

EVALUERING AF STYRINGSREFORMEN I DEN ALMENE BOLIGSEKTOR

RAPPORT

Udført for Ministeriet for By,
Bolig og Landdistrikter

2013

INDHOLD

1.	SAMMENFATNING	5
1.1	Evalueringens formål	5
1.2	Evalueringens konklusioner og anbefalinger	6
2.	INDLEDNING	9
2.1	Evalueringens formål	9
2.2	Evalueringsdesign	10
2.2.1	Evalueringskriterier	10
2.2.2	Metode	11
2.2.3	Evalueringsapproach i forhold til målopfyldelse	14
2.3	Rapportens opbygning	16
3.	STYRINGSREFORMEN	17
4.	EVALUERING	21
4.1	Organisering	21
4.2	Nytte og relevans	29
4.3	Målopfyldelse	32
4.3.1	Målopfyldelse for styringsreformen	32
4.3.2	Målopfyldelse for styringsdialogen	37
4.4	Resultater og effekter	41
4.5	Cases	45
4.5.1	Afholdelse af og deltagelse på møder	46
4.5.2	Organisering	48
4.5.3	Dokumentationspakken	49
4.5.4	Ressourceforbrug og udbytte	49
4.5.5	Læring	51
4.6	Aalborg Kommune	52

4.6.1	Baggrund	52
4.6.2	Organisering	53
4.6.3	Styringsreformen i praksis	53
4.6.4	Ressourceforbrug og udbytte	57
4.6.5	Kommunalpolitikernes rolle	57
4.6.6	Reformens betydning for styringen af den almene boligsektor	58
4.7	Høje-Taastrup Kommune	59
4.7.1	Baggrund	59
4.7.2	Organisering	59
4.7.3	Styringsreformen i praksis	61
4.7.4	Ressourceforbrug og udbytte	64
4.7.5	Kommunalpolitikernes rolle	64
4.7.6	Reformens betydning for styringen af den almene boligsektor	65
4.8	Sønderborg Kommune	66
4.8.1	Baggrund	66
4.8.2	Organisering	66
4.8.3	Styringsreformen i praksis	68
4.8.4	Ressourceforbrug og udbytte	71
4.8.5	Kommunalpolitikernes rolle	71
4.8.6	Reformens betydning for styringen af den almene boligsektor	72
4.9	Fredensborg Kommune	73
4.9.1	Baggrund	73
4.9.2	Organisering	73
4.9.3	Styringsreformen i praksis	74
4.9.4	Ressourceforbrug og udbytte	78
4.9.5	Kommunalpolitikernes rolle	78
4.9.6	Reformens betydning for styringen af den almene boligsektor	79
4.10	Halsnæs Kommune	80

4.10.1	Baggrund	80
4.10.2	Organisering	81
4.10.3	Styringsreformen i praksis	82
4.10.4	Ressourceforbrug og udbytte	85
4.10.5	Kommunalpolitikernes rolle	86
4.10.6	Reformens betydning for styringen af den almene boligsektor	86
4.11	Odense Kommune	88
4.11.1	Baggrund	88
4.11.2	Organisering	88
4.11.3	Styringsreformen i praksis	89
4.11.4	Ressourceforbrug og udbytte	92
4.11.5	Kommunalpolitikernes rolle	93
4.11.6	Reformens betydning for styringen af den almene boligsektor	93
5.	PERSPEKTIVERING	95
6.	KONKLUSION	98
7.	ANBEFALINGER	100
7.1	Formulering af principper for god styringsdialog	100
7.2	Afhold styringsdialogmøder som fællesmøder og individuelle møder	102
7.3	Bedre kvalitet i selvevalueringer	102
7.4	Kritisk gennemgang af styringsrapport og almenstyringsdialog.dk	103
7.5	Effektiv ressourceanvendelse med hensigtsmæssig proportionalitet	104
7.6	kordineret Formidling af evalueringens resultater	105
8.	BILAG	106
8.1	Tabeller	107
8.2	Ekspertgruppens medlemmer	118
8.3	Interviewguide – eksplorative interview	118
8.4	Spørgeskema – kommuner	121
8.5	Spørgeskema – boligorganisationer	138

1. SAMMENFATNING

1.1 EVALUERINGENS FORMÅL

Denne rapport rummer resultater og konklusioner for evalueringen af styringsreformen i den almene boligsektor. Styringsreformen trådte i kraft i januar 2010 og baserer sig på en ny styringsmodel med fokus på mål- og aftalestyring. Reformen stiller nye og anderledes krav til kommuner og boligorganisationer, og nogle af de centrale elementer i reformen er en styrkelse af boligorganisationernes egenkontrol og en formaliseret styringsdialog mellem kommune og boligorganisationer.

