terminologi. Det kan også være gavnligt, at en bruger deltager, idet de personlige fortællinger ofte gør stort indtryk.
- Veterancentret er den mest relevante og kompetente organisation til at styrke brobygningen mellem veteranhjemmene og indsatsen forankret i det offentlige system. Det allerede veletablerede samarbejde med Veterancentret bør således styrkes yderligere med særlig henblik på at styrke brobygningsfunktionen.

Derudover kan følgende organisationer være **potentielle nye samarbejdspartnere**:

- Kommunernes Landsforening (KL) i forhold til at optimere samarbejdsmulighederne med kommunerne
- Boligforeninger, private udlejere med videre i forhold til at kunne finde bolig til veteranerne
- Virksomheder i veteranernes lokalområde, som vil være interesseret i at ansætte veteraner i virksomhedspraktik, løntilskud eller ordinære stillinger
- Andre foreninger, der kan bidrage til løsninger på udfordringer omkring udslusning, bolig og beskæftigelse. Det kan eksempelvis være Psykiatrifonde, SIND eller Social Udviklingscenter SUS
- Center for frivilligt socialt arbejde, der er et landsdækkende viden-, kompetence- og udviklingscenter for det frivillige sociale arbejde. Center for frivilligt socialt arbejde hjælper



frivillige og frivillige sociale organisationer med at udvikle rammer for frivilligt socialt arbejde, som tiltrækker nye frivillige og fremmer læring og udvikling. Eksempelvis tilbydes sociale organisationer gratis rådgivning, ligesom der tilbydes gratis kurser til frivillige

- SR-bistand yder gratis og anonym social, juridisk og økonomisk rådgivning, som muligvis kan anvendes af veteranhjemmenes brugere

Derudover bør Fonden være opmærksom på muligheden for en dialog med interessenterne i Socialministeriet, Beskæftigelsesministeriet og Ministeriet for by, bolig og landdistrikter med henblik på at rette fokus på veteranernes behov i forhold til blandt andet bolig og beskæftigelse på politisk niveau.

Der vil sandsynligvis være langt flere relevante nye samarbejdspartnere, men det er nødvendigt at kortlægge behovene, før disse kan identificeres.

Den personlige, uformelle tone er en styrke i samarbejdet, men den **personbårne relation bliver også en udfordring** i de tilfælde, hvor personerne, der skal samarbejde, ikke fungerer godt med hinanden. I disse tilfælde bør man søge en løsning, så det ikke hindrer et ellers konstruktivt samarbejde. Det kan eksempelvis ske ved at lade kontakten gå via andre kontaktpersoner.

## 7.4 PERSPEKTIVERING

For mange samarbejdspartnere er det centrale, når de vurderer om og hvor meget, de vil gå ind i et samarbejde, indsatsens resultater og mulige resultater. De vurderer kort sagt, om målet og den potentielle succes er deres indsats værd. Særligt de faglige organisationer og kommunerne er optaget af, hvorvidt veteranhjemmene flytter veteranerne, så de bliver mere velfungerende, mere selvforsørgende og mere selvkørende i hverdagen. Det er både med udgangspunkt i en økonomisk logik og i en moralsk logik, som handler om, at veteranerne fortjener en virkningsfuld indsats. Men med den nuværende formålsbeskrivelse *"at yde støtte og hjælp til veteraner og pårørende samt at være et fristed for alle veteraner og pårørende"* er der plads til en hel del fortolkning af, hvor grænsen for "støtte og hjælp" går, og hvor meget det vægter i forhold til at være et fristed. Grænsefladen mellem behandlende tilbud og et socialt tilbud/værested er tilsyneladende uklar for nogle samarbejdspartnere. De har derfor svært ved at se værdien af tilbuddet. Det skal synliggøres, hvis samarbejdspartnerne skal motiveres yderligere.

Det kan således styrke fundamentet for at etablere nye samarbejder og styrke eksisterende samarbejder at få taget stilling til og formuleret mere konkret, hvad indsatsen består i, og hvad målet eller succeskriterierne er. På den måde opnås et grundlag for forventningsafstemning internt og eksternt.

## 8. VETERANINDSATSEN GENERELT

Fokus for dette afsnit er veteranhjemmenes aktiviteter i forhold til den samlede veteranindsats. Afsnittet baserer sig på evalueringens kontekstanalyse og ekspertinterview samt interview med Fonden, de lokale bestyrelser og veteranhjemmenes samarbejdspartnere.

### 8.1 BESKRIVELSE AF SAMMENHÆNG MED DEN GENERELLE VETERANINDSATS

Veteranindsatsen er i dag kendetegnet ved, at en del af indsatsen ligger inden for det etablerede system og Forsvaret (eksempelvis hjemkomstarrangementer, psykologsamtaler og specialiseret genoptræning), mens en anden del ligger uden for den officielle indsats og varetages eksternt af frivillige organisationer (eksempelvis kammeratstøtte, legater og soldaterrekreationer). Den samlede indsats består af mange forskellige tilbud, der komplementerer hinanden. Den eksterne indsats består af en række frivillige tilbud fra større og mindre organisationer, som spænder over økonomisk støtte, telefonlinjer, pårørendestøtte, sociale arrangementer, botilbud og så videre. Tilbuddene supplerer hinanden og fungerer alle som en del af et større sikkerhedsnet for hjemvendte soldater.

Mange af brugerne af veteranhjemmene har for eksempel benyttet sig af HKKFs Livline og søgt økonomisk støtte ved SSOP (Støt Soldater og Pårørende). Det ene tilbud udelukker ikke, at man som veteran også benytter sig af et andet tilbud. Om end tilbuddene i den samlede veteranindsats i vidt omfang er forskellige, er flere af dem dog også i nogen grad overlappende. Nedenfor beskrives, hvor veteranhjemmenes tilbud har snitflader med de øvrige tilbud i veteranindsatsen, og hvori veteranhjemmenes særlige bidrag består.

