

# Styringsreformen

– det fremtidige samarbejde mellem boligorganisationer og kommuner



**Udgiver:**

KL  
Weidekampsgade 10  
2300 København S  
Postbox: 3370  
Telefon: 3370 3370  
www.kl.dk  
email: kl@kl.dk

og

Boligselskabernes Landsforening  
Studivestryede 50  
1554 København V  
Telefon: 3376 2000  
Fax: 3376 2001  
www.bl.dk  
email: bl@bl.dk

Forsidefoto: Colourbox  
Udgivet: maj 2009

## Indhold

Forord.....	3
Styringsreformen .....	4-7
Strukturen og styringsdialog .....	8-11
Hvad skal aftales? .....	12-15
Styringsdialog i praksis.....	16-19
Eksisterende samarbejde til inspiration .....	20-23

## Forord

Styringsreformen af den almene sektor medfører en række lovændringer og regelforenklinger, som betyder en ændring fra detailstyring til aftalestyring mellem kommuner og boligorganisationer.

En af de vigtigste konsekvenser af styringsreformen er, at en styringsdialog mellem kommune og boligorganisation skal være grundstenen i samarbejdet.

Denne pjece indeholder en gennemgang af de krav og muligheder, som reformen medfører samt nogle råd til, hvordan de nye krav kan håndteres.

Pjecen er målrettet mod kommunale embedsfolk og politikere såvel som boligadministrationer og de

valgte beboerdemokrater. Pjecen er udarbejdet i samarbejde mellem KL og Boligselskabernes Landsforening.

Det er vores håb, at pjecen vil være til inspiration for det fremtidige samarbejde mellem kommuner og boligorganisationer om den almene boligsektor og dermed til gavn for beboerne.

Ved udgivelsen af denne pjece er der fremsat lovforslag om styringsreformen. Lovforslaget forventes behandlet i Folketinget i juni 2009.

*BL og KL, 2009*



Foto: Jørgen Jørgensen

# Styringsreformen

**S**tyringsreformen er en del af en større reform af den almene sektor, som dels medfører en række ændrede regler, og som dels skal sikre et tættere samarbejde mellem kommuner og boligorganisationer.

Samarbejdet mellem boligorganisationer og kommuner er afgørende for de resultater, det er muligt at nå i boligområderne. Hidtil har kommunens rolle været tilsyn. Det er den også i

fremtiden, men fra 1. januar 2010 begrænses godkendelsessagerne til fordel for et samarbejde bygget på dialog og aftaler om fælles mål.

Overgangen fra detailstyring til mål- og rammestyring skal gøre samarbejdet mellem kommune og boligorganisation mere effektivt, end det er i dag og sikre en fælles indsats for beboernes trivsel.

## Kommunerne skal fortsat føre tilsyn

Kommunerne skal føre tilsyn med, at byggeri og drift af de almene boliger sker i overensstemmelse med lovgivningen. Kommunalbestyrelsen tilser, at boligafdelingens økonomi er forsvarlig, at vedligeholdelsestilstanden i afdelingen er tilstrækkelig, at udlejning af boligerne sker korrekt, at moderniserings- og forbedringsarbejder er teknisk forsvarlige, og at beboernes interesser varetages efter reglerne om beboerdemokratiets virke.

Kommunerne skal fortsat føre tilsyn, men grænserne for, hvornår kommunalbestyrelsen skal godkende initiativer i boligafdelingen eller boligorganisationen, er ændret (se side 6-7). Samarbejdet mellem kommuner og boligorganisationer skal i fremtiden primært bygges på styringsdialog og heraf følgende aftaler og dermed på færre detaljerede godkendelser.

Med styringsdialogen skal der rettes fælles fokus på udviklingen i det enkelte boligområde og dermed på beboernes trivsel.

## Styringsdialog

Dialogen er det vigtigste redskab til at fremme et effektivt samarbejde mellem kommune og boligorganisation. Dialogmøderne bliver derfor udgangspunkt for at formulere aftaler og kontrakter, der sikrer kontinuitet og en målrettet indsats. I den nye styringsform er parterne ligestillede og skal i fællesskab finde langsigtede løsninger og være fremsynede.

Resultatet af styringsdialogen skal være afbureaukratisering af samarbejdet mellem kommuner og boligorganisationer, så effektiv problemløsning og forebyggelse bliver en afgørende målsætning.

De overordnede emner for styringsdialogen er:

- Boligområdets fysiske rammer – bygningernes og fællesarealernes drift og standard
- Beboersammensætningen - rammerne for udlejning, sociale indsatser og sideaktiviteter
- Administrationen – lever den op til forventningerne om effektivitet og kvalitet.

Forudsætningen for en vellykket styringsdialog er, at både kommune og boligorganisation lever op til ansvaret og indgår aktivt og konstruktivt i samarbejdet.

Styringsdialogen kræver både forberedelse og opfølgning, hvis den skal have den ønskede positive effekt. Udgangspunktet for dialogen er, at boligorganisationerne skal forberede en dokumentationspakke, som blandt andet skal indeholde en vurdering af, hvilke tiltag, der er nødvendige, for at nå de ønskede fælles målsætninger. Dokumentationspakken skal både fungere som boligorganisationens interne strategiske værktøj og være rettet mod de ansatte i kommunerne, som varetager kontakten til boligorganisationen. Heri indgår boligorganisationernes egenkontrol omkring de administrative procedurer. Den administrative egenkontrol giver kommunerne mulighed for at rette blikket mod reelle problemstillinger i boligområderne.

Styringsdialogen munder ud i et aftaledokument, som beskriver en række fælles målsætninger for boligområdet.

## Dialog på tværs

Dialogen på tværs af boligorganisationerne kan vedrøre lokalområder eller hele kommunen. I nogle tilfælde vil en tværgående indsats mellem flere boligorganisationer være fordelagtig. Det kan for eksempel være i forbindelse med en boligsocial indsats i et lokalområde. Her bør de relevante boligorganisationer involveres i formuleringen af en fælles løsningsmodel.

Overvejelserne om tværgående samarbejder mellem boligorganisationerne hænger nøje sammen med en debat om den almene boligsektors fremtidige struktur. Sektoren skal leve op til styringsreformens

udfordringer omkring styringsmæssig og driftmæssig effektivitet, ligesom styringsdialogen stiller krav om større grad af professionalisme i samarbejdet mellem kommuner og boligorganisationer.