Evalueringen er gennemført i perioden fra medio oktober 2012 til maj 2013 af Epinion og Pluss Leadership på opdrag af Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter. Evalueringen er baseret på primære og sekundære data indsamlet ved brug af kvalitative såvel som kvantitative dataindsamlingsmetoder.

Formålet med evalueringen har været flerstrengt. Først og fremmest har der været fokus på at belyse, hvordan den nye styringsreform virker (resultater og effekter), og om parterne lever op til reformens formål og målsætninger (målopfyldelse). Styringsreformen er i en evalueringsoptik stadig relativt spæd, hvorfor det også har været formålet med evalueringen at indsamle viden om og skabe en indsigt i, hvordan kommunerne og boligorganisationerne har implementeret reformen og arbejder med den.

Baseret på disse resultater har det været evaluators opgave at identificere hensigtsmæssige og uhensigtsmæssige følger af reformen, der kan danne fundamentet for formulering af en række fremadrettede anbefalinger til, hvordan styringsreformen kan justeres og udvikles inden for dens grundlæggende rammer.

1.2 EVALUERINGENS KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

Evalueringens konklusioner sammenfattes i dette afsnit struktureret ud fra de evalueringskriterier, der er benyttet i evalueringen.

Organiseringen er gearet til styringsdialogen

Særligt kommunerne har fundet det nødvendigt at tilpasse organiseringen efter styringsreformen således, at den understøtter styringsdialogen. Næsten samtlige kommuner har lavet en tværfaglig organisering, der gør det muligt at involvere kommunens relevante forvaltninger i dialogen. Samtidig vurderer både kommunerne og boligorganisationerne, at de har kompetencerne til at varetage deres respektive roller i styringsdialogen. Imidlertid må det fremhæves, at der både fra kommuners og boligorganisationers side meldes om problemer med at foretage selvevalueringer i styringsrapporten.

Endeligt er der positive oplevelser med styringsdialogen, når styringsdialogmøderne afholdes som en kombination af enkeltmøder mellem kommune og boligorganisation og fællesmøder for samtlige boligorganisationer i kommunen. Fællesmøderne muliggør, at lokalpolitikere i højere grad kan deltage, og at der kan skabes dialog på tværs af boligorganisationerne. Dette medfører en mere politisk-administrativ forankring af styringsdialogen, muligheder for en mere fremadrettet dialog samt giver et klart signal om kommunal prioritering af den almene boligsektor.

Styringsreformen opleves som relevant

Umiddelbart fremstår styringsreformen som relevant blandt kommunerne og boligorganisationerne - særligt kommunerne er positive. Boligorganisationerne er lidt splittede i spørgsmålet om relevansen, men det er særligt de mindre boligorganisationer, der er kritiske. Kritikken bunder bl.a. i, at der kan være en vis kommunal variation i, hvordan styringsdialogen gribes an af kommunerne. Større boligorganisationer opfatter imidlertid styringsreformen som relevant og ser god nytte af reformen. De positive er særligt positive pga. den formaliserede dialog og den mere "direkte" indgang og kontakt mellem aktørerne efter styringsreformen er implementeret. Som resultat af at styringsreformen stadig er ganske ung og der stadig er en læringsproces i gang, må relevansvurderingen konkluderes at være meget positiv.

God målopfyldelse

Det kan konkluderes, at der samlet set er en forholdsvis høj grad af målopfyldelse. I forhold til formålet med styringsreformen – *effektiv drift og fremadrettet tilsyn* – er der en rimelig positiv målopfyldelse. Hvad angår de operationelle mål for styringsdialogen er der en høj grad af målopfyldelse i forhold til:

- Indrapportering af styringsrapporten
- Brug af styringsrapporten på styringsdialogmøderne
- Årlig mødeafholdelse med alle boligorganisationer i kommunerne

Derimod er målopfyldelsen mere tvivlsom i forhold til offentliggørelse af redegørelser fra styringsdialogmøderne. Målet om uændret ressourceforbrug finder ikke opbakning og lever ikke umiddelbart op til målet.