#### 8.1.1 Snitflader med andre tilbud i veteranindsatsen

Veteranhjemmene har særligt snitflader til De Blå Baretter og KFUMs Soldaterrekreation. De Blå Baretter tilbyder veteranstøtte i form af blandt andet sociale arrangementer og forskellige initiativer, der har til formål at opsamle veteraner med psykiske efterreaktioner, som ikke af sig selv opsøger det offentlige system. Der er dermed et overlap med veteranhjemmenes aktiviteter i forhold til at tilbyde veteraner et socialt fællesskab og at fokusere tilbuddene mod de veteraner, der har det særligt svært psykisk. Det skal bemærkes, at veteranhjemmene, som udgangspunkt, er et tilbud for alle typer af veteraner – ”stærke” som ”svage” – men at de psykisk mest sårbare veteraner i praksis er blevet den primære brugergruppe af hjemmene.

En anden snitflade ses i forhold til KFUMs Soldaterrekreation, der med sin geografiske dækning i fire byer supplerer veteranhjemmenes geografiske dækning (kun overlap mellem Veteranhjem Aalborg og KFUMs Soldaterrekreation i Hvorup). Soldaterrekreationerne tilbyder soldater et sted at bo, at

slappe af, spise mad og lignende, og de arrangerer fællesaktiviteter. Til gengæld betaler veteranerne for overnatningen på KFUMs Soldaterrekreation. Soldaterrekreationerne kan dermed ikke i samme grad som veteranhjemmene fungere som en akut økonomisk livline for veteraner, der er tæt på økonomisk konkurs. Det kristne budskab, som KFUMs Soldaterrekreation er funderet på, kan desuden risikere at afholde nogle veteraner for at opsøge støtte på soldaterrekreationerne.

En sidste snitflade eksisterer reelt mellem veteranhjemmenes aktiviteter og Familienetværket, der har fokuserede tilbud mod pårørende. Som det fremgår af evalueringen, er tilbud til og aktiviteter for pårørende dog kun i mindre grad en del af veteranhjemmenes indsats i dag.

### 8.1.2 Veteranhjemmenes særlige bidrag til veteranindsatsen

Veteranhjemmenes særlige bidrag til den samlede veteranindsats synes at bestå af flere ting. **For det første når veteranhjemmene en målgruppe, der ellers er meget svær at opfange for de andre tilbud i indsatsen** (måske bortset fra De Blå Baretter). Nemlig de veteraner, som har det rigtig dårligt psykisk, som mangler et sted at bo, fordi familien går i stykker, som er sygemeldt, fordi de ikke kan være omkring andre mennesker, og som måske har et misbrug af alkohol eller euforiserende stoffer. Der kan være rigtig langt for denne målgruppe til at opsøge hjælp eller rådgivning ved Forsvarets myndigheder eller offentlige instanser. Her har veteranhjemmene den fordel, at de er "afprofessionaliserede" og repræsenterer alt andet end det, det etablerede system repræsenterer. Det appellerer i høj til den svageste gruppe af veteraner. Veteranerne behøver ikke at frygte, at der pludselig stilles krav til dem, fordi de har henvendt sig på veteranhjemmet. Det er helt gratis – både i overført og bogstavelig betydning – at dukke op på veteranhjemmet. Man kan endda få en kop kaffe og en snak med en ven med sig derfra. Veteranhjemmene lykkes derfor med at samle nogle af de veteraner op, som er meget langt nede. Samværet med ligesindede og de uformelle rammer skaber en særlig samhørighedsfølelse mellem brugerne af hjemmene, som får veteranerne til at dukke op igen og faktisk bruge veteranhjemmene. Veteranhjemmene er veteranernes sted. Veteranens omgang på veteranhjemmet betyder ofte, at veteranen af sig selv indser, at det kunne være en god idé at tage en snak med eksempelvis en socialrådgiver, behandler eller psykolog. Hvis veteranen ikke selv indser det, vil der typisk være en vært eller en anden bruger, der tager hånd om at skaffe veteranen den hjælp, veteranen har brug for. Veteranhjemmene fungerer på den måde som en katalysator for at få veteranen "ind i systemet".

**For det andet har veteranhjemmene den store fordel, at de kan afhjælpe helt akutte problemer** – som for eksempel når en veteran pludselig står uden tag over hovedet og mangler et sted at sove, eller når en veteran har brug for én, der kan tage med ham på psykiatrisk skadestue og blive der med ham weekenden over. Det kan det etablerede system ikke tilbyde. Nogle af de eksterne tilbud, som blandt andet døgntelefonerne og KFUMs Soldaterrekreation, kan hver især tilbyde lignende former for akuthjælp, men støtten synes at nå et trin videre på veteranhjemmene, idet den bliver meget personlig. Veteranhjemmene kan samtidig lave decideret opsøgende arbejde, som Forsvaret og det offentlige ikke i samme omfang har mulighed for. For eksempel at hente en veteran på sin

bopæl en aften, hvor veteranen og veteranens familie har bedst af, at han overnatter en nat eller to på veteranhjemmet. Det kan hjemmene, fordi de er baseret på frivillighed. Det opsøgende arbejde synes dog kun at udgøre en meget begrænset del af veteranhjemmenes nuværende indsats.

**For det tredje er det et åbent og gratis tilbud for veteraner, hvor der ingen formelle krav stilles til brugerne.** Det gør tilgængeligheden af tilbuddet meget høj. Der er da også samlet set mange veteraner, der i dag kommer på veteranhjemmene og benytter veteranhjemmenes tilbud – nogle dagligt, andre bare en gang imellem. Veteranhjemmene udfylder en rolle som *naturlige samlingssteder* for mange forskellige typer af veteraner. Det, der adskiller veteranhjemmene fra de andre tilbud i indsatsen, er, at veteranhjemmene er mere end et tilbud om økonomisk støtte eller overnatning – de er et fristed, hvor veteraner har lyst til at komme af egen vilje.

## 8.2 IDENTIFIKATION AF STYRKER OG UDFORDRINGER

I det følgende afsnit beskrives styrker og udfordringer ved veteranhjemmene i forhold til veteranindsatsen generelt.

