

Virksomhedsoverdragelse - interview med Bodil Brask

af Mogens Lilleør

Bodil Brask er forstander for Bo og Netværk Næstved og Fakse og Social Blokchef i Blok Nord



Virksomhedsoverdragelse

I begyndelsen af 2004 påbegyndte Storstrøms Amt og Næstved kommune virksomhedsoverdragelsen af dele af Bo og Netværk Næstved (Trinbrættet og Støtte-Kontaktteamet). Formelt afsluttet 1/10 2004. I en strukturreform tid, der forventes at bringe mange virksomhedsoverdragelser med sig, er det interessant at høre hvilke erfaringer man har gjort sig i Bo og Netværket. Bodil Brask har været med siden starten. Hun kom fra en stilling i Næstved kommune som projektleder og psykiatrikoordinator.

Forhistorien kort

Storstrøms Amt og Næstved kommune gik sammen om et fælles tilbud til sindslidende. Man blandede så at sige amtslige og kommunale tilbud. Det skulle være et helhedsorienteret tilbud med fleksibel ressourceudnyttelse. Og det blev det. Nogle boliger skulle dække amtets forsyningsforpligtelse og andre skulle dække den kommunale. Der var enighed om, at Storstrøms Amt skulle være driftsherre. Tilbuddet var færdigt i 1998. Resultatet, det samlede Bo og Netværk, kom i løbet af et par år til at bestå af Trinbrættet, 7 § 92 boliger, 1 § 93 bolig, 10 kommunale støtteboliger, Støtte og Kontaktteamet §80 og 73, 1 akut gæsteplads, døgnåbent støttecenter, en idrætsklub Sisam, Værkstedet "Værktøj". Derudover udstationerede Næstved Kommune 2 kommunale sagsbehandlere på stedet. (Se i øvrigt i S & P - nyt februar 2004 for en nærmere beskrivelse <http://www.stam.dk/get/27549600.html>)

Etableringen fandt sted før grundtakstfinansieringsreformen. Det betød at amt og kommune finansierede hver sin halvdel af tilbuddet. Med grundtakstfinansieringen ændredes dette.

Bodil Brask: Man begyndte at tænke anderledes. Støtteteamet blev 100% kommunalt. Værestedet ændrede finansiering. Og det blev nok startskuddet på

virksomhedsoverdragelsen, som fandt sted sidste efterår. En anden ting var tankerne bag strukturkommissionens anbefalinger om at bringe flere funktioner væk fra amterne og ind i det kommunale. En tredje faktor var, at vi fik stor tilgang af brugere til vores støtte/kontaktordning fra Næstved kommune, så den faste normering var ved at sprænges. Jo mere vi bad om ressourcer, jo mere gav det Næstved lyst til selv at drive tilbuddet, ud fra den ide at man kunne gøre det billigere selv.

Gode råd i forbindelse med virksomhedsoverdragelse?

Bodil Brask: Der vil altid være omkostninger i en så indgribende ændringsproces. Jeg vil dele dem op i de faglige og de personlige omkostninger. De faglige er, at man bryder en helhed op og at man i hvert fald midlertidigt kommer til at forringe vilkårene for brugere og samarbejdspartnere. De personlige, som mine tidligere medarbejdere har været igennem, handler om usikkerheden om egen position, egen stilling: Bliver jeg mon fyret? Kommer jeg til at lave noget jeg ikke kan finde ud af? Kommer jeg til at lave noget, som ikke er udfordrende nok? Skal jeg arbejde om aftenen i stedet for om dagen? Løn og ansættelsesvilkår kommer i spil. Det så jeg så tydeligt med vores personalegrupper. Vi prøvede at arbejde så målrettet som muligt med det. På baggrund af dette har jeg nogle ting, som jeg synes er vigtige:

1) Processen skal begynde i god tid - men ikke i for god tid!

og hvis det er muligt skal man prøve at styre og dosere startskuddet på processen. Man skal ikke holde tingene hemmeligt, men man skal overveje nøje, hvornår man vil snakke med medarbejderne. Inden jeg begyndte at snakke med dem, var der gået lang tid, hvor jeg havde kæmpet, hvor de godt kunne se at 'hun så lidt træt ud' eller 'at det tog lidt hårdt på hende',- men de vidste ikke hvad det var. Og jeg besluttede, at det måtte jeg få klaret andre steder i stedet for at dele det med dem. Men på et tidspunkt så skal du dele det med dem! Men man skal så overveje doseringen. Især fordi der er mange uklare meldinger. Jeg sad i mange administrative møder, hvor jeg ikke fik klare meldinger. Men jeg kunne blot mærke, når der var noget undervejs. Da prøvede jeg at lade være med at gå til medarbejderne og fortælle løs om mine formodninger.