Bedre dialog og mere kommunal involvering i den almene boligsektor

Det er vores konklusion, at styringsreformen har haft en række væsentlige og mærkbare positive resultater. Vigtigst er det, at styringsreformen *har* forbedret **kvaliteten af dialogen** mellem kommunerne og boligorganisationerne, nu hvor dialogen mellem kommune og boligorganisationer er blevet formaliseret i kraft af de årlige styringsdialogmøder, ligesom der generelt er kommet et større kommunalt fokus på den almene boligsektors problemstillinger. Samtidig ser det også ud til, at både kommunalpolitikere og forvaltningerne er blevet mere involveret i det almene boligområde. Til den negative side bør det dog også konstateres, at oplevelsen hos kommuner og boligorganisationer er, at arbejdet med den almene boligsektor er blevet mere ressourcekrævende og mere bureaukratisk, men dette ser alt i alt ud til at være prisen for en tættere og mere konstruktiv dialog i den almene boligsektor.

Hvor skal styringsreformen bevæge sig hen (se kapitel 7 for udvidet beskrivelse)

På baggrund af analysearbejdet har Epinion og Pluss Leadership formuleret 6 anbefalinger, som vi vurderer, vil understøtte den fortsatte udmøntning af reformen i den almene boligsektor. Som en del af processen er anbefalingerne blevet kvalificeret på en workshop med deltagelse af evalueringens ekspertgruppe, en række centrale nøgleinteressenter i udmøntningen af reformen og udvalgte respondenter fra analysearbejdet.

Hovedoverskifterne for anbefalingerne er:

1. Formulering af principper for god styringsdialog
2. Afhold styringsdialogmøder som fællesmøder og individuelle møder
3. Bedre kvalitet i selvevalueringer
4. Kritisk gennemgang af styringsrapport og almenstyringsdialog.dk
5. Effektiv ressourceanvendelse med hensigtsmæssig proportionalitet
6. Koordineret formidling af evalueringens resultater

2. INDLEDNING

Denne rapport rummer resultater og konklusioner for evalueringen af styringsreformen i den almene boligsektor. Konkret drejer det sig om evaluering af den nye styringsreform, som blev iværksat i 2010 og som stiller nye og anderledes krav til kommuner og boligorganisationer.

Evalueringen er gennemført i perioden fra medio oktober 2012 til maj 2013 af Epinion og Pluss Leadership på opdrag af Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter. Evalueringen er baseret på primært og sekundært data indsamlet ved brug af kvalitative såvel som kvantitative dataindsamlingsmetoder.

2.1 EVALUERINGENS FORMÅL

Evalueringen skal overordnet belyse, *hvordan den nye styringsreform af de almene boliger virker, og om parterne (kommunerne og boligorganisationerne) lever op til reformens formål og målsætninger.*

Samtidig skal evalueringen mere specifikt afdække:

- hensigtsmæssige og uhensigtsmæssige følger af reformen
- læresætninger, som giver kommuner og boligorganisationer mulighed for at lære af hinanden og videreudvikle reformimplementeringen
- identificere behovet for eventuelle justeringer

Alle almene boligselskaber er omfattet af den nye styringsmodel. Dog er regionale, kommunale og selvejende almene ældreboliger og selvejende almene ungdomsboliger kun omfattet af de nye bestemmelser om formål og målsætninger.

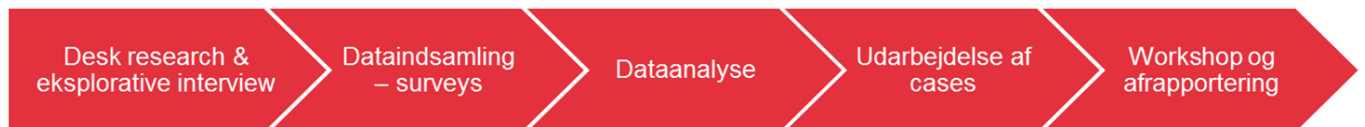
Evalueringen er særlig i lyset af, at styringsreformen kun har virket siden 2010, hvilket ikke er lang tid set i forhold til ændringernes omfang. Nogle boligorganisationer og kommuner havde allerede før reformen en velfungerende praksis baseret på dialog, hvor der for andre var tale om en helt ny form for samarbejde. Det betyder også, at fast praksis endnu ikke er etableret alle steder.