I 2010 indledes en debatfase i de enkelte kommuner, hvor boligorganisationer og kommune skal sætte fokus på, hvordan den nuværende struktur i den almene sektor kan styrkes. Konklusionerne meldes tilbage til Indenrigs- og Socialministeriet, BL og KL.

## Debatfase om den almene sektors fremtidige struktur

Som led i styringsreformen gennemføres en landsdækkende debat, der skal sætte fokus på boligorganisationernes struktur. For både boligorganisationer og kommuner stiller styringsreformen krav om omstillingsparathed. Den nye samarbejdsform kræver både effektivitet, tværfaglighed og en veldefineret ansvarsfordeling fra forhandlingsparterne.

Kommunen og boligorganisationerne skal gennemføre debatten og foretage en tilbagemelding til Indenrigs- og Socialministeriet. Tilbagemeldingerne fra kommuner og boligorganisationer skal danne grundlag for en landsdækkende evaluering. Resultaterne af evalueringen vil indgå i en vurdering af, om der er behov for yderligere initiativer.

## Oversigt over regelændringer som følge af styringsreformen

### Organisation

- Harmonisering af reglerne for de selvejende boligorganisationer og andelsorganisationer, så de to organisationsformer samles til én organisationsform
- Harmonisering af regler for andelsselskaber og forretningsførerselskaber, som samles i såkaldte administrationsorganisationer
- Mulighed for frit at vælge indførelse eller ophævelse af indskudt kapital
- Mulighed for frit at vælge hvorvidt øverste myndighed skal være repræsentantskab eller generalforsamling
- Indførelse af et opnoteringsgebyr for bolig-søgende i alle boligorganisationer
- I fremtidssikringsprojekter kan kommunalbestyrelsen godkende sammenlægning af beboede lejemål
- Genhusning gøres ubetinget, men med mulighed for kommunal genhusningsforpligtigelse og genhusningspligt på tværs af boligorganisationer
- Ommærkning af boliger aftales mellem kommune og boligorganisation
- Kravet om kommunalbestyrelsens godkendelse af udlejning til andet formål end beboelse ophæves
- Kommunen skal ikke længere godkende anvendelse af et lejemål til andre formål end beboelse, hvis der er udlejningsvanskeligheder i afdelingen

### Udlejning

- Fortrinsrettigheder for børnefamilier ophæves, men kan aftales
- I belastede afdelinger kan ledige lejemål annonceres uden om ventelisten
- Andelen af boliger, der kan omfattes af fleksibel udlejning, øges fra 90 pct. til 100 pct.
- Kriterierne for kombineret udlejning lempes, og der åbnes samtidig op for, at lejemål må stå tomme i op til 6 måneder

### Sideaktiviteter

- Andelsselskaber får ligesom forretningsførerselskaber mulighed for at udføre sideaktiviteter, når de bliver administrationsorganisationer
- Kommunen kan godkende rammeaftaler for sideaktiviteter

### Råderet

- Mulighed for aftale en forhøjelse af maksimumbeløbet med 50.000 kr.
- Mulighed for aftale op til 30 års nedskrivningsperiode for kollektive råderetsarbejder

## Beboerdemokrati

- Undtagelse der gør det muligt i særlige tilfælde at gennemføre f.eks. større renoveringsprojekter med godkendelse fra alene øverste myndighed
- Mulighed for at kommunalbestyrelsen kan udpege afdelingsbestyrelsesmedlemmer i almene boligorganisationer, hvor beboerne er svage eller plejekrævende
- Afdelingen får mulighed for selv at vælge vedligeholdelsesordning
- Alle fastboende over 18 år kan deltage ved afdelingsmødet med stemmeret og valgbarhed
- Øverste myndighed i en organisation kan træffe beslutning om ophævelse af kommunalbestyrelsens mulighed for at udpege medlemmer til en organisationsbestyrelse

## Det kommunale tilsyn

- Kommunen skal ikke godkende huslejestigninger i forbindelse med forbedringsprojekter på under 5%
- Kommunen skal ikke godkende reguleringer af beboerindskudet, hvis det efter reguleringen ikke overstiger 200 kr. pr. kvadratmeter
- Aftalestyring – øget brug af aftaler mellem kommuner og boligorganisationer
- Styringsdialog – øget mulig rum for fleksible løsninger og lokal tilpasning

- Dokumentationspakke - øget brug af måloppstilling og målopfølgning

## Strukturreform

- Igangsættelse af debatfase med kommuner og boligorganisationer
- Kommunen skal ikke godkende sammenlægning af afdelinger og boligorganisationer og dermed heller ikke opløsning af en boligorganisation, hvis formålet er sammenlægning
- Mulighed for opretholdelse af huslejevorskelle ved sammenlægning af afdelinger
- Afdelingsmødet skal godkende såvel sammenlægning som opdeling af afdelinger
- Lempelse af kravene om etablering af afdeling ved mindre byggesager
- Forenkling af reglerne for fusion mellem boligorganisationer

# Strukturen og styringsdialog

**R**eformen bliver en udfordring for både boligorganisationer og kommuner. Styringsdialogen stiller krav om større tværfaglighed og en veldefineret ansvarsfordeling for boligorganisationer og administrationer såvel som for kommunerne. Spørgsmålet er, om

strukturen i den almene boligsektor er optimal for at opnå både styrings og driftsmæssig effektivitet, eller om der er behov for strukturomlægninger. For kommunerne er spørgsmålet, hvordan man kan leve op til den nye styringsform.

## Reform af den almene sektors struktur

I dag administreres de almene boligorganisationer af tæt ved 300 administrationer, heraf er ca.  $\frac{3}{4}$  selvadministrerede boligorganisationer, mens de resterende 77 administrationer er fællesadministrationer, 19 forretningsførere eller andelsselskaber (se boksen på side 11). Sektorens struktur betyder, at der er stor forskel på, hvor mange boligorganisationer, der er repræsenteret i hver kommune. I nogle kommuner vil der være mange parter at arbejde sammen med, mens der i andre vil være få.

En reform af styringen af den almene sektor må ses i tæt sammenhæng med sektorens struktur. Styringsreformen handler først og fremmest om styringsmæssig effektivitet, men den hænger også nøje sammen med antallet af boligorganisationer i kommunen og af organisationens størrelse. Således vil mange små boligorganisationer give større styringsmæssige udfordringer for kommunerne.

**Strukturændringer kan være strategiske samarbejder, administrative samarbejder eller fusioner.**

**De strategiske samarbejder** mellem to eller flere boligorganisationer etableres for at løse bestemte opgaver.

**De administrative samarbejder** indebærer, at mindre boligorganisationer danner en fællesadministration eller vælger at blive administreret af en større administration.

