

# Styringsdialog

– Et værktøj til samarbejde mellem  
kommuner og boligorganisationer



# Udgiver

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

og

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

Forsidefoto: Colourbox  
Udgivet: juni 2010



Læs også pjecen:  
»Styrings**re**formen«

# Indhold

Indledning .....	3
Værdiskabende samarbejde .....	4
Kort om styringsreformen .....	6
Dialog skal danne grundlag for beslutningerne .....	8
Organisering af samarbejdet .....	10
Kalender for samarbejdet.....	12
Dokumentationspakke og aftaledokument.....	14
Emner for styringsdialog og aftaler .....	17
Byudvikling .....	18
Udlejningsaftaler.....	20
Vedligeholdelse og fremtidssikring .....	22
Boligsociale tiltag .....	24
Hvordan kommer man i gang?.....	30

# Indledning

**S**tyringsreformen af den almene sektor lægger op til, at det fremtidige samarbejde mellem kommune og boligorganisationer skal være baseret på aftaler om fælles mål og rammer. Med en tættere dialog mellem kommune og boligorganisationer åbnes der dermed for i fællesskab at formulere målsætningerne for boligområderne.

Forholdene kan være meget forskellige fra kommune til kommune og fra boligafdeling til boligafdeling. Ved at formulere nogle fælles målsætninger for boligområderne bliver det muligt at finde løsninger, som er tilpasset forholdene lokalt – til de lokale traditioner såvel som til områdets beboere. Gennemførelse af individuelle løsninger, som netop er tilpasset området, er afgørende for resultaterne på lang sigt.

Styringsdialogen bliver omdrejningspunkt for aftalerne og et redskab til at sikre et tættere og mere effektivt samarbejde. Det er i dialogen mellem kommune og boligorganisation, at de fælles mål skal formuleres, og rammerne for dem aftales. Derfor er det vigtigt, at dialogmøderne kommer godt fra start, og forventningerne bliver afstemt.

Styringsdialogen kræver forberedelse af kommunen såvel som boligorganisationen, men resultatet forventes at bidrage til en forebyggende og fremsynet indsats.

Styringsdialogen er et positivt tiltag, der kan styrke samarbejdsrelationerne mellem kommune og boligorganisation som følge af gensidig erfaringsudveksling og rettidig vidensdeling. Styringsreformen stiller ikke krav til dialogmødernes form, men der stilles krav om, at styringsdialogen skal gennemføres – målet er derfor at afholde møder i 2010.

Denne pjece giver en række værktøjer og ideer til, hvordan kommune og boligorganisation kan komme godt i gang med styringsdialogen. Pjecen indeholder konkrete eksempler på samarbejder, som allerede er iværksat, og som forhåbentlig kan være til inspiration for det forestående samarbejde.

Pjecen er udarbejdet i samarbejde mellem KL og Boligselskabernes Landsforening.

*KL og BL juni 2010.*

# Værdiskabende samarbejde

**S**tyringsreformen fokuserer på et tættere samarbejde mellem boligorganisationer og kommuner. Med planlagte og velforberedte møder skal det sikres, at der gennemføres en dialog, som kan danne grundlag for en fremadrettet indsats. Ved at være på forkant med udviklingen i boligområderne kan samarbejdet blive blandt andet økonomisk og socialt fordelagtigt for kommunen såvel som for boligorganisationen.

Men for at skabe en effektiv udvikling og gode resultater kræver det, at samarbejdspartnerne også stiller krav til hinanden. Begge bør bidrage med initiativer, skabe rammerne for gennemførelse, sikre virkeliggørelse og efterfølgende evaluering af de tiltag, som bliver ført ud i livet.

## Hvad kan vi opnå sammen?

Det overordnede formål med dialogen er at styrke indsatsen i boligområderne for på den måde at skabe værdi for boligorganisationens beboere og dermed kommunens borgere.

Værdien for den enkelte kan være en passende bolig, trygge rammer, sociale aktiviteter eller et aktivt beboerdemokrati. Disse værdier kan styrkes ved en fælles indsats fra kommunen og boligorganisationen. For at opnå de bedste resultater er det afgørende, at samarbejdet organiseres og forankres.

## Hvad kan kommunen gøre?

Kommunen skal iværksætte et internt samarbejde mellem forvaltningerne for på den måde at afdekke kommunens rolle i løsning af eventuelle problemer i boligområderne.

Det er afgørende, at kommunen sikrer et solidt internt samarbejde og en koordinering af indsatsen med fokus på bl.a. børn og unge, ældre, sundhed og integration.

Et konkret forslag til samarbejdsflade kan være, at kommuner med en ældre almen boligmasse må forventes at stå over for en tilpasning af boligmassen til befolkningsudviklingen. Dette kræver overvejelser om fremtidssikring af boligafdelingerne og dermed et tæt samspil mellem kommune og boligorganisationen i udarbejdelsen af en boligpolitisk plan, som tager de nødvendige langsigtede hensyn.

## Hvad kan boligorganisationen gøre?

Boligorganisationerne bør først og fremmest gøre sig de nødvendige langsigtede overvejelser om boligafdelingernes økonomiske forhold og vedligeholdelsesmæssige stand. Er der i en eller flere afdelinger behov for en større renoveringsindsats eller for egentlig fremtidssikring, og hvordan kan den eventuelt finansieres?

Desuden kan boligorganisationen foretage analyser af afdelingernes ventelister, for herigennem at afdekke de boligsøgendes ønsker og behov.



# Kort om styringsreformen

## Styringsreformen

Styringsreformen af den almene sektor blev vedtaget i sommeren 2009. Reformen medfører en række ændrede regler inden for følgende hovedområder:

- ▶ Organisation
- ▶ Udlejning
- ▶ Sideaktiviteter
- ▶ Råderet
- ▶ Beboerdemokrati
- ▶ Det kommunale tilsyn
- ▶ Strukturreform

Et resultat af reformen er, at det kommunale tilsyn ændres, så der skal ske færre godkendelser og mindre detailstyring. Samtidig skal der iværksættes et tættere samarbejde mellem kommune og boligorganisation for at sikre en fremadrettet indsats på væsentlige områder. Reformen stiller nye krav både til kommuner og boligorganisationer, men vigtigst af alt giver reformen nye muligheder for at skabe fælles målsætninger for boligorganisationerne, boligafdelingerne og beboerne. Kommunen vil dog stadig have en tilsynspligt med de almene boligorganisationer.

Kommunerne skal fortsat føre tilsyn med, at byggeri og drift af almene boliger sker i overensstemmelse med lovgivningen, herunder at boligafdelingens økonomi er forsvarlig, at vedligeholdelsesstanden er tilstrækkelig, at udlejningen sker korrekt, at moderniserings- og forbedringsarbejder er teknisk forsvarlige, og at reglerne for beboerdemokratiets virke overholdes.

## Styringsdialogen

Som led i det kommunale tilsyn indføres styringsdialogen. Styringsdialogen forpligter kommune og boligorganisation til at mødes minimum én gang årligt for at gøre status for boligorganisationens udfordringer og fremtidige planer.

Hovedtemaerne for styringsdialogen er boligområdet fysiske rammer, beboersammensætningen, herunder udlejning og boligsocial indsats, og administrationen.

Formålet med styringsdialogen er at etablere rammerne for udvikling, som kan være værdiskabende for begge parter.

### Regelgrundlaget for den nye styringsdialog fremgår af:

Lov om almene boliger m.v.: § 5b, §§ 6b – 6f og § 164.

Bekendtgørelse om drift af almene boliger m.v.: § 109.