Der er desuden store forskelle på, hvilken slags udfordringer den enkelte kommune har i forhold til den almene boligsektor alt efter hvor mange og hvor udsatte boligområder, der findes i kommunen og hvor i landet man befinder sig.

2.2 EVALUERINGSDESIGN

Evalueringen har været struktureret i fem faser som vist i figuren nedenfor. Hver fase har rummet en række aktiviteter gående fra udvikling af undersøgelsesspørgsmål og desk research over udvikling af spørgerammer for eksplorative kvalitative interviews med nøglepersoner og MBBL-medarbejdere til spørgeskemaundersøgelser blandt kommuner og boligorganisationer til afholdelse af ekspertgruppemøder samt udarbejdelse af cases. Dertil kommer en afsluttende workshop med nøgleinteressenter.

Figur 1 Evalueringsfaser



2.2.1 Evalueringskriterier

Evalueringen baserer sig på en række klassiske og internationale anerkendte evalueringskriterier. De benyttede kriterier er her: 1) organisering, 2) relevans og nytte, 3) målopfyldelse samt 4) resultater og effekter. Forståelsen af de enkelte kriterier er kort beskrevet nedenfor.

Organisering: Hvordan har kommuner og boligorganisationer organiseret arbejdet med styringsdialogen?

Relevans og nytte: Oplever kommunerne og boligorganisationerne, at styringsdialogen er relevant og nyttig for dem? Nytte og relevans baseres på om kommunerne og boligorganisationerne oplever, at styringsreformen er understøttende for deres arbejde med det almene boligområde. Der kunne dog være andre nytteeffekter og eksternaliteter, men disse er ikke en del af dette kriterium i denne undersøgelse.

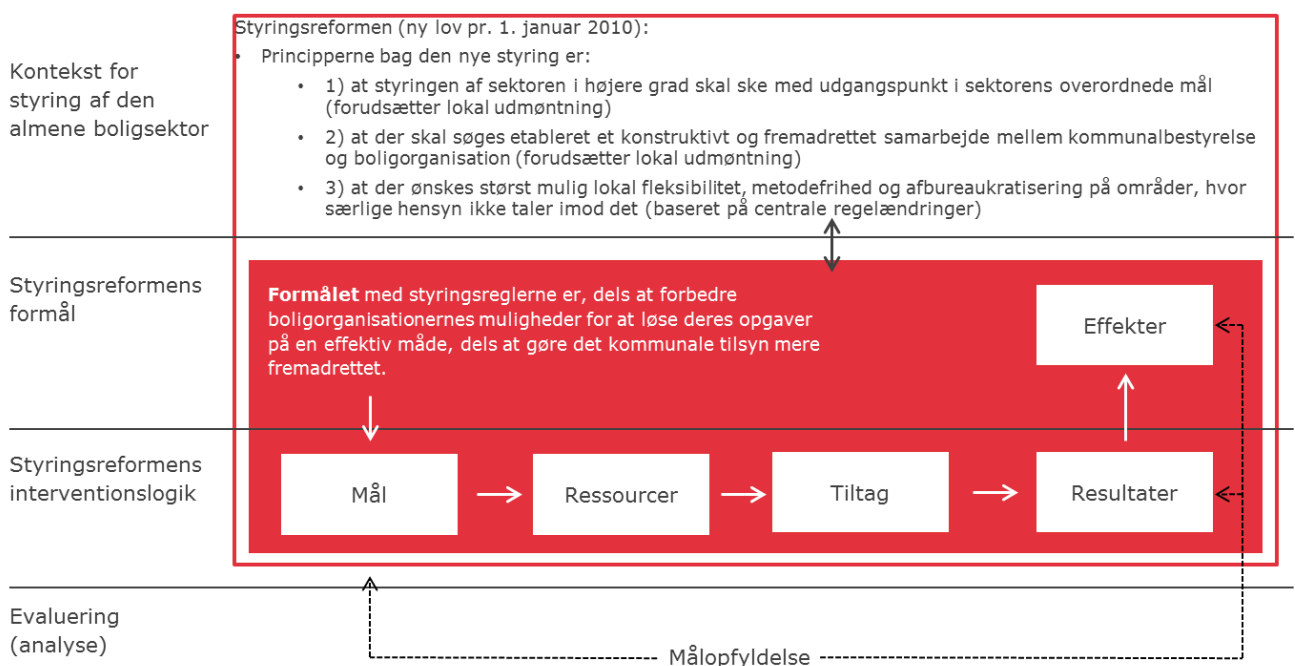
Målopfyldelse: I hvilken grad lever kommuner og boligorganisationer op til reformens målsætninger og krav?