**Fusioner indebærer**, at boligorganisationerne smelter sammen i den fortsættende boligorganisation.

Alle tre modeller kan være med til at sikre både den styrings- og driftsmæssige effektivisering.

## Nye krav til kommunerne

Det er afgørende for resultatet af reformen, at det er en kompetent kommunal forvaltning, som sidder i spidsen for samarbejdet. Reformen stiller nye krav til kommunerne.

Tilsynet med de almene boligorganisationer ændrer karakter, og i mange kommuner bliver der behov for at etablere en ny organisering af opgaven.

Det kommunale tilsyn skal i højere grad tage afsæt i en konkret vurdering af, hvordan det enkelte almene boligområde udvikler sig – og gennem dialog og aftaler sikre, at der iværksættes aktiviteter i boligområder, som udviser tegn på at være i negativ udvikling.

Det betyder, at kommunernes tilsyn fremover vil have mindre vægt på juridisk og økonomisk kontrol – og mere vægt på boligområdernes udvikling. Derfor er der behov for en mere tværfaglig tilgang til tilsynsopgaven. De juridiske og økonomiske kompetencer skal suppleres med byplanfaglige, byggetekniske og sociale kompetencer mv.

Den tværfaglige tilgang til tilsynsopgaven er allerede kendt i flere kommuner. For eksempel har Ishøj Kommune opnået gode resultater med den tværfaglige indsats, idet sager vedrørende kommunens almene boligorganisationer ikke behandles isoleret i én forvaltning.

Ishøj Kommunes Byråd- og Ejendomscenter har således sikret koordineringen ved økonomisk og administrativt tilsyn i samarbejde med Økonomiecenteret og Plan-, Bygge- og Miljøcenteret.

Desuden koordineres kommunens boliganvisning i tæt samråd med forvaltningscheferne fra Familiecenteret, Socialcenteret samt Sundheds- og Ældrecenteret.

Den koordinerende indsats sikrer, at alle relevante led af den kommunale forvaltning er integreret i samarbejdet.

Ud over den interne koordinering varetager Byråd og Ejendomscenteret koordineringen af samarbejdet med boligorganisationerne både via fælles koordineringsmøder og dialogmøder med den enkelte boligorganisation.

Indsatsen i Ishøj Kommune har givet positive resultater både økonomisk og socialt. Dertil kommer, at indstillinger og orientering til Ishøj Byråd har kunnet understøttes af nuancerede evalueringer på tværs af boligorganisationerne.

Det har været en forudsætning for iværksættelse af reformen, at den ikke må medføre øgede offentlige udgifter. Umiddelbart vil en tættere dialog med hver enkelt boligorganisation synes mere ressourcekrævende end det tilsyn, mange kommuner gennemfører i dag. Derfor er det vigtigt, at tilsynet fremover differentieres, så kommunerne retter opmærksomheden og ressourcerne derhen, hvor behovet er til stede. For eksempel ved færre møder med velfungerende boligorganisationer i velfungerende områder.



Foto: Jørgen Jørgensen

## Styringsmæssig og driftsmæssig effektivitet

For de mindre boligorganisationer betyder styringsreformen, at de stilles over for en række opgaver, som det vil være både krævende og udfordrende for dem at løse.

Den styringsmæssige effektivitet hænger også sammen med antallet af boligorganisationer. Skal mange små boligorganisationer forhandle med kommunen hver for sig, vil det betyde lav styringsmæssig effektivitet, omvendt vil samarbejder på tværs af boligorganisationerne betyde større effektivitet.

I nogle tilfælde vil udfordringerne kunne løses med etablering af samarbejdsudvalg, hvor boligorganisationerne danner en aftalestruktur med det formål at indgå aftaler på en række områder, som vedrører

alle kommunens boligorganisationer. I andre tilfælde kan der etableres administrative samarbejder og sammenlægninger, som kan styrke den administrative effektivitet.

Den optimale situation opnås, når både den administrative og den styringsmæssige effektivitet er høj.

Der indføres benchmarking for at måle på kvalitet og effektivitet, og forvaltningsrevisionen gøres mere håndgribelig. Disse redskaber kan både være med til at synliggøre og fremme kvalitet og effektivitet i organisationerne (se boksen nedenfor).

Det vil fortsat være kommunerne, som skal føre tilsyn med forretningsføreres og administrationselskabers finansforvaltning og forvaltningsrevision. Det vil sige, at selvom et administrationselskab er repræsenteret i flere kommuner, er det moderselskabets hjemstavnskommune, som skal føre tilsynet.

## Forvaltningsrevision og benchmarking

**F**orvaltningsrevisionen kan synliggøre, at reglerne og de eksisterende forretningsgange følges. Forvaltningsrevisionen bør indgå i revisionspåtegningens spørgeskema, der er en del af boligorganisationens regnskab. Dette kræver en udvidelse af skemaet, så udvalgte forvaltningsopgaver også fremgår.

Benchmarking indføres som et nyt instrument til at vurdere administrationernes effektivitet og kvalitet. Ved benchmarking måler man sig i forhold til "best practice", det vil sige i forhold til andre, der gør det godt for at lære af dem. Benchmarking bør indføres for at sikre en hurtig og effektiv løsning af standardopgaverne, så der kan frigives res-

sourcer for eksempel til de nye opgaver, der følger med indførelse af styringsdialog og tværgående samarbejde.

- Forvaltningsrevisionen skal fremgå af revisionspåtegningens spørgeskema i boligorganisationernes regnskaber
- Revisionserklæringen skal forbedres, så det fremgår af revisionserklæringen at regler følges
- Indførelse af benchmarking som middel til en driftsmæssig effektivisering og frigørelse af ressourcer til de nye opgaver
- Opstilling af nøgletal for opfyldelse af målsætninger

## Debatfase i kommuner og boligorganisationer

I 2010 gennemføres en debatfase for kommuner og boligorganisationer. Møderne tilrettelægges af KL, BL og Indenrigs- og Socialministeriet.

Debatfasen afsluttes med en evaluering for at afdekke, om der fra KL, BL eller Indenrigs- og Socialministeriets side kan tages initiativer til at støtte strukturreformen. Evalueringen skal fremsendes til Indenrigs- og Socialministeriet inden udgangen af 2010. Det forventes, at kommunerne såvel som boligorganisationerne går aktivt ind i debatfasen.



Polfoto

## Fakta om strukturen i sektoren

Der er i 2009 718 almene boligorganisationer med 7.750 afdelinger og 550.863 boliger.