De to teams var velfungerende teams. De kunne bære meget. Hvis det var konfliktfyldte teams, som havde det ad h...til, havde jeg nok ventet længere end jeg gjorde, for at afkorte processen lidt. Men der er alligevel medarbejdere i det ene team, der har sagt, at vi startede for tidligt: 'Når det er startet, så skal det altså have en ende'. Og andre sagde: 'jamen jeg skal have god tid, jeg skal gå og summe lidt over det, jeg skal have mulighed for at se nogle stillingsannoncer'. Et team rummer jo alle grader af hvordan folk vil have det. Det er vigtigt som leder at tænke over det i forhold til de konkrete grupper af medarbejdere.

2) Drag omsorg og støt andre i at drage omsorg for kolleger:

Det er meget vigtigt at drage omsorg for de medarbejdere, der bliver truet på deres faglighed og på deres personlige kvaliteter. De kom herind på kontoret og snakkede: Vi snakkede og snakkede og snakkede. Og de har siddet og grædt her og været ulykkelige. Nogle begyndte så at se efter stillinger. Søgte, nogle fik, andre fik ikke. Især blev det ene team rystet, da teamkoordinatoren rejste. En gik tidligt på efterløn. Men man kan sige i dag, at begge teams er kommet over i Næstved kommune, - nogenlunde som hele teams.

Omsorgen består i høj grad i at lægge øre til småt som stort. Høre på deres fantastiske forskelligheder. Nogle var dybt ulykkelige, hvis de skulle arbejde 'ti minutter over fire'. Og ikke kunne beholde deres arbejdstid, for det betød noget for deres familie. For andre betød brugeren mest: 'bare det bliver min egen bruger, så...'. Der var en utrolig mangfoldighed. Det drejede sig om at give tid og plads, - og være meget tålmodig.

3) Tilbyd supervision ved en udenforstående - individuelt og i gruppen:

Vi tilbød ekstra supervision - der er jo supervision i forvejen på teamet - til at styrke teamfunktionen og til individuel supervision (en eller to samtaler hos vores faste supervisor til alle). For én medarbejder blev det f.eks. klart at hun havde et valg: 'jeg behøver ikke gå til Næstved kommune, hvis jeg har så meget i mod det, jeg kan holde op'. Den pågældende besluttede at sige op. Den afklaring var supervisors fortjeneste. Sådan kom de hver for sig og meddelte hvad de ville, f.eks. at gå sammen til Næstved kommune. Så supervision er en vigtig ting. Også supervision til lederen er vigtig.

4) Giv håb og optimisme, men fornægt ikke at det er svært:

Hvis man ser det helt udefra, så er det privilegeret: De fik jo meget hurtigt at vide, at de kunne bevare deres ansættelsesforhold og deres løn indtil næste overenskomstperiode. Og de fik jo faktisk et andet job, så hvad er problemet? Sådan kunne man godt anskue det. Men det er mere indgribende end man lige tror. Og det var svært for dem. Omsorg drejer sig også om at give håb. Prøve at vise at det måske kan blive godt. For nogle blev det vendt til udvikling. Nogle fandt nye ressourcer. Nogle begyndte at se muligheder. Men de var mest fyldt af det andet.

5) Giv information - også selv om der ikke er noget konkret - det er også en information!

Information er vanvittig vigtig. Jeg lærte vigtigheden af, at selv om der ikke er noget at meddele, så skal dette meddeles, for de går og tænker 'hvad sker der dog', og

måske tvivler de på om jeg giver dem nok information. Jeg har lært, at det også er vigtigt at meddele, 'at jeg ikke har været til møder', 'at jeg ikke ved noget', 'at jeg ikke kan gøre noget lige nu'. Så de ved hvor jeg står.

Vi forsøgte, at få to typer information op: Dels den vi selv havde ansvaret for i amtet. Da havde jeg et smadder godt samarbejde med Ole Rytto og Vagn-Aage Nielsen, som kom ud til møder med medarbejderne flere gange. Dels information fra det sted hvor de skulle være fremover, dvs. møder med den kommende leder, de kommende kolleger. Så de kunne stille spørgsmål. Det er vigtigt. Det drejer sig om små praktiske spørgsmål, som bare er vigtige: Hvor er toilettet, hvordan ser telefonerne ud osv. Må man møde fem minutter over 8 om morgenen pga. togtider? Skal de gamle telefontider bibeholdes? Kan jeg nå at hente mit barn i børnehaven? Hvor skal jeg møde om morgenen? Hvad med information til borgerne, hvem gør det? Jeg ville gerne have haft Næstved kommune på banen meget tidligt. For jeg mente, at de måtte have noget at informere om. Og vi ville gerne møde vores kommende kolleger. Men her var kommunen af en anden opfattelse. Vi så det fra to vidt forskellige vinkler. Ifølge kommunen var vi alt for tidligt ude med vores anmodning om samarbejde. De havde ingen svar på noget endnu. Så de så ingen grund til at komme. Men vigtigheden af at vise sig, hilse på og fortælle dette var vi og Næstved Kommune ikke enige om. Det tog pippet fra nogle af medarbejderne. Skal jeg bestemme en anden gang, så vil jeg have den part, der skal overtage, ind tidligere. Den man skal giftes med skal på banen tidligt.