Resultater og effekter: 1) Virker styringsreformen befordrende for dialogen, 2) Hvilke andre resultater og effekter har reformen på nuværende tidspunkt?

Figuren nedenfor viser sammenhængen mellem styringsreformens kontekst og principper, dens formål, interventionslogik og evalueringskriterier. Ved hjælp af de nævnte evalueringskriterier kan vi

evaluere, hvordan styringsreformen er organiseret, om styringsreformen opleves som en relevant reform, i hvilken grad dets formål og målsætninger er blevet opfyldt samt hvilke resultater og effekter, der på nuværende tidspunkt er fremkommet.

Figur 2 Interventionslogik for styringsreformen



2.2.2 Metode

I forbindelse med evalueringen af styringsreformen i den almene boligsektor er der brug af **metodetriangulering**, dvs. at både primære og sekundære data er blevet bragt i spil, ligesom data er blevet indsamlet kvalitativt såvel som kvantitativ. Metodetriangulering betyder, at man anvender forskellige metoder og data i den samme undersøgelse. Med triangulering muliggøres det, at styringsreformen belyses fra flere sider, at potentialet for tilfældige fund mindskes samt at der sikres et nuanceret billede af reformens helhed.

Kombinationen af kvalitative og kvantitative metoder er nødvendig, når man gennemfører en evaluering af så **høj kompleksitet** (omfang, evalueringsperiode, indhold) som nærværende. De kvantitative metoder er nyttige til at indsamle store mængder af data, der dækker opfattelser og vurderinger i bredden, hvorimod de kvalitative metoder er gode til at supplere de kvantitative data i form af mere dybdegående information og indsigt i opfattelser af forskellige dele af reformen. De

kvalitative data har bidraget til fastlæggelse af kvantitative parametre samt suppleret de kvantitative metoders resultater, forståelse, perspektiv og nuancering, som medvirker til at give evalueringen et mere nærværende udtryk; en narrativ dimension om man vil.

Evalueringen bygger konkret på **ti eksplorative interview** med Kommunernes Landsforening, Boligselskabernes Landsforening, udvalgte boligorganisationer og kommuner samt udvalgte eksperter. Herudover er der indhentet **registerdata** fra almenstyringsdialog.dk, gennemført to **kvantitative surveys** (spørgeskemaundersøgelser) til henholdsvis ansvarlige embedsmænd i kommuner og boligorganisationer og 6 **casestudier** gennemført baseret på interviews med kommuner (embedsmænd og politikere) og boligorganisationer (direktion eller forretningsførere samt organisationsbestyrelsesformænd).

De seks casekommuner, der er udvalgt ud fra nogle geografiske og størrelsesmæssige parametre, er

- Aalborg Kommune
- Sønderborg Kommune
- Odense Kommune
- Høje-Taastrup Kommune
- Fredensborg Kommune
- Halsnæs Kommune

Til evalueringen har været tilknyttet et ekspertpanel bestående af:

- Pia Nielsen, direktør for drift, byg og jura i boligselskabet FSB
- Claus Bech-Danielsen, professor ved Statens Byggeforskningsinstitut
- Peter Bogason, tidl. professor i forvaltning ved RUC

Ekspertpanelet har bidraget til at kvalitetssikre selve dataindsamlingen og har fungeret som sparringspartner for konsulentteamet i udarbejdelsen af selve evalueringsrapporten.