### 8.2.1 Styrker

Én af de store styrker ved veteranhjemmene i forhold til den samlede veteranindsats er, **at hjemmene fungerer i stærkt samspil med de forholdsvis mange andre tilbud på området.** Det er en fordel med mange forskellige tilbud, der kan arbejde sammen om at indfri målet med veteranindsatsen, også selvom der for nogle af tilbuddene er mindre overlap mellem de ting, veteranerne kan få støtte til. Veteranindsatsen generelt kan ses som et sikkerhedsnet, som principielt gerne skal bestå af så mange tilbud som muligt, da det giver mulighed for at samle flest mulige veteraner op.

Styrken ved veteranhjemmene består også i, at veteranhjemmene supplerer og komplementerer de eksisterende tilbud. **Veteranhjemmene har en unik profil som uformelt samlingssted for veteraner,** der ønsker socialt samvær med ligesindede. Den rolle er der ikke andre tilbud i veteranindsatsen, der udfylder på samme måde. Veteranhjemmene er et sted, som veteranerne hører om fra andre veteraner, og som de i udgangspunktet har lyst til at besøge. Tilbuddet er meget tilgængeligt, idet der ingen formelle krav (udover ordensreglerne) stilles til brugerne. Det virker tiltrækkende på mange brugere.

**Veteranhjemmenes bidrag er også særligt stærkt i forhold til den særlige målgruppe, hjemmene fanger.** Veteranhjemmene lykkes med sine uformelle rammer og relevante tilbud om at hjælpe en meget sårbar gruppe, som er langt nede, og som ikke fanges af det etablerede system.

Veteranhjemmene har desuden den styrke, at de kan afhjælpe meget akutte problemer – som for eksempel akut bolignød, familieaflastning og ledsagelse til psykiatrisk skadestue. Hjemmene har

også det fortrin sammenlignet med offentlige tilbud, at de i større omfang har mulighed for at lave opsøgende arbejde, eksempelvis i veteranernes hjem eller i miljøer, hvor de ved, veteranerne opholder sig. Det kan være en særlig værdifuld metode til at få fat i sårbare veteraner, som ikke af sig selv henvender sig til hverken veteranhjemmene eller de andre tilbud på området. Det er dog kun en metode, der er i relativt begrænset omfang gøres brug af i dag.

### 8.2.2 Udfordringer

**En udfordring ved veteranhjemmene er de snitflader, der alt andet lige, eksisterer med de øvrige tilbud på veteranområdet.** Det kan blandt andet gøre det svært for veteraner at vide, hvor de bør henvende sig, hvis de har brug for hjælp. Det kan også betyde, at rollefordelingen mellem veteranhjemmene og de andre frivillige indsatser bliver uklar, ligesom det kan skabe uenigheder mellem organisationerne på ledelsesmæssigt niveau. Hvem er for eksempel den rigtige organisation til at varetage en opgave? Og hvilke retningslinjer bør gælde i en given situation? Veteranhjemmene og de andre frivillige indsatser forsøger imidlertid at imødekomme disse snitfladeudfordringer på flere måder. For det første er der en løbende uformel dialog mellem mange af lederne af de frivillige indsatser. For det andet sker der en del koordinering mellem de frivillige indsatser via Veterancentret, og endeligt er der for det tredje oprettet en formaliseret kanal for koordination i form af Frivilligt Veteranforum.

**En anden udfordring ligger i, at veteranhjemsindsatsen i så stort et omfang er drevet af frivillighed og af særlige ildsjæle.** Frivilligheden er en meget stor styrke ved indsatsen, men som beskrevet tidligere (afsnit 4.3 om optimeringsmuligheder i forhold til tilbuddene) kan frivilligheden også risikere at være en barriere for blandt andet målrettede brugerforløb og udvikling af veteranhjemmenes aktiviteter. Den *rene* frivillighed kan derfor muligvis begrænse noget af den værdi, veteranhjemmene ville kunne give til den samlede veteranindsats. Også på længere sigt kan der være udfordringer forbundet med frivilligheden. Hvad sker der, når den offentlige interesse og den politiske og folkelige opbakning er mindre? Vanskelighederne med at rekruttere tilstrækkeligt med værter vil sandsynligvis blive sværere, hvis opmærksomheden på at gøre noget for de danske veteraner falder. Frivilligheden vil sandsynligvis rykke sig mod andre indsatser med større fokus. En faldende offentlige interesse kan samtidig risikere at gøre det vanskeligere for veteranhjemmene at opnå sponsorater og andre former for juridisk, økonomisk eller kulturel støtte.

**Endeligt er der en udfordring knyttet til selve veteranhjemmenes formål og målgruppe.**

Udfordringen består mere præcist i, at der hersker nogen uklarhed, og til dels også uenighed om, hvor veteranhjemmenes mest centrale bidrag er og bør være – herunder hvilken målgruppe hjemmene skal fokusere på at hjælpe. I veteranhjemmenes formålsbeskrivelse er veteranhjemmenes målgruppe klart defineret som alle veteraner og pårørende til veteraner. Uklarhederne er opstået som følge af, at veteranhjemmenes faktiske brugergruppe ikke stemmer fuldt ud overens med formålsbeskrivelsen. Der er i dag bestemte typer af veteraner, som ikke bruger

hjemmene, ligesom kun meget få pårørende benytter sig af veteranhjemmenes tilbud. Det har givet anledning til en diskussion om, hvad veteranhjemmene skal være. Især blandt beboere og brugere, hvor det for norges vedkommende bliver en kilde til frustration over de ting, veteranhjemmene tilbyder. Uklarhederne virker også hæmmende for udviklingen af aktiviteter, da udviklingen (eksempelvis hvilke typer af aktiviteter, der skal tilbydes og hvor ofte) er tæt knyttet til, hvilke veteraner hjemmene skal være for.