Desuden stilles der krav om, at kommunens offentliggør en redegørelse, som indeholder referat af drøftelserne på styringsdialogmødet og en kort beskrivelse af eventuelle aftaler.

### **Indkaldelse til møderne**

Det er kommunen, som har ansvaret for at indkalde til mødet, og dermed at mødet bliver afholdt mindst en gang om året. Der stilles ikke nogen egentlige krav til mødernes form eller tidspunktet for afholdelse, men de samlede resultater af styringsdialogen afhænger af, om parterne deltager aktivt og konstruktivt og ikke mindst af, at møderne er velforberedte med det nødvendige materiale.

På det første møde mellem kommune og boligsekskab bør parterne derfor blive enige om rammerne for styringsdialogen. Det kan være en god idé at udarbejde en forretningsorden for styringsdialogen med aftaler om, hvor og hvornår møderne afholdes, hvem der inviteres med til møderne, og hvem der varetager sekretariatsfunktionen.

Parterne aftaler, hvem der skal inviteres fra henholdsvis boligorganisationen, boligadministrationen og kommunen. Den tværfaglige tilgang er afgørende for de resultater, parterne kan nå frem til. Derfor er det vigtigt, at kommunerne sikrer tværfaglighed og forankring. Styringsdialogen kommer til at handle om emner som økonomi og vedligeholdelse, renoveringsprojekter, boligsociale tiltag og integration. Derfor bør kommunen såvel som boligorganisationen deltage med repræsentanter fra de relevante fagområder.

Det er afgørende for styringsdialogens resultater, at aftalerne forankres politisk fra kommunen såvel som fra boligorganisationen.

### **Hvornår skal mødet afholdes?**

Tidspunktet for afholdelse af møderne kan for eksempel planlægges efter boligorganisationens regnskabsår. For en boligorganisation, hvis regnskabsår følger kalenderåret, skal regnskabet være fremsendt til kommunen inden udgangen af maj måned. I forlængelse af regnskabsafslutning udarbejdes dokumentationspakken, som fremsendes til kommunen efter aftale.

Det konkrete indhold af pakken kan aftales, men som minimum skal der indgå en styringsrapport med tilhørende bilag samt regnskab, årsberetning og revisionsprotokollat. Styringsrapporten er baseret på allerede indrapporterede data fra Landsbyggerfondens database. Det betyder, at data til rapporten forventes at kunne downloades fra Landsbyggerfondens hjemmeside.

Efter modtagelsen af dokumentationspakken kan kommunen indkalde til et møde, som med fordel kan afholdes efter godkendelse af det kommende års budgetter.

I forlængelse af mødet skal aftalerne nedfældes i et aftaledokument, som offentliggøres på kommunens hjemmeside. Aftaledokumentet bør indeholde en beskrivelse af de målsætninger, som kommune og boligorganisation er blevet enige om at nå i det kommende år eller over en aftalt årrække.

På de følgende sider giver pjecen nogle eksempler på, hvordan forretningsorden, aftaledokument og anden materiale kan se ud samt nogle råd om, hvordan møderne kan afholdes i praksis.

# Dialog skal danne grundlag for beslutningerne

**S**amarbejde har i adskillige år været mål for en tættere dialog mellem kommuner og boligorganisationer. Med indførelsen af styringsdialogen virkeliggøres det tosidede samarbejde mellem kommune og boligorganisation.

Dialogen kan dog med fordel afholdes som to møder, nemlig styringsdialogmødet med den enkelte boligorganisation og fælles dialogmødet med samtlige boligorganisationer. De to møder supplerer hinanden, så de overordnede politiske rammer såvel som afdelingernes specifikke problemstillinger drøftes i samarbejde.

## Styringsdialog og fællesdialog

Dialogen er et værktøj til at nå nogle fælles mål for kommunen og boligorganisationerne, både i forhold til dialogen med den enkelte boligorganisation og i et tværgående samarbejde med alle boligorganisationer i en kommune.

Det betyder, at indholdet af styringsdialogen og den fælles dialog hænger nøje sammen med kommunens by- og boligpolitik, planpolitik, lokalpolitiske tiltag og med social-, ældre- og sundhedspolitikken. Ved at styrke en koordineret, strategisk indsats bliver det lettere at nå fælles bestræbelser og skabe velfungerende og attraktive boligområder.

Udviklingen af et boligområde kræver i nogle tilfælde, at flere eller måske alle boligorganisationerne i en kommune involveres. Har en række boligorganisationer en fælles problemstilling, vil det være fordelagtigt at nedsætte en arbejdsgruppe, hvor de berørte i samarbejde med kommunen kan formulere løsningsforslag.

De tværgående møder kan dermed danne grundlag for de overordnede rammer og som følge heraf kommunens styringsdialog med den enkelte boligorganisation. Fællesmøderne giver ydermere bolig-

organisationerne mulighed for at udveksle erfaringer, så succes'er såvel som dårlige erfaringer kan blive kendte.

Også ved de tværgående møder er den politiske deltagelse afgørende for at støtte fælles politiske målsætninger og skabe relationer, der kan bidrage til udviklingen af strategiske tiltag.

## Indholdet af styringsdialogmødet

Indholdet af styringsdialogen mellem kommunen og den enkelte boligorganisation vil afhænge af, hvilke problemstillinger boligorganisationen og afdelingerne står overfor. Det kan være bygningsfysiske udfordringer, udlejningsproblemer, økonomiske spørgsmål eller sociale problemer, som kræver en særlig indsats.

Emnerne for styringsdialogen vil derfor variere, men kan indbefatte overvejelser om:

- ▶ Udlejningsaftaler
- ▶ Vedligeholdelsesplaner
- ▶ Fremtidssikring
- ▶ Boligsociale tiltag
- ▶ Råderetsregler
- ▶ Sideaktiviteter (f.eks. mulighed for at opføre blandet byggeri og yde serviceydelser til andre)
- ▶ Fælles aftalestruktur mellem boligorganisationer
- ▶ Byudvikling

Det er vigtigt, at det aftales på mødet, hvorvidt særlige emner er væsentlige at rejse ved det kommende møde. Det kan for eksempel være resultaterne af en udlejningsaftale – har aftalen virket efter hensigten, og kan den bidrage til at nå målsætningerne?

Behandling af særlige emner kan kræve forberedelse af analyser eller rapporter, som kan fremsendes med den kommende dokumentationspakke. Møderne bør være udviklingsorienterede og værdiskabende for både kommunen og for boligorganisationen, derfor er forberedelse afgørende.

Dagsordenen for styringsdialogmødet bør indeholde:

- ▶ Status for boligselskabet siden sidst
- ▶ Status for afdelingerne siden sidst
- ▶ Beboerdemokratiet
- ▶ Status for boligsociale tiltag
- ▶ Administrationen
- ▶ Fremtidsvisioner og mål for selskabet og afdelingerne
- ▶ Eventuelt
- ▶ Næste møde

### **Indholdet af fællesdialogen**

Kommunens boligpolitik skal være temaet i fællesdialogen, herunder sammensætning af boligtyper. Kommunen bør fremlægge sine boligpolitiske planer for boligorganisationerne, som herved får mulighed for at bidrage med ideer og konkrete handlingsforslag. Desuden vil principperne for den boligsociale indsats være et relevant emne i nogle kommuner ofte set i relation til udlejnings- og anvisningsaftaler.

I mange kommuner er de tværgående fællesdialogmøder sat i værk. I kommuner, hvor dette ikke allerede er praksis, anbefales det, at der tages initiativ til at indgå i en fælles dialog med samtlige boligorganisationer. For at sikre udbyttet af disse møder er det imidlertid afgørende, at både kommune og bo-

ligorganisationer deltager aktivt og bidrager med forslag til mødernes indhold.