Blandt kommunerne har dataindsamlingen fungeret ved **telefoninterview** (CATI). Der er tale om en populationsundersøgelse blandt kommunerne. Undersøgelsen har en meget høj svarprocent på 96%. Med ni ikke-deltagende kommuner er spørgsmålet om resultaterne kan generaliseres i forhold til samtlige kommuner. I fem af de ni kommuner er man ikke kommet i gang med styringsdialogen. Disse fem kommuner er derfor uden for den relevante population for undersøgelsen. Dette indsnævrer de ikke-deltagende kommuner til fire. For det første betyder den høje svarprocent, at der som udgangspunkt ikke er årsag til en væsentlig bekymring for systematisk frafald. For det andet er der god geografisk spredning på de ikke-deltagende kommuner, ligesom at yderligere frafaldsanalyse ikke indikerer, at disse kommuner er væsentligt forskellige fra de interviewede

kommuner. Derfor er der ikke nogen afgørende grund til, at resultaterne ikke bør kunne generaliseres til den population af kommuner (93 kommuner), der har påbegyndt styringsdialogen.

Tabel 1 Overblik over de to undersøgelser blandt kommuner og boligorganisationer

	Kommuner	Boligorganisationer
Antal udsendte skemaer	93	219
Antal brugbare svar	89	120
Svarprocent	96%	55%

Note: Der er i alt 656 boligorganisationer.

Blandt boligorganisationerne er undersøgelsen indsamlet via **webinterview** (CAWI). Der er erhvervet 219 unikke e-mails på de boligorganisationer der var kontaktdata på. E-mailadresser er modtaget fra Landsbyggefonden. Disse boligorganisationer har derefter besvaret spørgeskemaet over nettet, hvoraf 120 boligorganisationer har besvaret. Det har ikke været muligt for evaluatoren at skaffe yderligere e-mails på boligorganisationerne. Herunder er der foretaget en analyse, hvor stikprøven sammenlignes med populationen af boligorganisationer (data for populationen stammer fra Landsbyggefonden). Stikprøven stemmer udemærket overens med populationen, selvom der er færre boligorganisationer fra bykommuner og boligorganisationer med flere ledige boliger blandt familie- og ældre og færre ledige ungdomsboliger. Forskellene er imidlertid ikke substantielt store. Største problem i forhold til at sammenligne resultaterne med hele populationen af boligorganisationer er, at større boligorganisationer er overrepræsenteret og mindre boligorganisationer er underrepræsenteret, men da alle analyser også gennemføres med kontrol for størrelse af boligorganisationer, begrænser vi dette problem. Sammenligning af populationen og vores stikprøve fremgår af nedenstående tabel:

Tabel 2 Frafaldsanalyse blandt boligorganisationer

	POPULATION	STIKPRØVE
TYPE	100%	100%
Yderkommune	11%	14%
Landkommune	30%	33%
Mellemkommune	15%	17%
Bykommune	44%	36%
Boligorganisationens størrelse		
Mindre end 200 boliger	38%	21%
Mellem 200 og 1000 boliger	38%	38%
Over 1000 boliger	25%	41%
ADMINISTRATIONS BIDRAG	3869	3519
LEDIGE BOLIGER, FAMILIE	77%	86%
LEDIGE BOLIGER, ÆLDRE	11%	25%
LEDIGE BOLIGER, UNGE	77%	69%
	N=656	N=120

Som tidligere nævnt er der for samtlige undersøgelser i analysen også gennemført analyser, hvor det undersøges, om der er forskelle mellem store og små boligorganisationer. I forhold til at opdele boligorganisationerne er følgende fremgangsmåde valgt: Boligorganisationer med op til 728 boliger er kategoriseret som *små*, mens boligorganisationer med mere end 728 boliger er kategoriseret som *store*. Dette er valgt, da der ikke er nogen konventionel opfattelse af størrelsen på små boligorganisationer, hvorfor store og små boligorganisationer er delt ved medianen i stikprøven.

2.2.3 Evalueringsapproach i forhold til målopfyldelse

Der knytter sig nogle udfordringer til at belyse **målopfyldelsen** i forbindelse med styringsreformen. Nogle målsætninger er blødt formuleret, nogle målsætninger er hverken operationaliseret eller kvantificeret og endeligt mangler der ofte objektive data. Derfor redegøres der i dette afsnit for, hvordan graden af målopfyldelsen belyses.