### 8.3 OPTIMERINGSMULIGHEDER

Veteranhjemmene leverer i dag et stort selvstændigt bidrag til veteranindsatsen generelt og komplementerer de øvrige tilbud på området godt. Optimeringsmulighederne er derfor primært orienteret mod en målretning og synliggørelse af tilbuddet samt at mindske tilbuddets sårbarhed over for udsving i den offentlige interesse for området:

- **Målretning af tilbuddet i forhold til formål og målgruppe**

Veteranhjemmene åbnede for fire år siden med det formål at skabe et fristed for alle veteraner og deres pårørende. Tilbuddet har i de fire år udviklet sig og har med dets aktiviteter defineret sin faktiske målgruppe. Den faktiske målgruppe er snævrere end det, der oprindeligt var tiltænkt, hvilket ikke nødvendigvis betyder, at veteranhjemmene skaber mindre værdi for veteranerne og for veteranindsatsen generelt. Man kan overveje at fokusere formålet med veteranhjemmenes indsats mod den målgruppe af veteraner, der i dag er brugere af hjemmene. En målretning af indsatsen mod en lidt snævrere gruppe end oprindeligt forventes at understøtte og styrke udviklingen af veteranhjemmenes aktiviteter fremadrettet, da det efter al forventning vil være lettere at udvikle aktiviteter, som matcher målgruppens eksakte behov. Det vil også gøre det muligt at investere flere af veteranhjemmenes ressourcer i planlægning af forløb, der kan hjælpe brugerne i kontakten med det etablerede system (eksempelvis behandlingssteder, Forsvaret, kommunerne). Samlet set kan en målretning af veteranhjemmenes målgruppe dermed forventes at øge den værdi, veteranhjemmene i dag leverer til veteranindsatsen.

- **Synliggørelse af tilbuddet over for målgruppen**

Mange veteraner ved, at veteranhjemmene eksisterer. Det ved de, fordi de måske enten har hørt om det via Forsvaret, venner eller kolleger eller et andet veterantilbud som eksempelvis De Blå Baretter. For manges vedkommende vil kendskabet til veteranhjemmene dog være relativt perifært, hvilket potentielt kan afholde nogle veteraner fra at benytte hjemmene. De ved måske ikke, at veteranhjemmene også har noget at tilbyde dem. Værdien af veteranhjemmene i forhold til den samlede veteranindsats kan derfor øges ved, at veteranhjemmene i endnu højere grad synliggør deres tilbud. Hvad kan de tilbyde veteranerne, og hvad kan de ikke tilbyde? Hermed tydeliggøres det også over for veteranerne, hvornår veteranerne bør henvende sig til veteranhjemmene, og hvornår de eventuelt bør kontakte et andet veterantilbud for at få hjælp. Optimeringsmuligheden

knytter sig således til at kommunikere og informere direkte til målgruppen om tilbuddet. Det sker allerede til en vis grad i dag, men kommunikationen må gerne styrkes i det omfang, der er ressourcer dertil. For eksempel ved at opdatere de beskrivelser af veteranhjemmene, der ligger på veteranhjemmenes, Forsvarets og kommunernes hjemmesider og ved at informere om tilbuddet i fora, hvor veteranerne alligevel mødes (eksempelvis Forsvarets mærkedage, Facebooksider og lignende). Det er særligt afgørende, at det at finde information om tilbuddet ikke bliver en barriere, når man har med en målgruppe at gøre som veteraner, der i forvejen er meget svære at nå.

- **Udnyttelse af veteranhjemmenes særlige muligheder for opsøgende arbejde**

Som beskrevet tidligere har veteranhjemmene en helt særlig fordel sammenlignet med de offentlige veterantilbud ved, at de i videre udstrækning er i stand til at lave opsøgende arbejde. De uofficielle rammer for veteranhjemmenes tilbud giver i hvert fald mulighed for det. Det opsøgende arbejde forudsætter dog, at der også er ledige frivillige ressourcer til stede på hjemmene, hvilket ofte kan være en udfordring på hjemmene. Det opsøgende arbejde foregår da også kun i meget begrænset omfang i dag på hjemmene. Opsøgende arbejde er ikke en fast og integreret del af veteranhjemmenes indsats, men noget der eventuelt kan ske i en særlig situation, hvor brugerne for eksempel kender til en veteran, der opholder sig et bestemt sted og har brug for hjælp. Veteranhjemmene har mulighed for at spille en endnu vigtigere rolle i veteranindsatsen, hvis det opsøgende og kontaktskabende arbejde over for veteraner i endnu højere grad bliver en del af tilbuddet – eventuelt i samarbejde med Veterancentret. Det kan være med til at fange de veteraner, som ingen af tilbuddene har succes med at nå i dag, fordi de har isoleret sig fuldstændigt fra samfundet.

- **Styrkelse af frivilligbasen og professionalisering af den daglige drift**

I de senere år er der kommet et stadigt større fokus på veteranindsatsen, og på det at gøre noget for at hjælpe de danske veteraner, der kommer hjem med psykiske eller fysiske skader fra udsendelse i internationale operationer. Der er stor folkelig og politisk opbakning til indsatsen, der imødekommer udfordringer på veteranområdet. På trods af den nuværende store offentlige interesse for veteranindsatsen oplever hjemmene, at det er svært at få tilstrækkeligt med frivillige og ikke mindst at skabe kontinuitet i den gruppe af frivillige, der varetager driften af hjemmene i det daglige. Det smitter naturligvis samtidig af på, hvor udviklingsorienteret og fremadsynet tilbuddet er i stand til at være. I en situation, hvor interessen for veteranområdet er mindsket (eksempelvis fordi Danmark ikke har været involveret i krig i meget lang tid), er det kun sandsynligt at forestille sig, at de frivillige ressourcer vil være endnu sværere at få til at slå til på hjemmene. Den sidste optimeringsmulighed knytter sig derfor til at mindske tilbuddets sårbarhed over for udsving i den folkelige og politiske opbakning. Det kan ske ved at styrke frivilligbasen gennem opkvalificering og fokus på fastholdelse samt ansættelsen af en daglig leder. Disse optimeringspunkter er beskrevet mere udførligt i optimeringsafsnittene omkring

veteranhjemmenes tilbud og de frivillige, hvorfor der henvises til disse afsnit for nærmere forklaring.

- **Udvikling af nye initiativer i samarbejde med frivillige aktører**

Med henblik på at øge værdien af veteranhjemmene i den samlede veteranindsats, kan det desuden overvejes, hvordan man fremadrettet kan optimere indsatsen ved at gøre komplementaritet mellem de forskellige frivillige indsatser endnu større. Det kan blandt andet overvejes, om det er muligt at skabe større integration mellem nogle af indsatserne, eller om der kunne udvikles helt nye initiativer i samarbejde mellem nogle af de frivillige aktører. Et eksempel kunne være HKKFs Livline og veteranhjemmene, som har mange af de samme brugere, og som har brugergrupper med mange overlappende behov.