Det er på fællesmødet, at de politiske retningslinjer drøftes. Derfor bør både kommunale politikere og beboervalgte repræsentanter inviteres til mødet. Afhængig af dagsordenens indhold af administrative emner bør der ligeledes deltage repræsentanter for den kommunale forvaltning og boligadministrationerne.

En dagsorden til fællesmødet kan indeholde:

- ▶ Byudvikling 2010-2013
- ▶ Status for kommunens boligpolitik
- ▶ Resultater af styringsdialogmøderne
- ▶ Anvisning og udlejningsaftaler
- ▶ Etablering af arbejdsgrupper
- ▶ Eventuelt
- ▶ Næste møde

# Organisering af samarbejdet

Odense

**H**vis samarbejdet mellem boligorganisationen og kommunen skal fungere optimalt og skabe værdi for begge parter, er det først og fremmest afgørende at nå til enighed om, hvordan samarbejdet organiseres, og hvilke mål man ønsker at opnå med samarbejdet.

Det overordnede formål for samarbejdet er at sikre en tværgående og helhedsorienteret indsats, der kan styrke resultaterne. Dette gælder for fællesmøderne såvel som for de individuelle styringsdialogmøder og ikke mindst for sammenhængen imellem dem.

En række kommuner har allerede formuleret aftaler om samarbejdets politiske og administrative formål, og om hvem der deltager i møderne, og hvem der er ansvarlig for den praktiske organisering af møder.

Nedenstående er eksempler på samarbejdsaftaler, som allerede er formuleret mellem en kommune og boligorganisationerne. Organiseringen vil være individuel fra kommune til kommune afhængig af, hvilken indsats der er behov for i samarbejdet. Derfor er eksemplerne til inspiration, og i hvert enkelt tilfælde vil en aftale skulle tilpasses behovet i den respektive kommune.

I Odense Kommune har boligorganisationerne og kommunen indgået en aftale om at sikre en styrkelse af den sociale og forebyggende indsats i de almene boligområder via etablering af et tværgående, helhedsorienteret samarbejde. Samarbejdet skal være med til at skabe en helhedsorienteret indsats baseret på fælles holdninger, fælles bevidsthed om udfordringerne og fælles vilje til at møde disse udfordringer og finde løsninger.

Aftalen i Odense bygger på samarbejde på tre niveauer, et strategisk niveau, et tilsynsførende niveau og et praktisk niveau.

På det strategiske niveau skal parterne påvirke de overordnede rammer og være med til at formulere langsigtede strategiske planer i forhold til den rolle, den almene sektor spiller for boligmarkedets udvikling i Odense. Det er på dette niveau, fællesmøderne afholdes.

På tilsynsniveau afholdes styringsdialog. Her tages udgangspunkt i de administrative opgaver og formuleringen af mål for boligorganisationen og for den enkelte boligafdeling. Det er på tilsynsniveau, indholdet af dokumentationspakken skal drøftes, og der gøres status for de aftalte målsætninger.

På det praktiske niveau varetages indsatser på enkelt afdelingsplan såvel som på lokalt plan. Det er derfor ofte indsatser, som med fordel kan koordineres mellem flere boligorganisationer med mulighed for at invitere andre aktører, som for eksempel SSP og den lokale fritidsordning.

## Rødovre

I Rødovre Kommune har boligorganisationerne formuleret en aftale boligorganisationerne imellem for at styrke samarbejdet med Rødovre Kommune. Aftalen har til formål at sikre dialog, erfaringsudveksling, formulering af visioner og en langsigtet planlægning for de almene boliger i Rødovre Kommune.

Fællesrepræsentationen består af medlemmer fra bestyrelserne i de repræsenterede boligorganisationer og af repræsentanter fra administrationer/forretningsførere. Det betyder, at møderne har både en politisk og en administrativ indfaldsvinkel.

Repræsentationens formål er at sikre, at relevante analyser lægges til grund for gennemførelsen af fælles aftaler og gensidig information og dialog mellem boligorganisationerne og Rødovre Kommune.

Fællesrepræsentationen udarbejder således forslag til Rødovre Kommune i boligpolitiske spørgsmål om for eksempel udlejningspolitik, boligsociale tiltag, miljømæssige forhold og løsning af problemstillinger på ældre- og ungeområdet.

Fællesrepræsentationens samarbejdsaftale er godkendt af Rødovre Kommune som et led i samarbejdet mellem boligorganisationerne og kommunen. Forslag og oplæg fra Fællesrepræsentationen er grundlaget for fællesmøder med kommunen og vil derfor også i fremtiden danne grundlag for styringsdialogmøderne med den enkelte boligorganisation.

## Skive

I Skive Kommune er det besluttet at nedsætte Det Boligsociale Udvalg. Udvalget består af borgmester, udvalgsformænd og formændene for boligorganisationerne og Byrådssekretariatet varetager sekretariatsopgaven.

Det Boligsociale Udvalg har planlagt at holde møde mindst én gang om året. Udvalgets opgave er at drøfte og formulere løsninger til:

- Forberedelse af styringsdialogen
- Boligsociale opgaver
- Koordinering ved nybyggeri
- Varieret beboersammensætning
- Kvalitetssikring af boligområderne
- Overordnet boligpolitik, planlægning og udvikling
- Tilsyn, jura, økonomi, planlægning og byggeteknik
- Sikre at styringsdialogen kvalificerer de fælles drøftelser
- Rådgivning af Skive Kommune på alle relevante områder

For at belyse konkrete problemstillinger kan Det Boligsociale Udvalg nedsætte arbejdsgrupper, som tager sig af konkrete boligprojekter eller belyser konkrete almene problemstillinger.

Styringsdialogen gennemføres med deltagelse af repræsentanter fra det kommunale tilsyn, teknisk forvaltning, socialforvaltningen, repræsentanter for administrationen og boligorganisationernes bestyrelse.

# Kalender for samarbejdet

**A**rets gang i en boligorganisation afhænger af regnskabsårets periode. Ikke alle steder følger regnskabsåret kalenderåret, men løber for eksempel fra 1. juni til 31. maj eller fra 1. oktober til 30. september. For kommunerne er regnskabsåret derimod altid lig med kalenderåret, og i de fleste kommuner behandles budgettet i løbet af august/september for at blive endeligt godkendt i oktober.

Samarbejdet mellem kommunen og boligorganisationerne bør indarbejdes i et årshjul, hvorved fællesmødet og styringsdialogmøderne bliver en del af årets arbejdsgang.

Boligorganisationerne skal sikre input til kommunen inden iværksættelse af de kommunale budgetforhandlinger, så kommunen har mulighed for at indarbejde eventuelle økonomiske konsekvenser af de målsætninger, der er vedtaget på fællesmødet. Desuden skal boligorganisationen sikre fremsendelse af dokumentationspakker i forlængelse af regnskabsaflæggelsen, så styringsdialogmødet kan indkaldes og afholdes.

Kommunerne kan aftale med boligorganisationerne, at dokumentationspakken indsendes i forlængelse af regnskabsaflæggelsen. Herved vil dokumentationspakkerne blive fremsendt løbende afhængig af regnskabsårets periode. Et alternativ er, at kommunen fastsætter en eller flere frister for modtagelse af dokumentationspakken, så de modtages samlet.

Det konkrete årshjul for samarbejdet bør fastlægges, så både boligorganisationer og kommune kan leve op til de fastsatte skæringsdatoer.



## Eksempel på kalender

### Januar

Regnskabsafslutning og iværksættelse af regnskabsudarbejdelse.