Af de godt 550.000 boliger er 89% familieboliger, 6% ældreboliger og 5% ungdomsboliger.

Andelen af almene boliger i kommunerne varierer betydeligt fra mere end 50% af den samlede boligmasse i nogle kommuner til under 10% i andre. Den største koncentration findes i kommunerne på Københavns Vestegn, mens den mest beskedne repræsentation ses i de mindre kommuner i provinsen, samt enkelte kommuner i Hovedstadsområdet.

De 718 boligorganisationer har i gennemsnit godt 10 afdelinger og hver afdeling gennemsnitlig ca. 70 boliger. Det svarer til, at hver boligorganisation repræsenterer 700 boliger. Næsten 70 pct. af organisationerne har under 10 afdelinger, og næsten 80 pct. har i alt under 1.000 boliger, hvilket svarer 30 pct. af det samlede antal boliger.

I 8 af landets kommuner er mindst 15 boligorganisationer repræsenteret, og i 20 kommuner er 5 eller færre boligorganisationer repræsenteret. I de resterende kommuner er der således fra 6 til 14 forskellige boligorganisationer og dermed kommunale samarbejdspartnere.

Kilde: Landsbyggefondens stamdatabase 2009

# Hvad skal aftales?

**S**tyringsdialogen er det redskab, som skal skabe en bæredygtig boligpolitik, der kan være med til at styrke udviklingen i by- og boligområderne. Mødet mellem boligorganisationen og kommunen skal baseres på en række beskrivelser og analyser af organisa-

tionen og boligafdelingen – en såkaldt dokumentationspakke. Endelig skal mødet munde ud i et aftaledokument, som beskriver de nødvendige initiativer.

## Løbende dialog

Styringsdialogen mellem kommunen og boligorganisationen bør ses som en integreret del af kommunens by- og boligpolitik.

Boligorganisationen har ansvaret for at udarbejde den nødvendige information forud for mødet, herunder formulering af boligorganisationens ønsker og mål for boligområdet. Informationsmaterialet samles i en dokumentationspakke, hvis indhold af analyser kan være forskelligt afhængig af forholdene i boligområdet. Dokumentationspakken skal dog som minimum indeholde en årsrapport, beskrivelse af økonomiske og driftmæssige forhold, udvalgte nølgetal m.v. (se boksen på side 15).

Fra år til år udarbejder boligorganisationen relevante analyser og evalueringer, som afdækker behovet for særlige tiltag og belyser relevante samarbejdsflader mellem parterne. Det kan eventuelt aftales fra år til år hvilke analyser, der er væsentlige.

Resultaterne af dialogmødet formuleres i et aftaledokument, som er en fælles køreplan for den kommende periode.

## Struktur for samarbejdet

Kontinuitet er afgørende for at opnå et velfungerende og proaktivt samarbejde. Derfor er regelmæssige dialogmøder mellem kommune og boligorganisation en forudsætning for et godt og effektivt samarbejde.

Fra at det kommunale tilsyn overordnet har været sagsorienteret, skal det i højere grad differentieres i forhold til boligområdets behov. Derfor skal der stilles klare rammer op for, hvor ofte parterne skal mødes.

Det anbefales, at mødestrukturen aftales og nedfældes som en forretningsorden for arbejdet (se boksen på side 18 i næste afsnit).

Problemstillinger i boligafdelingerne kan have social såvel som teknisk og økonomisk karakter. Derfor stiller styringsdialogen krav til kommunerne om en tværgående indsats mellem forvaltningsenhederne. For at fremme samarbejdet mellem boligorganisation og kommune, kan det være en fordel, at kommunen sikrer en koordinerende indgang til de relevante forvaltningsgrene.

## Emner for aftaler

De aftaler, som kommune og boligorganisation indgår, kan have forskelligt indhold afhængig af situationen i boligområdet eller i boligorganisationen. I den forbindelse er det afgørende, at de analyser, som kan være en del af dokumentationspakken, beskriver og dokumenterer problemstillingerne. Aftalerne kan for eksempel omhandle planer for vedligeholdelse, social indsats, udlejning, råderet, sideaktiviteter og administration.

### Udlejningsaftaler

Udlejningsaftaler er et allerede kendt redskab mange steder, men med de nye regler gives der mulighed for i endnu højere grad at skræddersy løsninger, som passer til forholdene i det pågældende boligområde.

Hovedregler er, at kommunen har anvisningsret til hvert fjerde ledige lejemål, men lokalt kan der aftales større eller mindre anvisningsret.

Herudover kan der indgås aftaler om udlejning efter særlige kriterier, den såkaldte fleksible udlejning, for op til 100 pct. af boligerne i et boligområde.

I en række belastede boligområder er der desuden mulighed for at benytte den såkaldte kombinerede udlejning. Disse områder er på forhånd fastlagt af Indenrigs- og Socialministeriet, men det er op til de enkelte kommuner og boligorganisationer at aftale, om muligheden skal benyttes.

### Vedligeholdelse og fremtidssikring

Langtidsplanlægning og budgetlægning er afgørende for boligafdelingernes vedligeholdelsesmæssige standard. Ved hjælp af 10 og 20-års-budgetter sikres det, at boligafdelingen har tilstrækkeligt henlagte midler til at imødekomme udgifter som følge af den planlagte vedligeholdelse.

Større moderniserings- og fremtidssikringsprojekter kan kræve en alternativ finansiering med fondsansøgninger og realkreditlån og vil i de fleste tilfælde medføre huslejestigninger. Med de nye regler er der åbnet mulighed for gennemførelse af større renoveringssager alene med godkendelse fra boligorganisationens øverste myndighed og kommunen.

Uanset om der er tale om vedligeholdelsesarbejder eller større projekter bør boligorganisationen og kommunen sikre planlægning af boligafdelingens vedligeholdelsesmæssige tilstand og boligernes konkurrenceevne.

### Effektivitet og kvalitet

Administrationen af de almene boliger skal være både effektiv og af høj kvalitet. Få større boligadministrationer vil medføre en højere grad af effektivitet i forvaltningen end mange små organisationer.

I forhold til samarbejdet med kommunerne vil et samarbejde mellem flere boligorganisationer tillige give udfordringer for den styringsmæssige effektivitet. Det vil sige, at en fælles aftalestruktur boligorganisationerne imellem kan sikre en bedre og mere effektiv administration.

## Boligsociale projekter

I nogle boligområder kan der være behov for en særlig indsats rettet mod beboerne. Det kan for eksempel være ansættelse af en beboerrådgiver eller en boligsocial koordinator, som har til opgave at iværksætte nogle aktiviteter, der kan være med til at styrke forholdet mellem beboerne.