## 8.4 PERSPEKTIVERING

**Man kan forestille sig at udvide antallet af veteranhjem** med mere end de tre, der er i dag. En udvidelse af antallet kan være med til at øge den geografiske dækning. Brugere af de nuværende veteranhjem kommer primært fra det lokale opland, hvilket peger på, at lange afstande til veteranhjemmene kan have betydning for, at der i dag er veteraner, som gerne vil komme på veteranhjemmene, men ikke gør det.

Veteranhjemmene har i de første år af deres virke været i en *opbygningsfase*, hvor organiseringen og indholdet af tilbuddet har udviklet sig undervejs. Efter fire år har veteranhjemmene nærmet sig en *konsolideringsfase*, hvor der er mindre fokus på at få tingene til at fungere, men på at få tingene til at fungere rigtig godt. Det handler om at få optimeret og justeret tilbuddet inden for de nuværende rammer. Det er således stadig en meget ung organisation, hvorfor det set i et bredere perspektiv vil være hensigtsmæssigt at give organisationen ro til at stabilere sig i dens nuværende størrelse og fortsat udvikle sig i et roligt tempo. Det er altså vigtigt, at en eventuel udvidelse med nye veteranhjem sker i et tempo, hvor organisationens udvikling kan følge med.



## 9. METODE OG DATAGRUNDLAG

Evalueringdesignet er inspireret af interessent- og brugerevalueringer. Centralt i interessent- og brugerevalueringer er interessenternes og brugernes vurdering og erfaring. Modellerne forudsætter således en bottom-up orienteret deltagelsesbaseret tilgang. Konkret betyder det, at interessenter og brugere involveres i dataindsamlingen for at belyse deres erfaring med indsatsen, ligesom udbytte og værdi vurderes fra deres perspektiv – i relation til formål og mål med indsatsen.

Interessenterne er defineret som:

- Fonden Danske Veteranhjem
- Bestyrelserne/veteranhjemmene
- Samarbejdspartnere

Brugere defineres som:

- De veteraner, som anvender veteranhjemmene
- De pårørende, som anvender veteranhjemmene

Mellem interessent- og brugerdefinitionen ligger de frivillige. De frivillige er interessenter på den måde, at de påvirker indsatsens indhold og form (aktiviteterne i veteranhjemmene) og brugere i den forstand, at de ikke aflønnes økonomisk og derfor motiveres og engageres af personlige årsager (indre motivation).

Ud fra et ønske om en evaluering, som både kommer i bredden og i dybden, er den metodisk baseret på en Mixed Methods-tilgang og inddragelse af både kvantitative og kvalitative metoder. Datagrundlaget kan opsummeres til følgende:

- Baggrundsviden
  - Desk research og ekspertinterview
  - Fondens fundats
  - De lokale foreningers vedtægter
  - Handleplaner, årsberetninger, husregler, retningslinjer for frivillige med videre
- Kvantitative data
  - Spørgeskemainsamling blandt brugerne af veteranhjemmene
  - Spørgeskemainsamling blandt de frivillige værter på veteranhjemmene
  - Veteranhjemmenes registreringer af antal brugere
- Kvalitative data
  - Kvalitative interview med repræsentanter for Fondens bestyrelse (formand og direktør)
  - Et casebesøg på hvert af de tre veteranhjem indeholdende:
    - Gruppeinterview med bestyrelsen

- Fokusgruppeinterview med frivillige
- Fokusgruppeinterview med brugere
- Uformelle, individuelle interview med veteraner, pårørende og frivillige i forbindelse med besøg på Sommerferie Frydenborg og på de tre veteranhjem
- Telefoninterview med samarbejdspartnere

Mixed Methods-tilgangen med anvendelse af både kvantitative og kvalitative metoder betyder, at den nærværende evaluering både når i bredden af problemstillingen samt i dybden. Trianguleringen af de forskellige typer af datakilder, hvor der er ledt efter mønstre på tværs af målgrupper og metoder styrker evalueringens konklusioner. Evalueringens validitet øges yderligere af, at evalueringens konklusioner er sammenlignelige med tidligere undersøgelser (eksempelvis NIRAS 2013: En kvalitativ indsigt fra to danske veteranhjem).

Det er ikke muligt entydigt at konkludere på repræsentativiteten af resultaterne i spørgeskemaundersøgelsen blandt brugere. Det skyldes, at der mangler dokumenteret viden om den faktiske og fuldstændige brugerpopulation. Baseret på en sammenligning med bestyrelser, frivilliges og brugeres kvalitative karakteristik af brugergruppen vurderes de interviewede brugere i spørgeskemaundersøgelsen dog i tilstrækkelig grad at afspejle brugerpopulationen til, at besvarelsene kan inddrages som datakilde i evalueringen. Spørgeskemaundersøgelsen blandt de frivillige opnåede en tilfredsstillende svarprocent, men besvarelsene forventes at repræsentere særligt de aktive frivillige og i mindre grad de passive frivillige.

Konklusioner baseret på spørgeskemaundersøgelserne skal tages med det forbehold, at det ikke er alle brugere og frivillige, der har besvaret spørgeskemaerne. De kvalitative data fra interview med brugergruppen og frivilligruppen er opnået med spredning på relevante karakteristika og bestyrelserne er stort set repræsenteret med deres fulde antal medlemmer.

I metodevalget bag evalueringen er der taget højde for de udfordringer, der kan være forbundet med dataindsamling blandt frivillige og veteraner. Der er for eksempel gjort brug af *multiple* dataindsamlingsteknikker ved indsamling af besvarelsene i spørgeskemaundersøgelsen blandt brugere. De multiple former for dataindsamling er benyttet for at imødekomme brugernes forskellige grader af udfordringer og sikrer, at der er en besvarelsesmetode, som gør det muligt for alle typer af brugere at deltage i undersøgelsen. Også ved sammensætningen af fokusgrupperne og afviklingen af fokusgruppeinterviewene er der taget særligt hensyn til, at deltagerne har været frivillige og veteraner (mange med PTSD).