### Marts

Afholdelse af møde i boligorganisationernes samarbejdsudvalg for formulering af punkter til fællesmødet med kommunen.

### April

Kommunen indkalder til fællesmøde.

### Maj

Afholdelse af fællesmøde og vedtagelse af politiske målsætninger for de almene boliger.

Fremsendelse af regnskab til kommunen for boligorganisationen og boligafdelingerne.

Regnskabsindberetning til Landsbyggefonden.

### September

Godkendelse af budgetter i boligorganisation og afdelinger.

Kommunen indkalder til styringsdialogmøde.

### Oktober

Fremsendelse af dokumentationspakke til kommunen.

Afholdelse af styringsdialogmøde med fremlæggelse af budget og formulering af styringsmål.

Redegørelse for styringsdialogmøderne fremlægges for kommunalbestyrelsen.

Vedtagelse af kommunens budget.

### November

Kommunen offentliggør aftaledokument.



## Dokumentationspakke

Dokumentationspakken skal indeholde den information, som er nødvendig for at kvalificere dialogen mellem kommunen og boligorganisationen. Det er boligorganisationens ansvar at udarbejde dokumentationspakken.

En del af pakkens indhold består af en styringsrapport for boligorganisationen og dens boligafdelinger samt et oplysningsskema for hver enkel boligafdeling.

Styringsrapporten giver en status for boligorganisationen og afdelingerne og beskriver i tal og eventuelle kommentarer boligorganisationens og afdelingernes økonomiske og driftsmæssige forhold, udlejningssituationen, igangværende og planlagte moderniseringsprojekter og boligsociale forhold. Boligorganisationen skal tillige redegøre for, om den lever op til målsætningerne om god ledelse og beboerdemokrati. Hovedparten af data til styringsrapporten dannes fra Landsbyggefondens database. De første styringsrapporter forventes at kunne trækkes ud i september 2010.

Styringsrapport og oplysningsskemaer følger således nogle fastsatte regler, mens andre dele af dokumentationspakken kan være udvalgte analyser. Boligorganisation eller kommune kan vurdere, at der er behov for en særlig analyse,

eller parterne kan ved dialogmødet være blevet enige om, at en aktuell analyse er relevant for beslutningsprocessen.

Det er boligorganisationens ansvar at sende dokumentationspakken til kommunen med styringsrapport og bilag, herunder for eksempel:

- ▶ Status for sidste års aftaledokument – er de aftalte målsætninger nået?
- ▶ Regnskab, beretning og revisionskupon
- ▶ Budget og langtidsbudget
- ▶ Evaluering af indsatser og delmål
- ▶ Eventuelle beboerundersøgelser eller andre undersøgelser i boligafdelingen

Data og skabelon til styringsrapporten vil fra oktober 2010 kunne hentes på Landsbyggefondens it-plarform:

[www.almenstyringsdialog.dk](http://www.almenstyringsdialog.dk)

## Aftaledokument

Aftaledokumentet skal indeholde resultaterne af styringsdialogmødet mellem kommunen og boligorganisationen. Det er kommunens ansvar at udarbejde og offentliggøre aftaledokumentet på kommunens hjemmeside i forlængelse af mødet.

Der er ikke fastsat regler for udformningen af aftaledokumentet, men det bør som udgangspunkt indeholde styringsdialogmødets hovedkonklusioner. I praksis skal fokuspunkter for det kommende år og konkrete aftaler indgået på styringsdialogmødet offentliggøres, mens en mere detaljeret beskrivelse af for eksempel opgavefordelingen kan indgå i et internt referat af mødet.

Det bør først og fremmest fremgå af aftaledokumentet, hvornår mødet er blevet afholdt, og hvem der har deltaget som repræsentanter for henholdsvis kommunen og boligorganisationen.

Derudover bør aftaledokumentet indeholde fokuspunkter for boligorganisationen for det kommende år og aftaler mellem parterne, for eksempel udlejningsaftaler og boligsociale tiltag.

For boligafdelingerne bør konkrete tiltag fremgå af aftaledokumentet – herunder for eksempel renoveringsarbejder, en indsats for

styrkelse af afdelingens økonomi eller daglige drift. I afdelinger, hvor der ikke er behov for særlig fokus, bør dette indgå i aftaledokumentet.

Det kan aftales på styringsdialogmødet, at boligorganisationen til det kommende års dokumentationspakke skal udarbejde særlige analyser. Aftaler om ekstraordinær dokumentation bør ligeledes fremgå af aftaledokumentet. Afslutningsvis bør dato og sted for næste møde fremgå af aftaledokumentet.

I nogle kommuner vil en redegørelse for årets styringsdialogmøder blive fremlagt for kommunalbestyrelsen til orientering.

Et eksempel på aftaledokument er præsenteret i pjecen "Styringsreformen" udgivet af KL og BL i maj 2009.



# Emner for styringsdialog og aftaler

**P**å de følgende sider giver pjecen en række eksempler på konkrete og konstruktive resultater af dialogen mellem kommune og boligorganisation. Det er aftaler eller oplæg til aftaler, der som følge af samarbejde har ført til formulering af målsætninger for kommunens politik for de almene boliger, en boligafdeling, boligorganisation eller et lokalområde.

Eksemplerne gengiver kortfattet de aftaler, som er indgået i forlængelse af dialog mellem kommunale forvaltninger, institutioner og boligafdelinger eller – organisationer.

Fælles for de eksempler, som er præsenteret, er, at de har været konstruktive løsningsmodeller for almene boligafdelinger eller boligorganisationer og dermed for beboerne.

På BL's hjemmeside findes flere eksempler samt henvisninger til kontaktpersoner, som har deltaget i formuleringen af en aftale eller et projekt.

## **Temaer for møderne**

Der findes ikke nogle egentlige retningslinjer for, hvilke emner det er relevant at drøfte ved fællesmø-

derne og styringsdialogmødet. I de fleste tilfælde vil styringsdialogmødet bero på beslutningerne fra fællesmøderne samt på overvejelserne om, hvad det er vigtigt at rette fokus på i den enkelte organisation eller for den enkelte boligafdeling. Temaerne for styringsdialogmødet vil derfor afhænge af de konkrete udfordringer i den pågældende boligorganisation og det lokale områdes problemstilling.

Eksemplerne, som er beskrevet i pjecen, er inddelt i fire overordnede temaer. Inden for hvert tema er der udvalgt en række aktuelle aftaler, som har haft positiv virkning i lokalområdet eller for kommunens almene boliger som helhed..

Eksemplerne er inddelt i fire hovedtemaer:

- ▶ Byudvikling
- ▶ Udlejningsaftaler
- ▶ Vedligeholdelse og fremtidssikring
- ▶ Boligsociale tiltag

# Byudvikling

**K**ommunens byplanlægning hænger nøje sammen med planerne for boligudviklingen og dermed for strategien for de almene boliger. Det er blandt andet vilkårene for opførelse af nybyggeri, fremtidssikring af den eksisterende boligmasse, overvejelser om energirenoveringsprojekter og muligheden for etablering af blandede ejerformer, som udgør væsentlige faktorer i kommunernes lokalplaner og politik for byudvikling.

De almene boligorganisationer spiller en vigtig rolle i udviklingen af kommunernes boligpolitik. Derfor kan samarbejdet mellem kommuner og boligorganisationer være et positivt bidrag til formuleringen af politikken.

Tre af de kommuner, som har taget væsentlige skridt i inddragelsen af de almene boligorganisationer i byudviklingen, er Viborg, Albertslund og Fredericia.