Det kan også være etablering af lokaler til klubaktiviteter eller andre fælles arrangementer, som kan styrke beboernes kendskab til hinanden og skabe større trykthed og bedre trivsel.

Det er ofte afgørende for boligsociale projekter, at boligorganisationen og kommunen iværksætter indsatsen i fællesskab, ligesom samarbejdet kan være en økonomisk forudsætning.

## Råderet

Som beboer i en almen boligafdeling har man mulighed for at foretage forbedringer eller forandringer af boligen. Reglerne for at ændre boligen er bl.a. fastsat af afdelingsmødet og af bestyrelsen for boligorganisationen. Desuden er der fra Indenrigs- og Socialministeriet fastsat en beløbsramme for økonomisk godtgørelse i forbindelse med forbedring.

En udvidelse af beboernes råderet giver øget mulighed for individuelle løsninger, som kan være med til at gøre boligafdelingen mere attraktiv. Det nuværende råderetsbeløb vil udgøre et minimumsbeløb, og i styringsdialogen er det muligt at aftale en forhøjelse på op til kr. 50.000. Aftalen om råderetsbeløbet skal fortsat gøre det muligt at fastholde et rimeligt huslejeniveau, så boligerne kan leve op til det overordnede boligsociale formål.

Herudover åbnes der mulighed for at indgå aftale om nedskrivning af arbejder og tilbagebetaling af lån ved kollektiv råderet over 30 år.

## Sideaktiviteter

En almen boligorganisation har som hovedformål at opføre, udleje, administrere, vedligeholde og modernisere almene boliger. Aktiviteter, som ikke kan henledes direkte under disse hovedformål, men som har en naturlig tilknytning til hovedformålet, kaldes sideaktiviteter.

Reglerne om sideaktiviteter har hidtil blandt andet været begrænsende for boligorganisationernes mulighed for opførelse af blandet byggeri og etablering af ustøttede erhvervsarealer i boligafdelingerne. Aftalen giver boligorganisationerne mulighed for inden for boligområdet at opføre private udlejningsboliger og ejerboliger.

Fremover kan boligorganisation og kommune indgå aftaler, som giver boligorganisationerne adgang til at administrere opførelse og drift af ikke støttet byggeri i boligområdet. Boligorganisationen kan til lige levere serviceydelser til andre bygningsejere i området.

De lempede regler om sideaktiviteter giver mulighed for at iværksætte forsøg med samdrift mellem flere boligorganisationer i det samme boligområde.

Desuden er det blevet muligt at etablere sociale aktiviteter for andre end beboere i boligafdelingernes fælleslokaler.

## Planer for byudvikling

Det er afgørende, at boligorganisationerne og kommunen drøfter planer for udbygning og ændringer af by- og boligområder som led i styringsdialogen, så de almene boligorganisationer kan bidrage til en fremsynet og balanceret byudvikling.

## Aftaledokument

Resultaterne af dialogmødet nedfældes i et aftaledokument. Aftaledokumentet indeholder en opstilling af målene for boligorganisationen og boligafdelingerne for det kommende år og for mere langsigtede initiativer.

Inden det kommende års møde evalueres resultaterne af den indsats, som er blevet gennemført for at nå målsætningerne. Det giver parterne mulighed for at tilpasse løsningsmodellerne inden aftalen eventuelt videreføres.

## Offentlig redegørelse

Kommunen skal udarbejde et aftaledokument for dialogmødet, der skal offentliggøres på kommunens hjemmeside. Aftaledokumentet tager udgangspunkt i forretningsordenen og indholdet af aftaledokumentet fra sidste møde.

## Dokumentationspakke

Indholdet af dokumentationspakken skal dække den information, som er nødvendig for at kvalificere dialogen mellem kommunen og boligorganisationen. En del af pakkens indhold vil være påkrævet, som følge af de fastsatte regler, mens andre dele af pakken vil være udvalgte analyser eller resultater af undersøgelser, som fx boligorganisationen kan iværksætte. Parterne kan herudover ved dialogmødet blive enige om, at der skal gennemføres analyser, som er relevante for beslutningsprocessen.

De obligatoriske dele af dokumentationspakken skal give en årlig status for boligorganisationen og afdelingerne, herunder beskrive økonomiske og driftsmæssige forhold, udvalgte nøgletal samt evt. særlige forhold omkring igangværende og planlagte moderniseringsprojekter og boligsociale tiltag. Desuden skal der redegøres for, hvordan

der følges op på de tidligere erkendte problemstillinger og løsningsforslag.

Det er boligorganisationens ansvar at indsende dokumentationspakken til kommunen med bilag, herunder for eksempel:

- Årsrapport – status på sidste års aftaledokument, som evaluerer, om de aftalte målsætninger er nået
- Regnskab, beretning og revisionskupon
- Budget og langtidsbudget
- Evaluering af projekter og delmål
- Eventuelle beboerundersøgelse eller andre undersøgelser i boligafdelingen

# Styringsdialog i praksis

**D**er er store forskelle mellem de enkelte boligafdelinger, boligorganisationer, administrationer og kommuner. Dette gælder for både problemstillingerne og for indsatsområderne. Udfordringerne for styringsdialogen er derfor meget forskellige. For at sikre den nødvendige fælles forståelse imellem

parterne, skal der udarbejdes et aftaledokument med resultaterne fra mødet. Aftaledokumentet er en køreplan for den fælles indsats indtil næste styringsdialog. Fokus i styringsdialogen skal være på effektiv problemløsning og forebyggelse.

## Hvor ofte gennemføres styringsdialogen?

Lovforslaget lægger op til, at der i samarbejdet mellem en boligorganisation og kommunen afholdes møde med intervaller på et, to eller tre år.

Frekvensen af møderne afhænger af situationen i boligområdet og af effektiviteten i administrationen. Hvis der er omstændigheder i en boligorganisation, som kræver særlig opmærksomhed, bør der afholdes møde oftere end i boligorganisationer, hvor boligafdelinger og administration er velfungerende.

Hvis kommunen vurderer, at boligorganisationen opfylder sektorens målsætninger, og der ikke er væsentlige risici eller problemer for driften, kan kommunen nøjes med årlig godkendelse af regnskabet og aftale en 2-3 årig kadence for styringsdialogen. Omvendt kan en midlertidig situation i et boligområde kræve dialogmøder indtil flere gange om året i en periode.