6) Gå som leder åbent, fagligt og tillidsfuldt ind i samarbejdet med den instans, der skal overtage 'dine' medarbejdere, men vær kritisk og målrettet på, hvem du samarbejder med om hvad, og om aftalerne holder:

Du skal være præcis på, hvilken beslutningskompetence der ligger i samarbejdsrummet hos de andre og hos dig selv. Jeg gik åbent og tillidsfuldt ind i samarbejdet sammen med vores psykiatrikonsulent Vibeke Krøll. Det var os der var i front der. Vi gik ind i en arbejdsgruppe som også omfattede to mellemledere fra Næstved kommune. Men jeg lærte hurtigt... Næste gang vil jeg have beskrevet arbejdsgruppens kommissorium og kompetencer. For jeg troede, at når jeg sad og forhandlede med to mellemledere, så havde de kompetence, så de ting vi aftalte blev som aftalt. Men der var mange ting, som ikke blev som aftalt. Det er tidskrævende og ikke befordrende for et gensidigt respektfuldt samarbejde. Næste gang vil jeg kun bruge tid på de ting, hvor der er relevant kompetence. Det andet må der arbejdes med i et andet forum.

7) Marker ændringerne - hold fest for at sige ordentligt farvel og for at være parat til at sige goddag til det nye:

Den fest vi holdt til allersidst, den har haft kæmpe stor betydning for os alle sammen,- at vi med et brag af en fest fik sagt farvel til hinanden. Det tror jeg virkelig ikke, man skal underkende betydningen af. Det var afskeden, det var starten. Vi lavede rent symbolske overdragelsesseancer. Det er en fest vi aldrig glemmer. Ligesom at man heller aldrig glemmer hvordan man bliver modtaget på det nye sted.

Fremtiden?

Bodil Brask: Brugergruppen er blevet hårdt ramt af disse ændringer. Dels har mange af dem skiftet kontaktpersoner. Dels fungerer den døgnåbne funktion ikke som den har gjort før. Den døgnåbne funktion har fungeret til stor gavn for rigtig mange borgere og deres netværk. Men i forbindelse med virksomhedsoverdragelsen mistede vi dels 1 stilling til denne funktion og dels er der en afledt virkning, når en helhed brydes op - så flere brugere føler sig nu afvist eller hurtigere henvist til bl.a. Næstved Kommune . Vi har været nødt til at ændre på praksis - desværre. En del af brugerne ved vi ikke hvor går hen. En del ringer til en frivillig rådgivningslinie i København. Der registrerer man fra hvilken del af landet, folk ringer fra. De siger, de aldrig tidligere har haft så mange opringninger fra Næstved og opland, som de har fået efter 1/10 2004.

Jeg er generelt bekymret for, om socialpsykiatrien får nok plads i kommunerne i forhold til andre grupper, som er økonomitunge og har andre fortalere end de sindslidende har. Der er ikke pårørende der rigtig går i front, der er ingen politikere der går i front. Det er en lille gruppe. De er stille. Jeg er bekymret for, at serviceniveauet går for langt ned. Det tager tid for kommunerne at geare sig til de nye opgaver. I Sverige viste det sig at tage op mod ti år. Jeg tror ikke, man kan undgå forringelser. Bare at skifte en kontaktperson, det er en kæmpe indgriben i en sindslidendes verden. Det er svært for os andre at forstå. Men den person fylder måske 90% af den sindslidendes liv.

Hvad skulle man gøre for at sikre, der er øje på dette i kommunerne?

Bodil Brask: Når kommunerne ønsker at overtage socialpsykiatriske institutioner, skal man i god tid støtte sig til den kompetence der er, dvs. i god tid invitere til samarbejds møder. Man skal trække på den ekspertise der allerede er her. Og få den ekspertise ind meget tidligt. Lad os komme ind som sparringspartnere tidligt, når der skal tilrettelægges noget nyt!

Redaktion

Ansvarshavende [Vagn-Aage Nielsen](#)

Redaktør: [Mogens Lilleør](#)

Layout: Charlotte Christiansen

Panel: Kjeld Saul, Knud Christensen, Alice Pihl, Vibeke Krøll