## Viborg

Søndre Bydel er et større byområde, som ligger mellem Viborg Bymidte og byens sydlige udkant. Der bor omkring 3.000 mennesker i Søndre Bydel, heraf næsten halvdelen i områdets to store almene boligorganisationer. Problemerne i området er først og fremmest fysiske – kvarterets afskæring fra det øvrige Viborg af trafikale barrierer, konflikter mellem erhvervsvirksomheder og beboelse inde i kvarteret og manglende kvalitet i bydelens grønne områder. Derudover har kvarteret en række sociale udfordringer med mange ældre, mange indvandrere, mange uden for arbejdsmarkedet og generelt manglende integration mellem de forskellige grupper i området.

Hovedopgaverne i den helhedsorienterede byfornyelse har således dels været trafikforbedringer, men især etablering af rammer for socialt liv, som kan være med til at understøtte de positive processer i området.

Initiativet til fornyelsesprojektet for Søndre Bydel i Viborg udsprang af et dynamisk samarbejde mel-

lem boligorganisation, beboerdemokrater, administration og Viborg Kommune.

Resultatet er etablering af:

- Sociale samlingspunkter i form af blandt andet et Bytorv, en netcafé og nyttehaver
- Storlegeplads indrettet som et rekreativt rum med aktiviteter for børn i alle aldre
- Trafikforbedring ved hastighedsdæmpning, rundkørsel og stiforbindelser

Projektet har i høj grad fokuseret på gennemførelse frem for brug af ressourcer på selve processen. I stedet for en bred beboerdialog har projektet valgt at arbejde tæt sammen med 50 nøglepersoner i området. Resultatet har været kortfattede og præcise programmer for helhedsorienteret byfornyelse.

## Albertslund Syd

Albertslund Kommune og en række af Albertslunds boligorganisationer har, som følge af et fælles ønske om at renovere bydelen Albertslund Syd, nedskrevet en partnerskabsaftale under titlen Masterplan Syd. Det overordnede mål er at udvikle Albertslund Syd fysisk og socialt, så området også i fremtiden er et attraktivt boligområde for så mange af kommunens borgere som muligt.

En del af aftalen mellem parterne er, at der i tide skal gennemføres renoveringsprojekter for at undgå, at området forslumres. Planen for dette arbejde kaldes Masterplan for boligrenovering i Albertslund Syd og er udarbejdet ud fra to grundideer:

Renoveringsindsatsen skal hænge sammen med de øvrige indsatser i lokalområdet.

De mange forestående renoveringsprojekter bør planlægges, vurderes og beslattes i en fornuftig rækkefølge ud fra både fysiske og sociale forhold – på tværs af boligorganisationer og boligafdelingers ejerforhold.

Masterplanen er således grundlaget for at udarbejde helhedsplaner og konkrete renoveringsprojekter for de enkelte delområder. Planen er p.t. et administrativt udspil, som skal behandles politisk i både boligorganisationerne og Albertslund Kommune.

## Fredericia

Fredericia Kommune har traditionelt altid været positivt stemt overfor at samarbejde med de almene boligorganisationer og har støttet finansiering af grundkapital til opførelsen af almene boliger, ligesom kommunen har bidraget til løsningen af boligsociale tiltag.

Samarbejdet blev fra 2007 udmøntet i et kontaktudvalg og et boligsocialt udvalg. I kontaktudvalget blev nybyggeri og renovering koordineret, og i det boligsociale udvalg blev der taget initiativer til igangsættelse af boligsociale tiltag.

I 2009 førte samarbejdet mellem boligorganisationerne og kommunen endnu videre – nemlig til et fælles aftaleforslag om byggeplanerne for Fredericia Centrum, hvor boligorganisationerne skal kobles sammen med projektledelsen for Fredericia Kommune med det formål at udarbejde et

fælles oplæg til nybyggeri i den centrale del af byen. Oplæggets målsætning er at styrke bevidstheden hos byens borgere om de almene boliger, ved at formulere en strategi, som kunne skabe boliger til alle befolkningsgrupper og samtidig sikre en arkitektonisk sammenhængende løsning for byggeriet i Fredericia centrum.

I de fælles planer for nybyggeri af almene boliger er der taget højde for tilvæksten af 250 nye borgere til kommunen om året, ligesom boligudbudet for den gruppe af personer, som pendler til Fredericia hver dag, er indarbejdet i forslaget sammen med nogle generelle overvejelser om byens image.

Forslaget er aktuelt på vej gennem byrådgodkendelse, og forventes vedtaget.

# Udlejningsaftaler

I følge lovgivningen har kommunen ret til at anvise boligsøgende til hvert fjerde ledigt lejemål i en almen boligafdeling. I nogle kommuner foregår anvisningen imidlertid i et tæt samarbejde mellem kommune og boligorganisation, ligesom særlige aftaler om udlejning anvendes som et middel til at sikre en varieret beboersammensætning og dermed undgå ghettodannelse.

De væsentligste værktøjer i samarbejdet mellem kommunen og boligorganisationen er aftaler om øget anvisningsret fra kommunen (op til 100 pct.), fleksibel udlejning og kombineret udlejning.

Med fleksibel udlejning kan kommuner og boligorganisationer prioritere bestemte grupper af boligsøgende, som så får fortrinsret på ventelisten. Andelen af boliger, der kan omfattes af fleksibel udlejning, er med styringsreformen øget til 100 pct. Med reglerne om kombineret udlejning er det muligt,

at boligorganisation og kommune kan blive enige om at udvise hensyn til beboersammensætningen.

Aftaler mellem kommune og boligorganisationer bør indgå i drøftelserne på fællesmødet såvel som på styringsdialogmødet. På fællesmødet er det afgørende for at skabe en sammenhængende boligpolitik, at boligorganisationerne er fælles om at løse den boligsociale opgave og dermed nå til enighed om rammerne for de individuelle udlejningsaftaler.

I forlængelse heraf bør kommune og boligorganisation ved styringsdialogmøderne nå til enighed om den bedst mulige løsning for et givent lokalområde.

Aftaler om fleksibel udlejning kan indeholde meget forskellige punkter. I Århus og København er der formuleret aftaler om fleksibel udlejning med samtlige boligorganisationer for at kunne løse de boligsociale problemstillinger i fællesskab.

## Hvad kan en aftale om fleksibel udlejning indeholde?

Som hovedregel udlejes almene boliger efter en venteliste, hvor anciennitet er afgørende for ansøgers placering på listen. Lovgivningen giver dog mulighed for, at man kan rykke længere frem på ventelisten, hvis man opfylder nogle særlige kriterier, som er aftalt mellem en kommune og en eller flere boligorganisationer. En sådan aftale kaldes en aftale om fleksibel udlejning.

Der findes mange muligheder i formuleringen af aftaler om fleksibel udlejning, for eksempel kan der aftales fortrinsret for:

- Pendlere boende uden for kommunen – med fast arbejdsplads inden for kommunens grænser
- Skilsmisseramte boende i kommunen – i indtil et fastsat antal år efter skilsmisse, separation eller samlivsophævelse
- Unge/uddannelsessøgende – unge i job eller under uddannelse og uddannelsessøgende, der ønsker at flytte hjemmefra
- Seniorer (for eksempel over 55 år) – personer/familier i kommunen, som ønsker at flytte til en bolig, der er mere egnet for ældre, eller som ønsker at flytte nærmere til familie og slægtninge
- Børnefamilier til boliger med et givent antal rum eller boliger over et fastsat antal m<sup>2</sup>

## Den sociale boligtildeling i Århus

I Århus bliver hver fjerde ledig bolig tilbudt kommunen med henblik på anvendelse til løsning af boligsociale problemer. Det svarer til mellem 1.400 og 1.500 boliger hvert år. Heraf anvender kommunen knap halvdelen til konkret anvisning.