De konkrete dataindsamlingsmetoder beskrives nedenfor. Her beskrives også særlige udfordringer forbundet med dataindsamlingen og antal besvarelser i spørgeskemaundersøgelserne med videre.

## 9.1 BAGGRUNDSVIDEN: DESK RESEARCH OG EKSPERTINTERVIEW

For at kvalificere evalueringen er der indledningsvist foretaget en gennemgang og analyse af eksisterende, relevant viden på området. Viden herfra er anvendt til at kvalificere blandt andet spørgeskemaer og spørgerammer, samt evalueringens analyse og fortolkning. Der er blandt andet inddraget følgende kilder:

- Center for Frivilligt Socialt Arbejde 2012: "Frivilligrapport 2012 - Den frivillige sociale indsats"
- English, Allan og Sydney Dale-McGrath 2013: "Overcoming Systemic Obstacles to Veteran Transition to Civilian Life", in *Beyond the Line: Military and Veteran Health Research 2013*
- Epinion 2008-2012: Evaluering af Et godt liv i Danmark, for Foreningen Grønlandske Børn
- Epinion 2014: Evaluering af Home-Start Familiekontakt, for Home-Start Familiekontakt, Danmark
- Forsvarsministeriets hjemmeside:  
<http://www.fmn.dk/temaer/veteraner/Pages/Veterantema.aspx>
- Forsvarsministeriet 2010a: "Veteranrapporten"
- Forsvarsministeriet 2010b: "Erfaringer fra andre lande", bilag til Veteranrapporten
- Forsvarsministeriet 2013a: "Evaluering af veteranpolitikken"
- Forsvarsministeriet 2013b: "Afrapportering på veteranpolitikens initiativer", bilag til Evaluering af veteranpolitikken
- Forsvarsministeriet 2013c: "Hovedkonklusioner fra danske undersøgelser om veteraner", bilag til Evaluering af veteranpolitikken
- NIRAS 2013: "En kvalitativ indsigt fra to danske veteranhjem", bilag til Evaluering af veteranpolitikken
- Militært tidsskrift 2009a, nr. 1: "Fra Battlemind til homemind".
- Militært tidsskrift 2009b, nr. 1: "Danske udsendte".
- Militært tidsskrift 2009c, nr. 1: "220.000 breve".
- Oxford Research 2013: "Evaluering af Røde Kors"
- Regeringen 2010: "Anerkendelse og støtte. Veteranpolitik"
- Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde 2006: "Kapacitetsudvikling af frivillige foreninger – Inspiration fra Storbritannien"
- SFI 1997: "Kvalitet i det frivillige sociale arbejde"
- SFI 2010: "Hjemvendte soldater"
- SFI 2012: "Soldater efter udsendelse"
- Socialrådgiveren 2011a - nr. 23 uden for nummer: "Restrukturering af frivilligheden?"
- Socialrådgiveren 2011b - nr. 23 uden for nummer: "Frivilligt socialt arbejde som supplement til offentlige tilbud"
- Veterancentrets hjemmeside: <http://veteran.Forsvaret.dk/Pages/forside.aspx>

Derudover er der indsamlet eksisterende viden om Fonden og de tre veteranhjem, som har indgået både i kvalificeringen af spørgeskemaer og spørgerammer, og som data om Fonden og hjemmene i sig selv. Det drejer sig bl.a. om: Fondens og støtteforeningernes vedtægter, Fonden og veteranhjemmenes handleplaner og årsberetninger, veteranhjemmenes husregler med videre.

Derudover er der i forbindelse med evalueringen gennemført fire ekspertinterview, som har bidraget til kvalificering af evalueringens gennemførelse og konklusioner. Interviewene er gennemført som kvalitative telefoninterview. Det drejer sig om interview med følgende personer:

- Ekspert med stort kendskab til den danske veteranpolitik
- Repræsentant fra Home-Start Familiekontakt i Danmark
- Repræsentanter fra Mændenes Hjem, København

## 9.2 KVANTITATIV DATAINDSAMLING

Den kvantitative dataindsamling består i en spørgeskemaundersøgelse blandt brugere og en spørgeskemaundersøgelse blandt frivillig. Derudover er veteranhjemmenes registreringer af antal besøg på hjemmene inddraget. Da der kan være forskellig registreringspraksis på de tre veteranhjem, er registreringerne primært anvendt til at understøtte pointer fra det øvrige datamateriale.

### Spørgeskemainsamling blandt brugere

Erfaringsmæssigt er det svært at gennemføre spørgeskemaundersøgelser blandt særligt de dårligst stillede veteraner. Det skyldes blandt andet, at det kan være vanskeligt for målgruppen at overskue og koncentrere sig om besvarelsen (NIRAS 2013, En kvalitativ indsigt fra to danske veteranhjem). Metoden til gennemførelse af spørgeskemainsamlingen blandt brugerne af veteranhjemmene er derfor tilrettelagt og udført med tanke på at imødekomme brugernes udfordringer mest muligt. Det har blandt andet betydet, at:

- Spørgeskemaerne er holdt så korte som muligt og i et klart og entydigt sprog.
- Der er anvendt multiple dataindsamlingsteknikker. Brugere har haft mulighed for at vælge mellem at besvare spørgeskemaet i papirversion eller elektronisk via et link. Brugere har dermed kunnet vælge at besvare spørgeskemaet på den måde, der har været mest bekvem for dem, og at det ikke har været en barriere, om de ejer en computer eller ej. De har desuden kunnet udfylde spørgeskemaet, når de selv følte sig i stand til det, og det har været muligt for dem at udfylde spørgeskemaet i "bidder".
- Information om undersøgelsens formål og anvendelse, om den konkrete udfyldelse af spørgeskemaet, og om anvendelsen af (herunder anonymitet) har været tilgængeligt for både brugere og frivillige. Hensynet til også at give gruppen af de dårligste brugere "en stemme" har vejet tungt, hvorfor brugere har haft mulighed for at henvende sig til de frivillige for at få hjælp til at besvare spørgeskemaet.