## Hvem er ansvarlig for styringsdialogen?

Kommunen indkalder til regelmæssige dialogmøder med hver enkelt boligorganisation.

Dialogmødet tager udgangspunkt i de analyser og vurderinger, som dokumentationspakken indeholder, herunder redegørelser for aftalte temaer og specifikke problemstillinger. Indkaldelse til mødet skal udsendes med et oplæg til dagsorden. Tidsfristen for fremsendelse af dokumentationspakke og indkaldelse til dialogmøde kan aftales i en forretningsorden for samarbejdet.

På side 18 er et eksempel på en forretningsorden for en styringsdialog mellem et boligselskab og en kommune.

Den konkrete tilrettelæggelse vil også afhænge af lokale traditioner for samarbejde, beboerdemokrati m.v.

## Hvordan følges der op på aftalerne?

De målsætninger, der kan skabes enighed om på dialogmødet, er udgangspunkt for aftaler og løsningsmodeller.

Aftalerne formuleres i et aftaledokument, som kort beskriver aftalens indhold, periode og oplæg til evaluering (se boksen på side 19).

I den løbende styringsdialog vil evaluering af den forløbne periode anvendes som oplæg til, hvordan en aftale kan forlænges, og hvorvidt der er behov for at tilpasse den.

## Fællesmøder

Ud over styringsdialogen er erfaringen i flere kommuner, at det er hensigtsmæssigt at have et fælles forum for kommunen og samtlige boligorganisationer. Det støtter op om en effektiv by- og boligpolitik, skaber mulighed for erfaringsudveksling mellem boligorganisationerne og stiller krav til kommunen om at tænke i helhedsorienteret planlægning, hvor hovedparten af kommunens forvaltninger er inddraget.

Formålet er igennem dialog at gennemføre en langsigtet planlægning for boligområderne i kommunen og at finde løsninger på de generelle problemstillinger i boligafdelinger og administrationer.

Udviklingen af et boligområde kræver i nogle tilfælde ikke blot et samspil mellem en kommune og en boligorganisation men også mellem flere eller måske alle boligorganisationerne i en kommune.

I de tilfælde, hvor et tiltag forudsætter deltagelse af

flere parter, er det nødvendigt at koordinere indsatsen og finde et fælles aftalegrundlag. Aftalen kan udmøntes som en rammeaftale, der gælder for samtlige boligorganisationer.

På fællesmøderne bliver kommunens overordnede politik for de almene boligorganisationer som led i en helhedsorienteret planlægning behandlet og diskuteret. De emner, som bliver drøftet her, danner grundlaget for kommunens styringsdialog med den enkelte boligorganisation.

I tilfælde, hvor flere boligorganisationer oplever nogle fælles problemer, kan der nedsættes en arbejdsgruppe for herigennem at finde fælles løsninger. Det kan for eksempel være i forbindelse med løsningen af sociale spørgsmål i et boligområde, hvor flere boligorganisationer er repræsenteret.

Fællesmøderne giver også boligorganisationerne mulighed for at udveksle erfaringer, så succeser kan blive udbredt.

Det anbefales, at kommunen tager initiativ til fælles dialogmøder, og at boligorganisationerne bidrager aktivt med forslag til mødernes indhold.



Foto: Jørgen Jørgensen

## Rammerne for styringsdialogen

Kontinuitet er et afgørende element i styringsdialogen for at opnå et effektivt samarbejde. Derfor anbefales det, at parterne formulerer en forretningsorden, det vil sige beskriver, hvor ofte der afholdes møder, hvem der deltager i møderne, og hvem der varetager udarbejdelse af baggrundsmaterialet.

Det er kommunen, som varetager sekretariatsfunktionen i forbindelse med indkaldelse, dagsorden og referat. Forslag til forretningsorden er præsenteret i boksen her på siden. Involveringen af flere forvaltningsgrene er afgørende for den tværfaglige tilgang, som vil være hensigtsmæssig i mange tilfælde.



Foto: Jens Bach

## Eksempel på forretningsorden for styringsdialogen

Forretningsorden for styringsdialog mellem Byens Boligselskab og Vesterkøbing Kommune

### Mødefrekvens:

Der afholdes et årligt ordinært møde med deltagelse af Byens Boligselskab og Vesterkøbing Kommune. Med mindre der aftales en anden midlertidig mødefrekvens.

Mødet finder sted i x måned, og forud for mødet fremsendes dokumentationspakken fra Byens Boligselskab.

### Deltagere:

Ved møderne deltager repræsentanter fra Byens Boligselskab samt en repræsentanter fra Vesterkøbing Kommune.

### Dokumentationspakke:

Dokumentationspakken danner basis for mødets indhold. Fristen for fremsendelse af dokumentationspakken til kommunen er senest 2 uger forud for det aftale mødetidspunkt.

### Indkaldelse:

Dato for det kommende års styringsdialog fastsættes hvert år på dialogmødet. Kommunen fremsender indkaldelse og dagsorden for mødet senest 2 uger inden mødets afholdelse.

### Sekretariat:

Kommunen varetager sekretariatsfunktionen i forbindelse med dialogmøderne. Herunder udarbejdelse af indkaldelse, dagsorden, aftaledokument og offentlig tilgængelig redegørelse.

## Aftaledokument

Aftaledokumentet er resultatet af dialogmødet mellem kommunen og det enkelte boligselskab.

Aftaledokumentet kan have mange udformninger, men bør som hovedregel indeholde mødets hovedkonklusioner. Eksempel på aftaledokument fremgår i boksen nedenfor.

### Eksempel på aftaledokument

Aftale mellem Byens Boligselskab og Vesterkøbing Kommune for driftsåret 2010/11:

Aftalen er udarbejdet i forlængelse af møde den 3. marts 2010.

Ved mødet deltog:

Repræsentanter for Boligorganisationen:  
Arne Nielsen, Bodil Andersen, ...

Repræsentanter fra kommunen:  
Hanne Larsen, Torben Jensen, ...

I 2010 vil der for boligorganisationen være fokus på de økonomiske forhold, mere specifikt reetablering af dispositionsfonden, som er beskeden på grund af mange tilskud og udlån til renoveringssager i boligafdelingerne. Næste års dokumentpakke bør indeholde en analyse af dispositionsfonden.

Der er indgået en ny udlejningsaftale, som træder i kraft pr. 1. maj 2010. Aftalen indebærer, at det er muligt for par uden børn at komme i betragtning til 4-rums boliger. Formålet med aftalen er at styrke beboersammensætningen. Aftalen evalueres inden næste dialogmøde, hvor det vurderes, hvorvidt aftalen skal forlænges endnu et år.