Anvisningen sker gennem socialforvaltningen, men følger en instruks, som er aftalt mellem forvaltningen og boligorganisationerne. Aftalen indeholder konkrete forslag til, at anvisning skal ske under hensyntagen til de boligsøgendes behov, beboersammensætningen i afdelingen og de boligsøgendes forudsætninger for at tilpasse sig boligmiljøet.

Anvisningen er underlagt et udvalg bestående af Århus Kommune (rådmænd og embedsværk) og

tre af boligorganisationernes direktører. De tre boligorganisationer repræsenterer samtlige boligorganisationer i Århus Kommune. I udvalget drøftes udviklingen i anvisningerne og mulige justeringsbehov i aftalen. Desuden drøftes særlige vanskelige anvisninger, hvor konkrete boligtilbud og supplerende kommunal indsats er nødvendig. Fastsættelse af konkrete tiltag sker udelukkende efter en samtykkeerklæring af de implicerede.

Ordningen er fleksibel, da den åbner mulighed for løbende at justere målsætningerne, og det er almindeligt anerkendt, at det formelle og velfungerende samarbejde er værdiskabende både for de boligsøgende, for Århus Kommune og for boligorganisationerne.

## Aftale om supplerende anvisning i København

Formålet med denne aftale er at skabe en sammenhængende by, hvor alle boligområder rummer en mangfoldighed, og hvor alle almene boligområder bidrager til at løse boligsociale problemer i byen.

Aftalen er en supplerende aftale til den frivillige aftale om 33 % boligsocial anvisning til de almene boligområder med henblik på at afhjælpe en u hensigtsmæssig beboersammensætning i de udvalgte boligområder og at gennemføre en forebyggende indsats i områder, hvor henholdsvis mere end 40 % og mere end 50 % af beboerne står uden for arbejdsmarkedet.

Aftalen er indgået for en 5-årig periode som en generel rammeaftale, der suppleres med konkrete aftaler mellem den enkelte boligorganisation og Københavns Kommune.

Den oprindelige hovedaftale indeholder hovedelementer, som

- Periodevis ophør af boligsocial anvisning i 40+ og 50+ områderne
- Særlig aftale om fordeling af udlejning mellem kombineret og fleksibel udlejning i de særligt belastede områder
- Indførelse af fælles kriterier for fleksibel udlejning i alle afdelinger
- Kommunen får permanent råderet over 1 % af de ca. 50.000 almene boliger til indretning af særboliger med personalestøtte
- Parterne forpligter sig i fællesskab til forskellige indsatser, som bidrager til at modvirke en negativ udvikling i boligområderne

Aftalen evalueres løbende og arbejdet følges hermed i Samarbejdsorganet, som er et nedsat udvalg under den boligsociale samarbejdsaftale mellem boligorganisationerne og Københavns Kommune.

# Vedligeholdelse og fremtidssikring

**B**oligernes vedligeholdelsesmæssige stand og indretning er afgørende for de almene boligers konkurrenceevne.

Boligorganisationerne og kommunen skal i samarbejde sikre, at de almene boliger er velfungerende, sunde og et attraktivt og tidssvarende boligtilbud. Derfor skal boligafdelingerne fremstå velvedligeholdte, og der skal udarbejdes langtidsplaner, som sikrer, at afdelingen har økonomisk likviditet til at kunne gennemføre den nødvendige vedligeholdelse.

I nogle tilfælde er løbende vedligeholdelse ikke tilstrækkeligt for, at en boligafdeling forbliver attraktiv – her kan det være nødvendigt at gennemføre større renoveringer og ombygninger.

Fremtidssikringens overordnede vision er at gøre en boligafdeling attraktiv for de eksisterende og kommende beboere. Målsætningen er derfor at leve op til den samfundsopgave, som den almene sektor forventes at løse, og sikre, at de almene boliger

også i fremtiden er en attraktiv bomulighed, der bygger på social og miljømæssig bevidsthed.

Det er på afdelingsmødet, at de første skridt tages til beslutninger om gennemførelse af vedligeholdelsesarbejder og renoverings- og fremtidssikringsprojekter.

Gennemførelsen af større renoverings- og fremtidssikringsprojekter kræver først og fremmest en godkendelse af boligorganisationen og i forlængelse heraf af kommunen.

På styringsdialogmøderne bør kommune og boligorganisation se på særlige forhold i forbindelse med vedligeholdelsesplanerne og om nødvendigt iværksætte overvejelser om en helhedsorienteret plan for boligafdelingen.

I Nakskov og Herlev har boligorganisationerne iværksat projekter, som kræver både involvering af og samspil med kommunen.



Langelandsbroen. Scanpix

## Fremtidssikring i Nakskov

I Nakskov har en af de almene boligorganisationer igennem en årrække haft fokus på at fremtids-sikre boliger og boligafdelinger. Organisationens geografiske placering har givet udfordringer i form af udlejningsvanskeligheder og til tider tomme, tabsgivende lejemål. For at løse problemerne er boligorganisationen og kommunen gået i tæt dialog, og sammen er det lykkedes at udarbejde en fælles løsning af boligafdelingernes problemer.

I 2008 blev der udarbejdet en strategi- og udviklingsplan for den ene af boligorganisationens afdelinger. Dette blev første etape i et omfattende fysisk renoveringsprojekt, som involverer gennemførelse af en række større arbejder i den ene af boligafdelingerne.

Projektets anden etape medfører nedrivning af 90 boliger. Samtidig etableres et tæt samarbejde mellem den boligsociale helhedsplan for afdelingen og en ansat genhusningskonsulent, som skal være med til at sikre, at beboerne informeres om projektets tiltag og stade.

Eksemplet understreger, at man er meget bevidst om boligernes konkurrenceevne, og at dialogen mellem boligorganisationen og kommunen kan føre til nye projekter og beslutninger, der sikrer, at de almene boliger også imødeser fremtidens ændrede boligbehov.

## Energirenovering i Herlev

I afdeling Højbjerg Vænge har beboerne valgt at gennemføre et energirenoveringsprojekt. Herlev Vænge er opført i 1952 i tre forskellige bloktyper og består af i alt 581 boliger fordelt på 21 boligblokke.

Beboerne har besluttet, at Højbjerg Vænge også i fremtiden skal være et sundt og godt sted at bo, og at afdelingen samtidig skal sikres energimæssigt. Højbjerg Vænge har modtaget støtte fra Landsbyggefondens Innovationspujle til udarbejdelse af en analyse, som vurderer mulighederne for en række tiltag, herunder:

- Produktion af energi til eget forbrug
- Genanvendelse af spildevand
- Omdannelse til lavenergi-huse

- Indbygning af sensorer i udvalgte bygningsdele
- Etablering af en effektiv måling af energibesparelser

Analysen af boligafdelingen viser, at Højbjerg Vænge kan energirenoveres ud fra passivhus-principperne, og at afdelingen kan nedbringe energiforbruget fra 6.169 MWh til 925 MWh, hvilket svarer til reduktion i udledningen af CO<sub>2</sub> på 681 tons. Vurderingen er, at investeringerne i energitiltagene er økonomisk rentable.

Herlev Kommune har vist stor interesse for projektet og er positive over for energirenovering af afdeling Højbjerg Vænge.

# Boligsociale tiltag

**B**oligafdelingens beboersammensætning og sociale forhold er ofte grundstenen i lokalområdets image, fordi disse forhold sammenlignes med beboernes trivsel.