Intentionerne bag og formålene med styringsreformen er formuleret relativt blødt (eksempelvis "forbedre boligorganisationernes muligheder for drift"). For det første er det ikke formuleret, hvad der menes med et *forbedre mulighederne for drift*, hvilket gør det upræcist, hvilken effekt på driften

man reelt forventer eller for den sags skyld ønsker at fremme. Samtidig ligger der ikke nogen konkretisering af, *hvornår* mulighederne er *forbedret*. Dette skaber primært problemer i forhold til at vurdere, hvad der er tilstrækkeligt til, at et mål eksempelvis i nogen grad opfyldes eller i høj grad opfyldes.

Til reformen er der bl.a. knyttet en række operationelle mål jf. næste kapitel, som kommuner og boligorganisationer skal indfri. Det drejer sig eksempelvis om udarbejdelse af dokumentationspakke, afholdelse af årligt styringsdialogmøde samt udarbejdelse af redegørelse for dialogen. På baggrund af kommunernes og boligorganisationernes besvarelser er det muligt at foretage en vurdering af, om disse mål er nået. En anden problemstilling som bør påpeges er, at der generelt mangler objektive data, der kan benyttes til undersøgelse af målene – særligt på de mål, der går på aktørers adfærd. Dette kan eksemplificeres i forhold til at undersøge om ressourceforbruget er øget. Objektive data såsom opgørelser af eks. tidsforbrug giver et utvetydigt billede af om målene nås, hvilket altid er at foretrække, hvis målene vel at mærke har fokus på adfærd. Det har dog ikke været muligt at fremskaffe sådan data. Imidlertid er denne problemstilling ikke ualmindelig.

I mangel på objektive data til at vurdere reformens målopfyldelse er følgende fremgangsmåde valgt: I stedet for objektive data har vi fået de to centrale aktører – kommunerne og boligorganisationerne – til at vurdere på kriterierne for målopfyldelse. Der er således tale om subjektive data, hvor kommunerne og boligorganisationerne afgiver deres vurderinger. Dette åbner naturligvis op for en bias, da der er tale om kvalitative vurderinger, hvor de to aktører kan have en strategisk interesse i at afgive bestemte vurderinger. Imidlertid er der også fordele ved at have begge aktører til at udtale sig. Vi opnår et flerdimensionelt perspektiv og en rimelig rigid test af målopfyldelsen, da begge aktører skal være enige om, at målene faktisk opfyldes. Samtidig giver det også mulighed for at *identificere* potentielle problematikker, hvis der eksempelvis er uenighed om, hvorvidt et mål er opfyldt.

Med hensyn til at vurdere målopfyldelsen *har evaluator* bestemt at benytte en PDI-score (procentdifference), der viser *forskellen i andele mellem hhv. kommuner/boligorganisationer, som mener at et mål er nået og hhv. kommuner/boligorganisationer, der mener et mål ikke er nået*. Ved at benytte denne score har vi en *systematisk* fremgangsmåde i forhold til at vurdere om et mål '*slet ikke*' er nået, '*i nogen grad*' er nået eller '*i høj grad*' er nået. Et mål er *slet ikke nået*, hvis der er en større andel, der mener målet ikke er nået end den andel, der mener målet er nået. Vi definerer, at et mål *i høj grad* er nået, hvis andelen, der mener at målet er nået, er minimum 50 procentpoint større end andelen, der ikke mener målet er nået. Dette er hensigtsmæssigt, da en tærskel på 50 procentpoint medfører, at det minimum kræver, at halvdelen af kommunerne/boligorganisationerne skal mene at målet er nået, før vi kategoriserer det som '*høj grad*' af målopfyldelse. Da der på mange

spørgsmål er mulighed for 'ved ikke'-svar sikrer denne tærskel, at vi ikke *kunstigt* leverer en høj grad af målopfyldelse.