- Epinion har besøgt Sommerferie Frydenborg, hvor Epinions konsulenter har samarbejdet med veteranerne om at gennemføre spørgeskemaundersøgelsen.

Dataindsamlingsperioden blev desuden udvidet for spørgeskemaundersøgelsen, da det viste sig at være svært at få tilstrækkeligt med besvarelser fra Veteranhjem Aalborg. Svarfristen blev derfor forlænget af hensyn til at få så mange brugere som muligt med i undersøgelsen. I forbindelse med besøg på hjemmene, er brugerne desuden blevet opfordret til at besvare spørgeskemaerne.

Spørgeskemainsamlingen er således foregået i perioden fra den 30. juni til og med den 21. august 2014. Svarfordelingen blandt brugerne er som følger af tabel 3:

**Tabel 3. Svarfordelinger i spørgeskemaundersøgelsen blandt brugere.**

Aalborg	Trekantsområdet	København	Total
5	28	37	72

*Note: To brugere har ikke ønsket at oplyse, hvilket hjem de oftest benytter, hvorfor totalen er større end summen af besvarelser på de tre hjem.*

Metodevalget afspejler en bestræbelse på at inkludere så mange brugere som muligt i undersøgelsen og ønsket om at opnå så stor en spredning i besvarelser som muligt ved at få så mange forskellige typer af brugere til at deltage. Det skal dog understreges, at resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen alene afspejler gruppen af brugere, der har svaret på spørgeskemaet. Det er ikke muligt at vurdere, hvorvidt resultaterne af spørgeskemainsamlingen er repræsentativ for den samlede brugergruppe, da veteranhjemmene ikke registrer antallet af unikke brugere eller deres karakteristika. På baggrund af en sammenligning med bestyrelser, frivilliges og brugeres kvalitative karakteristika af brugergruppen, vurderes spørgeskemainsamlingen dog at afspejle brugergruppen i tilstrækkelig grad til, at den kan anvendes i evalueringen. Antallet af besvarelser fra Veteranhjem Aalborg er desuden for lavt til, at de kan tages som udtryk for brugergruppen i Aalborg generelt. Der analyseres derfor alene på veteranhjemmene i København og Trekantsområdet i forbindelse med krydstabuleringer af resultaterne. Besvarelserne fra Veteranhjem Aalborg indgår dog i de samlede analyser og totaler.

### Spørgeskemainsamling blandt frivillige

Spørgeskemainsamlingen blandt de frivillige er gennemført elektronisk via de frivilliges e-mailadresser. Denne metode er valgt, da der mellem veteranhjemmet og de frivillige også primært kommunikerer elektronisk via e-mail og hjemmeside.

De tre veteranhjem har leveret mailadresser på samtlige frivillige til Epinion, hvorefter der er sendt en invitation til undersøgelsen på mail til hver af de frivillige. Invitationen bestod af en beskrivelse af formålet med de frivilliges deltagelse, en kort guide til den konkrete besvarelse af spørgeskemaet og et unikt link til undersøgelsen. Der er efterfølgende udsendt påmindelsesmails til de frivillige, som ikke havde besvaret spørgeskemaet for at øge svarprocenten. De frivillige er blevet opfordret til at

deltage i spørgeskemaundersøgelsen, når Epinion har været til stede på sommerlejren og på Veteranhjemmene til afholdelse af fokusgruppeinterviews.

Spørgeskemainsamlingen blandt de frivillige er forløbet i perioden fra den 8. august til og med den 20. august. Svarprocenten varierer en del mellem hjemmene, men samlet er det knap halvdelen af de frivillige, som har besvaret spørgeskemaet. Det er lidt lavere end forventet. Svarprocenten skyldes formentlig, at det ifølge interview med bestyrelser og frivillige er en relativt lille andel af den samlede værtsgruppe, der reelt er aktive værter. Denne forklaring bekræftes af, at det gennemsnitlige antal timer, som de frivillige angiver at arbejde på veteranhjemmene i løbet af en måned, ligger på 22 timer i spørgeskemaundersøgelsen. Spørgeskemaundersøgelsen blandt de frivillige repræsenterer således særligt de aktive frivillige, som også forventes at have størst erfaring med veteranhjemmene, og i mindre grad de passive frivillige.

**Tabel 4. Svarfordelinger i spørgeskemaundersøgelsen blandt frivillige værter.**

	Aalborg	Trekantsområdet	København	Total
Antal besvarelser	26	19	30	75
Antal frivillige	44	48	64	157
Svarprocent	59 %	40 %	47 %	48 %

### 9.3 KVALITATIV DATAINDSAMLING

Den kvalitative dataindsamling består af interview med repræsentanter fra Fonden, de lokale bestyrelser, frivillige, brugere og samarbejdspartnere.

Alle kvalitative interview er gennemført af en erfaren kvalitativ konsulent på baggrund af en semi-struktureret interviewguide. Interviewene er dokumenteret med lydoptagelse og meningstranskription. Interview med de lokale bestyrelser, frivillige og brugere er gennemført som casebesøg på de tre hjem. Der er også gennemført individuelle interview med frivillige, brugere og pårørende i forbindelse med besøg på Sommerferie Frydenborg. Casebesøgene er prioriteret som dataindsamlingsmetode for dels at give Epinions konsulenter lejlighed til at opleve miljø, stemning, samværsformer og fysiske rammer på hjemmene og dels for at gennemføre interviewene i så trygge rammer som muligt for de interviewede aktører.

#### Interview med repræsentanter fra Fonden

Der er gennemført kvalitative interview med Fondens formand og direktør. Interviewene havde en varighed på 1-1½ time og foregik henholdsvis på ét af veteranhjemmene og i informantens hjem.

#### Interview med bestyrelser

Der er gennemført et gruppeinterview med den lokale bestyrelse på hvert veteranhjem af hver cirka 1½ times varighed. Gruppeinterviewet er valgt som metode til dataindsamling, da bestyrelsen er

vant til at mødes og diskutere samt tage beslutninger i gruppen i forbindelse med bestyrelsesmøderne. Det er tilstræbt at få så mange bestyrelsesmedlemmer som muligt til at deltage, da det øger validiteten af evalueringens resultater, at perspektiver fra så mange som muligt inddrages. Det er næsten lykkedes at gennemføre fokusgruppeinterviewene med fuldtallige lokalbestyrelser. Der har således været mellem seks og otte bestyrelsesmedlemmer i hvert af de tre gruppeinterview.