Langt de fleste beboere lægger stor vægt på tryk-  
hed og trivsel i deres hverdag i lokalområdet. Derfor kan en boligsocial indsats have stor betydning for, hvordan beboerne oplever boligafdelingen, og for hvordan kommunens øvrige borgere opfatter boligområdet.

En boligsocial indsats og støtte til udsatte beboergrupper kræver et meget tæt samarbejde mellem kommunen, en eller måske flere boligorganisationer og i visse tilfælde også involvering af andre aktører. Det kan for eksempel være SSP, repræsentanter fra politiet, den lokale skole, fritidsinstitutioner, kirke eller andre foreninger tilknyttet boligområdet.

Den boligsociale indsats kan have mange forskellige former afhængig af det konkrete behov i boligområdet. Ens for dem alle er imidlertid, at det sjældent er opgaver, som kan løses uden en koordineret indsats mellem kommunen og boligorganisationen, og uden at der tages et fælles ansvar for løsning af opgaven.

De overordnede politiske rammer for det boligsociale arbejde bør fastlægges på fællesmøderne med deltagelse af samtlige boligorganisationer. Den boligsociale indsats bør således være en del af den samlede by- og boligpolitik.

Den boligsociale indsats kan involvere mere end én boligorganisation, fordi flere boligafdelinger er placeret i samme lokalområde. Derfor kan det være en fordel at etablere arbejdsgrupper med deltagelse af de i lokalområdet tilstedeværende boligorganisationer og -afdelinger.

På styringsdialogmøderne vil det være naturligt, at boligorganisationer, som har boligsociale projekter fremlægger evalueringer og resultater af analyser af for eksempel beboersammensætning, udgifter til hævværk i afdelingen eller andre parametre, som kan belyse konsekvenserne af den boligsociale indsats. Ligeledes kan kommunen fremlægge analyser af forhold, som kan indgå i en vurdering af samarbejdet for at opnå bedst mulig trivsel for beboerne.

## Beskæftigelse og uddannelse

I Urbanplanen i København er der etableret et partnerskab for uddannelse og beskæftigelse. Partnerskabet har til formål at fremme en langsigtet erhvervsstrategi for lokal arbejdskraft, herunder beboere med etnisk minoritetsbaggrund. Partnerskabet skal arbejde med at fremme beskæftigelsen i området gennem igangsættelse af en målrettet opkvalificerings- og beskæftigelsesindsats samt en indsats for at fastholde de unge i uddannelse. Den lokale indsats beror på et samarbejde mellem de kommunale lokalcentre, Center for Vejledning, Ørestadsselskabet, Amager Erhvervsråd, Københavns Kommune og boligadministrationen.

Beskæftigelsesindsatsens formål er at sikre, at den enkelte ledige borgers ressourcer udnyttes bedst muligt, så der sker en udvikling, der medfø-

rer, at den ledige bliver selvforsørgende. Københavns Kommunes Beskæftigelsesindsats har kontakt med virksomheder i området i forbindelse med rekruttering af medarbejdere, ligesom samarbejdet med Center for Vejledning sikrer, at de unge så tidligt så muligt bliver bevidste om de muligheder, de har i uddannelsessystemet og på arbejdsmarkedet.

Deltagerne i partnerskabet afholder møde cirka en gang om måneden for at drøfte de problemstillinger, parterne identificerer i området, samt hvordan de kan løses. Udpegede arbejdsgrupper finder modeller for løsningen af opgaverne og arbejder videre med dette.

De fleste af projektets opgaver er af langsigtet karakter, og egentlige resultater af indsatsen er derfor endnu ikke synlige.

## Hjælp til psykisk syge

Omsorg for psykisk syge beboere ligger uden for boligadministrationernes såvel som ejendomsfunktionærernes kompetenceområde. Derfor er det vigtigt at skabe kontakt til professionelle samarbejdspartnere, når man erkender, at der er tale om en psykisk syg beboer. I Herlev Kommune er der etableret en effektiv model for en fælles håndtering af psykisk syge beboere i de almene boligafdelinger.

Herlev-modellen har været en succes og har dannet skole for andre kommuner. Modellen går i korte træk ud på, at kommunens Aktivitetsteam, som står for Herlev Kommunes socialpsykiatriske

tilbud, har indgået et tæt samarbejde med kommunens boligorganisationer. Hver boligorganisation har en repræsentant i teamets styregruppe, som holder jævnlige møder for at sikre koordinering af indsatsen.

Formålet med Herlev-modellen er at iværksætte en tidlig og forebyggende indsats for at undgå langvarig og bureaukratisk sagsbehandling. Aktivitetsteamet tilbyder en række sociale og beskæftigelsesmæssige tilbud, som skal styrke borgerens udvikling og dermed indflydelse på eget liv og støtte den enkelte i at kunne benytte samfundets almene tilbud – herunder at bo alment.

## Sundhed

I Esbjerg har boligorganisationer sammen med Esbjerg Kommune og Landsbyggefonden etableret et kombinationsprojekt i et større byområde. Projektet hedder "Bydelsprojekt 3i1" og består af en række etablerede enheder med hvert deres projektområde:

- Sekretariatet – hvis opgave er at koordinere aktiviteterne
- Sundhuset – hvis mål er at skabe bevidsthed om sundhed blandt beboerne via en forebyggende og sundhedsfremmende indsats. Sundhuset arbejder sammen med offentlige og private aktører
- Infohuset – hvor borgerne kan henvende sig anonymt og få viden og information om job og uddannelse samt råd og vejledning på en række andre områder
- Jobshop – hvor beboerne kan få råd og vejledning inden for uddannelse og beskæftigelse, se de nyeste jobtilbud, få hjælp til udarbejdelse af ansøgninger og CV og oprettelse af profil i jobbank, benytte computer, fotokopieringsmaskine, scanner og fax, få hjælp til udformning og forståelse af breve og andre dokumenter, økonomisk vejledning og få hjælp til lektier
- Projekthuset – hvis overordnede formål er at igangsætte og understøtte projekter, som mindsker kriminalitet og styrker områdernes image med henblik på at fastholde og tiltrække ressourcestærke borgere og gøre områderne til attraktive boligområder
- Gadehjørnet – som er et forebyggende og kriminalpræventivt projekt, som har til formål at yde målrettet og personlig støtte til unge via aktiviteter og hjælp til fritidsjob, ansøgninger og uddannelse



Bryggebroen, København. Scanpix

## Unge og uddannelse

I 2005 startede Vejle Kommune projekt "Tjansen – et job og uddannelsesprojekt for unge". Tjansen var i udgangspunktet et 2-årigt projekt finansieret af Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration.

Formålet med projekt Tjansen er at yde en ekstra indsats over for unge i alderen 13-19 år i Løget og på Nørremarken for at forbedre deres uddannelses- og erhvervs muligheder. Behovet for at yde en ekstra indsats hænger sammen med, at børn og unge fra de mest socialt udsatte boligområder ofte ikke har fritidsjob, ikke kender arbejdsmarkedets "uskrevne regler", har en tendens til frafald på ungdomsuddannelser og har forældre, der har et meget ringe kendskab til erhvervs- og uddannelses muligheder ud over de traditionelle valg. Projektet er således målrettet de unge, der af forskellige årsager ikke får fuldt udbytte af den traditionelle vejledning.

I målgruppen har der løbende været ca. 460 unge, hvoraf ca. 65 % har en anden etnisk baggrund end dansk.

Projekt Tjansen har 2 projektmedarbejdere ansat og er bygget op om 3 hovedopgaver:

- Formidling og forvaltning af fritidsjob i nærområdet for de 13-15-årige (kaldet lommepengeprojektet – unge tjener lommepenge ved at

være ansat i projektet og udfører arbejdsopgaver i lokalområdet)

- Støtte til at finde ordinære fritidsjob for de 15-19-årige (vejledning i CV, ansøgningsskrivning, jobsamtaler, relevante jobs etc.).
- Uddannelses- og erhvervsvejledning for de 13-19-årige samt inddragelse af deres forældre heri.