I boligafdeling 1 er det besluttet, at der skal ske udskiftning af taget i 2010. Der bør de

kommande år rettes fokus mod at undgå huslejestigninger ud over den almindelige prisudvikling. For at styrke økonomien i afdelingen overvejes en samdriftsaftale med boligafdeling 2.

I boligafdeling 2 er der ikke behov for særlige tiltag i 2010. Afdelingens drift og økonomi er særdeles velfungerende ligesom de sociale forhold ikke giver anledning til særlige tiltag. For at styrke økonomien i afdelingen overvejes en samdriftsaftale med boligafdeling 1.

I boligafdeling 3 iværksættes et tæt samarbejde mellem boligorganisationen, kommunens afdeling for Børn og Familie, SSP og ungdomsinstitutionerne i området for herigennem at skabe kontakt til de unge mellem 15 og 19 år. Målsætningen er at nedbringe de betydelige udgifter til udbedring af hærværk.

I boligafdeling 4 rettes fokus mod et bedre samspil mellem den kommunalt ansatte vicevært og boligorganisationens ejendomsfunktionærer. Formålet er at etablere mere funktionelle grønne arealer for de ældre.

Næste møde finder sted onsdag den 2. marts 2011.

# Eksisterende samarbejde til inspiration

En lang række kommuner vil den nye styringsreform passe godt til den nuværende praksis, fordi dialog allerede er et kendt værktøj. Styringsreformen skal imidlertid sikre, at samtlige boligorganisationer bliver inddraget i et konstruktivt samarbejde, og at kom-

munen får indblik i alle facetter af boligorganisationens virke, så det bliver muligt i højere grad at sikre en bæredygtig udvikling i boligområderne.

## Velfungerende samarbejde mellem kommune og boligorganisation

Der er mange eksempler på velfungerende samarbejder mellem boligorganisationer og kommuner. Her vil gennemførelsen af styringsdialogens krav bidrage til en formalisering af det allerede igangværende samarbejde. For andre kommuner vil styringsdialogen være en helt ny måde at samarbejde på med de udfordringer, dette indebærer. Jo flere boligorganisationer, der er repræsenteret i en kommune, jo større krav stiller det til organiseringen af det ændrede samarbejde mellem kommune og boligorganisation.

Her kan fælles dialogmøder mellem kommune og samtlige boligorganisationer være med til at skabe rammerne for den individuelle styringsdialog og samtidig etablere en konstruktiv base for de almene boligorganisationers virke.

## Hvad er fællesmødernes funktion?

Fællesmødet er et møde mellem samtlige boligorganisationer og kommunen, mens dialogmøderne er mellem den enkelte boligorganisation og kommunen.

Fællesmøderne bør være udgangspunktet for erfaringsudveksling og for drøftelser af de overordnede rammer for en social og bæredygtig boligpolitik i kommunen. Det er på disse møder boligorganisationerne såvel som kommunen har mulighed for at rejse idéforslag og visioner eller pege på problemstillinger, som kræver en fælles indsats for at løse.

Fællesmødernes vigtigste funktion er derfor erfaringsudveksling og gennem dialog at nå til enighed om, hvilke forslag der bør fremsættes til godkendelse i kommunalbestyrelsen såvel som i organisationsbestyrelserne.

På fællesmøderne kan det aftales at nedsætte arbejdsgrupper, som skal tage sig af at belyse en konkret problemstilling. Arbejdsgruppernes resultater skal fremlægges for samtlige boligorganisationer og kommunen, inden de bringes videre til fremlægelse og eventuelt godkendelse i organisations- og kommunalbestyrelsen.

I BL's pjece om kommunalt samarbejde findes flere eksempler på, hvordan samarbejdet mellem kommune og boligorganisation kan organiseres.

## Et eksempel fra Hillerød

I Hillerød Kommune har samarbejdet ændret form gennem de seneste år til, at boligorganisationerne spiller en langt mere aktiv rolle ved de fælles dialogmøder. Hidtil fungerede samarbejdet på den måde, at kommunen indkaldte til møde ca. 2 gange årligt. Ved møderne deltog boligorganisationens formand og forretningsfører samt repræsentanter fra Hillerød Kommune med borgmesteren i spidsen.

Tidligere præsenterede boligorganisationerne kun sjældent de problemstillinger, de håndterede og de løsningsmodeller, de anvendte i det daglige virke i boligafdelingerne. Møderne gav derfor ikke altid et tilstrækkeligt konstruktivt udbytte.

Som følge heraf blev parterne enige om at finde en ny og anderledes samarbejdsstruktur, der i højere grad gjorde boligorganisationerne medansvarlige for mødernes indhold.

Udkastet til en aftale skulle komme fra boligorganisationerne og godkendes i kommunalbestyrelsen. Samtidig havde BL taget initiativ til at afholde møder med boligorganisationerne i kommuner landet over for at sætte fokus på samarbejde på tværs, så boligorganisationerne havde allerede afholdt møde uden for kommunens regi. Resultatet blev et kommissorium med en beskrivelse af samarbejdsudvalgets sammensætning og samarbejdets formål, funktion og organisering af opgaver. (Kommissorium og organisationsplan fremgår af boksene på side 22 og 23).

## Hvordan etablerer man et samarbejde?

Det kan være boligorganisationerne såvel som kommunen, der tager det første skridt til et fælles dialogmøde. BL har de seneste år spillet en aktiv rolle i et forsøg på at etablere fællesmøder. BL's kredskonsulenter har taget initiativer til at afholde fælles dialogmøder med samtlige boligorganisationer for herigennem at etablere et tværgående samarbejde, der kan danne grundlag for møder med kommunen.

Hvis der ikke allerede er etableret et samarbejde mellem boligorganisationerne og kommunen, anbefales det, at kommunen tager initiativ til at mødes med alle aktører ved et fælles dialogmøde. Emnet for det første møde med boligorganisationerne kunne være forventningerne til den fremtidige styringsdialog og til den dokumentation, som boligorganisationerne skal levere.

En afstemning af forventningerne vil uden tvivl være et godt udgangspunkt for det fremtidige samarbejde.

## Formålsbeskrivelse for samarbejde

Organiseringen af et samarbejde mellem boligorganisationerne og kommunen kan være uoverskueligt. Det kan derfor være en fordel at anskueliggøre samarbejdet i en formålsbeskrivelse, som blandt andet beskriver hensigten med samarbejdet og dets organisering. Af formålsbeskrivelsen fremgår det, hvem der er ansvarlige for at afholde møder og udføre de aftaler, som arbejdsgrupper og udvalg løbende indgår.