### **Interview med frivillige**

Interview med de frivillige er gennemført som et fokusgruppeinterview med mellem 10 og 12 frivillige på hvert af de tre veteranhjem. Hvert fokusgruppeinterview havde en varighed på to timer. Der er efterstræbt en spredning på blandt andet alder og hyppigheden af vagter. Fokusgruppeinterviewet er hensigtsmæssig som metode, da frivillige erfaringsmæssigt føler et ejerskab over indsatsen, som de er vant til at dele med hinanden, ligesom de typisk deler motivation og erfaringer fra det frivillige arbejde. Det giver således gode forudsætninger for at udnytte fokusgruppeinterviewets gruppedynamik til at generere nuancerede og uddybende data. Fokusgruppeinterview giver desuden mulighed for at få mange af de frivillige til orde.

Der er udover fokusgruppeinterviewene gennemført mere uformelle, individuelle interview med frivillige på Sommerferie Frydenborg og under besøgene på de tre veteranhjem.

### **Interview med brugere**

I kvalitative interviewsituationer med veteraner er det væsentligt at tage højde for veteranernes varierende psykiske udfordringer. Disse udfordringer betyder nemlig, at en interviewsituation let kan forekomme ubehagelig for veteranerne, og at det dermed kan være svært at få tilstrækkelig med viden ud af interviewet (NIRAS 2013: En kvalitativ indsigt fra to danske veteranhjem). I forbindelse med evalueringen er det derfor valgt at kombinere forskellige metoder til indsamling af kvalitative data blandt brugerne af veteranhjemmene.

Der er for det første gennemført fokusgruppeinterview med veteraner på hvert af de tre veteranhjem. Interviewene har haft en varighed på omkring halvanden time inklusive de pauser, som veteranerne havde behov for undervejs. Det var målet at rekruttere otte veteraner til hvert fokusgruppeinterview, men ét af hjemmene havde svært ved at sikre så højt et antal deltagere. Der har derfor deltaget henholdsvis 4, 7 og 9 veteraner i fokusgruppeinterviewene. Der er efterstræbt en generel spredning på forskellige type brugere (eksempelvis alder, brugerfrekvens, beboere og ikke beboere, samt graden af mén efter udsendelse). Valget af fokusgruppeinterview som metode bunder i princippet om "safe in numbers", hvor informanter finder støtte i, at der er ligesindede til stede i interviewet. Brugere på veteranhjemmene fremhæver selv, at det er lettest at fortælle om deres oplevelser og deres situation til andre, som har oplevet noget tilsvarende og derfor forstår dem. Der er i afviklingen af fokusgruppeinterviewene taget højde for veteranernes særlige situation.

Det har således været prioriteret ikke at lave grupperne for store, da større grupper kan virke ekstra forstyrrende for veteraner med PTSD, og på ikke at lave interviewene for lange, da en bivirkning ved PTSD er koncentrationsbesvær. Der har også været indlagt pauser i fokusgruppeinterviewene, ligesom brugerne har haft mulighed for kun at deltage i mindre bidder, hvis de ikke følte sig i stand til at være med hele vejen.

For det andet er fokusgruppeinterviewene kombineret med uformelle, individuelle interview med veteraner i forbindelse med besøg på Sommerferie Frydenborg og de tre veteranhjem for at give de veteraner, der ikke har følt sig trygge ved eller af andre årsager ikke har haft lyst eller overskud til at deltage i fokusgruppeinterviewene, en mulighed for at komme til orde.

I forbindelse med besøg på Sommerferie Frydenborg er der desuden gennemført uformelle, individuelle interview med pårørende - herunder såvel partnere som børn.

### **Interview med samarbejdspartnere**

Fonden Danske Veteranhjem og de tre veteranhjem har en lang række meget forskelligartede samarbejdspartnere. De interviewede samarbejdspartnere er udvalgt i samarbejde med koordinationsgruppen. Der er efterstræbt en spredning på organisationstype (offentlig myndighed, Forsvaret, foreninger med videre) og en vis geografisk spredning og repræsentation af samarbejdspartnere på både fonds- og lokalt niveau. Derudover er det prioriteret både at gennemføre interview med samarbejdspartnere med et velfungerende samarbejde og samarbejdspartnere med et samarbejde med udfordringer. Samlet er der gennemført interview med 11 samarbejdspartnere:

- Frederiksberg Kommune
- Fredericia Kommune
- Aarhus Kommune
- Realdania
- Røde Kors
- KFUMs Soldatermission
- Veterancentret
- Aalborg Kaserne
- HKKFs Livlinen
- Centralforeningen for Stampersonel
- Psykiatrien, OUH, Region Syddanmark

Det har også været et ønske at gennemføre interview med en repræsentant fra Københavns Kommune, men det er ikke lykkedes at få en interviewaftale i stand.

For at opnå så stor fleksibilitet i gennemførelsen som muligt, er interviewene gennemført som telefoninterview med en varighed på mellem 20 og 40 minutter.



# EPINION

## OM OS

Vi er et af Skandinaviens største konsulent- og analysefirmaer med kontorer i Danmark, Grønland, Norge, Storbritannien, Sverige, Tyskland, Vietnam og Østrig.

Vi er en mangfoldig arbejdsplads med internationalt perspektiv og samarbejdspartnere i hele verden og beskæftiger mere end 150 fastansatte medarbejdere og 500 interviewere.

Vi leverer skræddersyede undersøgelser, der sikrer et solidt grundlag for optimale beslutninger. Vores mål er altid at præsentere analyseresultater og yde rådgivning af højeste kvalitet.

### EPINION KØBENHAVN

RYESGADE 3F  
2200 KØBENHAVN N  
T: +45 87 30 95 00  
E: TYA@EPINION.DK  
W: WWW.EPINION.DK

### EPINION AARHUS

NORDHAVNSGADE 1-3  
8000 AARHUS C  
T: +45 87 30 95 00  
E: TV@EPINION.DK  
W: WWW.EPINION.DK