Projekt Tjansen er løbende blevet evalueret for at kvalitetssikre og udvikle projektet. I løbet af projektperioden er der således udviklet principper og afprøvet metoder for bedst muligt at kunne understøtte målgruppen. Tjansen har opnået rigtig gode resultater i forhold til målgruppen og har blandt andet medvirket til, at det er blevet "in" med fritidsjob og uddannelse samt at skabe netværk mellem ressourcetsvage og ressourcestærke unge. Derudover er hærværk og kriminalitet faldet i boligområderne i løbet af projektperioden.

Projektet fungerer i tæt samarbejde med blandt andet UU og SSP, der begge har haft plads i styregruppen.

## Socialt udrykningsteam

I Århus har man etableret en fælles indgang til effektiv social indsats for at yde den nødvendige hjælp til særligt udsatte grupper. I mange tilfælde har boligorganisationerne og især de lokale folk – afdelingsbestyrelser og ejendomsfunktionærer – oplevet, at enkelte beboere har det meget dårligt, og at deres situation måske også generer andre beboere.

Der kan være tale om psykisk sygdom eller misbrug, som medfører særligt misligholdte og beskidte boligforhold, støjende og truende adfærd eller andre tegn på, at beboeren har behov for hjælp.

Det kan være vanskeligt for eksempelvis ejendomsfunktionærerne at få en relevant kontakt til det kommunale system, som herefter kunne agere på henvendelsen.

I begyndelsen af 2009 blev der derfor indledt nogle forhandlinger mellem boligorganisationerne og forskellige dele af den sociale forvaltning, således at der nu er skabt en entydig indgang til kommunen – ét telefonnummer – suppleret med et udrykningsteam, der er i stand til at tage hånd om de beboere, der synes at have sådanne problemer.

Projektet er velfungerende og opfylder et behov hos såvel boligorganisationer som kommune. Det er naturligvis også en forventning, at indsatsen forhindrer uværdige situationer for den enkelte beboer samt undgår udsættelsessager, hvor der i virkeligheden er tale om sygdom eller voldsomme sociale problemstillinger.

En evaluering af projektet har fra boligorganisationernes såvel som fra Århus Kommunes side kunnet karakteriseres som en gedigen succes.

## Aktiviteter for børn og unge

Lundtoftegården ligger på ydre Nørrebro i København. Boligafdelingen har med stor succes skabt udfoldelsesmuligheder for afdelingens børn og unge og særligt afdelingens fodboldhold for de 13-14-årige har kunne glæde sig over fine resultater og gode oplevelser, som også har vist sig positive for boligafdelingen. Projektets filosofi er, at man via sociale udfoldelsesmuligheder skaber forudsætninger for unges fritidsliv, skoleliv og på lang sigt deres arbejdsliv.

Projektets overordnede formål har været forebyggelse af kriminalitet via aktivering af de unge og tidlig netværksdannelse for herigennem at sikre de unge uddannelse og erhvervmæssig tilknytning.

Projektet udspringer af et initiativ blandt tre yngre beboere, som i 2006 opstatede en række sports-

aktiviteter for afdelingens børn og unge. Sportsaktiviteterne er gennemført med støtte fra blandt andet kommunen og private fonde. De yngre beboere i boligafdelingen har ydet en stor indsats og deltaget aktivt i organiseringen og koordineringen af aktiviteterne – en indsats som har været afgørende for projektets succes.

I projektet lægges der stor vægt på, at afdelingens beboere bliver informeret om aktiviteterne og resultaterne af dem. Formålet er ikke kun at aktivere afdelingens børn og unge, men også at engagere de voksne beboere som frivillige for på den måde at skabe medansvar og ejerskabsfølelse blandt afdelingens beboere.

Kriminalpræventivt har projektet været en succes, mens det erhvervsfremmende formål er langsigtet, og det er derfor for tidligt at vurdere effekten.

## Tryghed

Generelt er tryghed i udsatte boligområder et emne, der dukker op i debatten om de boligområder, der oplever forskellige grader af uro og kriminalitet.

Et af de mere spændende forsøg på at arbejde med trygheden er gjort i Københavns Kommune. I 2009 igangsatte kommunen det såkaldte "Hotspotprogram", hvor man udpegede to boligområder – Akacieparken og Sjælør Boulevard – som hotspots. Et hotspot er et område, hvor der er flere anmeldelser af kriminalitet end gennemsnitligt i kommunen, og hvor beboerne oplever større utryghed.

I de nævnte hotspotområder er der igangsat et program, der ikke kun handler om at bekæmpe kriminalitet, men hvor der også er fokus på at mindske borgernes følelse af utryghed. I grundlaget for hotspotprogrammet antages det, at utryghed og kriminalitet udspringer af et områdes sammensætning af fysiske, sociale og institutionelle forhold. Derfor sættes der ind med en helhedsorienteret indsats, hvor samspillet mellem fysiske, sociale og politimæssige indsatser indtænkes. Samtidig rettes der et massivt fokus på tryghed, og alle indsatser indrettes derefter. Hotspotarbejdet kræver et tæt samarbejde mellem de forskellige interessenter i et område.

Hotspotprogrammet startede som et toårigt pilotprojekt i 2009 i boligområderne Akacieparken og Sjælør Boulevard. Fælles for indsatserne i de to områder er et fokus på den langsigtede forebyggelse af utryghed og kriminalitet. Den kommunale indsats er rettet mod kriminalitetstruede børn og unge samt deres familier. Ud over den primære sociale indsats suppleres boligorganisationen med indsatser rettet mod det fysiske rum og politiet med fokus på de politianliggender, der forekommer i områderne.

Hotspotprogrammet ledes af en hotspotchef, der skal sikre samarbejdet mellem de forskellige aktører, og som har ansvaret for opfølgningen i programmet. Hotspotchefen refererer i det daglige til direktionen for Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen i Københavns Kommune, men har også kontakt til ledelserne i Børne- og Ungdomsforvaltningen samt Socialforvaltningen. Københavns Politi organiserer sig parallelt med kommunen og har udpeget en hotspotkoordinator, der indgår i samarbejdet.

# Hvordan kommer man i gang?

**E**tablering af et effektivt samarbejde i den enkelte kommune kan være en omfattende koordineringsopgave og vanskelig at tilrettelægge, så alle synes, det er interessant og nødvendigt.

Derfor står både KL og BL til rådighed med assistance og gode råd til afholdelsen af styringsdialog og fællesmøder.

Det vigtigste for et samarbejde er imidlertid, at en af parterne tager initiativ og dermed det første skridt til dét fællesskab, som er nødvendigt for at opnå helhedsorienterede og langsigtede løsninger.

## Kontakt KL og BL

Såfremt der er spørgsmål til beskrivelser i pjecen eller ønsker om bistand til den lokale styringsdialog, kan kommunerne kontakte KL ved Anni Kær Pedersen og boligorganisationerne kan kontakte BL ved Niels Sørensen eller via de lokale kredsconsulenter.

### Læs mere på BL's hjemmeside

På BL's hjemmeside [www.bl.dk/styringsdialog](http://www.bl.dk/styringsdialog) er det muligt at finde flere eksempler på vellykkede samarbejder til inspiration til de forestående fællesmøder og styringsdialogmøder mellem kommuner og boligorganisationer.



Povlsbro over Bjerndrup Mølleå. Scanpix



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)