## Formålsbeskrivelse for det tværgående samarbejde i Hillerød

### Formålsbeskrivelse for samarbejdsudvalget for de almene boligorganisationer og Hillerød Kommune.

#### Formål

Parterne ønsker at etablere et fælles samarbejdsudvalg mellem Hillerød Kommune og de 9 boligselskaber i Hillerød og Skævinge.

De 9 selskaber omfatter:

- Boligselskabet Nordsjælland
- Boligselskabet AKB, Nordsjælland
- Frederiksborg Andelsboligforening
- Frederiksborg Boligselskab
- Hillerød Boligselskab
- Hillerød almennyttige Boligselskab
- Hillerød Ældreboligselskab
- Lejerbo, Hillerød
- Boligselskabet Vibo, Skævinge

Samarbejdsudvalgets formål er at etablere kontakt mellem kommunen og boligorganisationerne for igennem dialog at gennemføre en langsigtet planlægning for de almene boliger i Hillerød Kommune, herunder generelle problemstillinger i boligafdelingerne.

Dette skal blandt andet ske ved, at samarbejdsudvalget involveres i de sager, som i Hillerød Kommune vedrører den almene sektor.

#### Udvalgets sammensætning

Udvalget sammensættes af 1 repræsentant fra

hvert boligselskab og 1 repræsentant fra hvert administrationsselskab/forretningsfører.

Hillerød Kommune deltager i samarbejdsudvalgets møder i henhold til emnernes relevans.

Der kan inden for udvalget nedsættes arbejdsgrupper til varetagelse af konkrete opgaver, som fremlægges og godkendes i samarbejdsudvalget.

#### Mødefrekvens

Der afholdes et årligt fællesmøde med samarbejdsudvalget og repræsentanter fra den kommunale ledelse. Ved møderne deltager samarbejdsudvalgets repræsentanter samt repræsentanter fra Byrådet og kommunens embedsfolk.

Samarbejdsudvalget holder møde mindst 2 gange årligt, et om foråret og et om efteråret. Det ene møde finder sted i maj måned umiddelbart inden fællesmødet med den kommunale ledelse. Ved møderne deltager boligorganisationerne og repræsentanter fra kommunen, som inviteres efter behov i henhold til de valgte emner på dagsordenen.

Arbejdsgrupperne afholder møder efter behov og inden for den af samarbejdsudvalgets fastsatte tidsramme for udførelsen af en given opgave. Ved møderne deltager boligorganisationens repræsentanter i arbejdsgrupperne.

#### Sekretariat

Sekretariatsfunktionen ved det årlige fællesmøde varetages af Byrådsservice og Jura, herunder udarbejdelse af dagsorden og referat. Samarbejdsudvalget bidrager til indholdet af dagsordenen.

Boligorganisationerne varetager på skift sekretariatsfunktionen for samarbejdsudvalgets møder. Herunder udarbejdelse af dagsorden, referat og oplæg/præsentationsmateriale til møderne.

Arbejdsgrupperne varetager sekretariatsfunktionen i forbindelse med møder. Der stilles imidlertid ikke krav om udarbejdelse af dagsorden og referat fra disse møder.

### Funktion

Samarbejdsudvalget skal sikre, at relevante analyser lægges til grund for gennemførelsen af fælles fornyelser, herunder såvel forslag fremsat af Hillerød Kommune som af udvalget.

Samarbejdsudvalget skal sikre gensidig information og dialog mellem de involverede boligorganisationer og Hillerød Kommune.

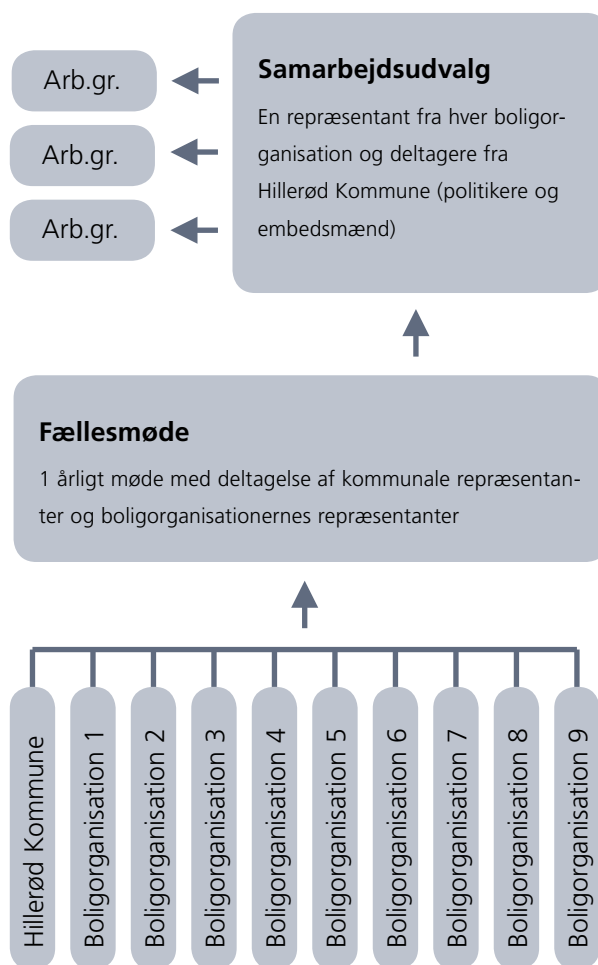
Samarbejdsudvalget skal endvidere udvikle ideer og visioner, som kan styrke og profilere den almene sektor i Hillerød Kommune.

### Opgaver

Samarbejdsudvalget skal forestå udarbejdelse af forslag til en løsning af problemstillinger og løbende langsigtet planlægning, herunder udlejnings- og anvisningskriterier, sociale- og miljømæssige forhold samt løsning af problemstillinger på ældre- og ungeområdet.

Samarbejdsudvalget skal ydermere sikre gensidig drøftelse af og orientering om aktuelle boligpolitiske spørgsmål og vejledning i løsningsforslag.

## Organisationsplan for samarbejdsudvalget i Hillerød Kommune



KL, Weidekampsgade 10, 2300 København S, Postbox: 3370, Telefon. 3370 3370, [www.kl.dk](http://www.kl.dk)

Boligselskabernes Landsforening, Studiestræde 50, 1554 København V, Telefon 3376 2000, Fax 3376 2001, [www.bl.dk](http://www.bl.dk)