Tabel 3 Oversigt over vurdering af målopfyldelse

	PDI-score (andel, der mener målet er nået – andel, der mener målet ikke er nået)
Målet er slet ikke nået	$PDI < 0$
Målet er i nogen grad nået	$50 < PDI < 100$
Målet er i høj grad nået	$PDI \geq 100$

Eftersom undersøgelsen af målopfyldelsen både inddrager kommunernes og boligorganisationernes individuelle vurderinger, har *evaluator* valgt, at *laveste* vurdering fra de to aktører bestemmer graden af målopfyldelse. Det betyder, at hvis kommunerne vurderer, at et mål i høj grad er nået, mens boligorganisationerne vurderer målet i nogen grad er opnået, er det boligorganisationens vurdering, der er afgørende.

2.3 RAPPORTENS OPBYGNING

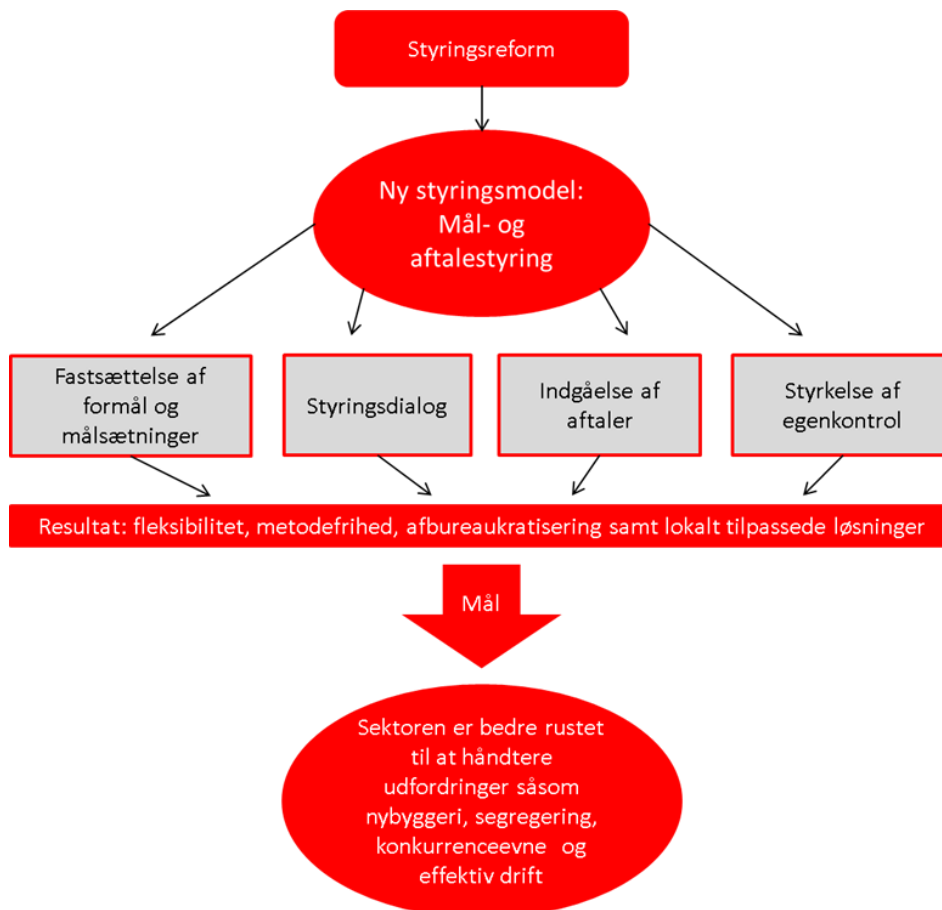
I de følgende kapitler udfoldes resultaterne af evalueringen af styringsreformen i den almene boligsektor. Det er disse resultater, der ligger til grund for evalueringens sammenfatning og anbefaling.

Evalueringen er, udover denne indledning, disponeret i 3 kapitler.

I **kapitel 3** beskrives styringsreformen. **Kapitel 4** rummer selve evalueringen, mens **kapitel 5** indeholder de seks cases, der er gennemført. **Kapitel 6** samler op på konklusioner mens evalueringens anbefalinger skitseres i **kapitel 7**. Herudover er der inkluderet et **bilag**.

3. STYRINGSREFORMEN

I 2010 trådte den nye lov¹ om almene boliger mv. i kraft. Lovgivningen betyder, at styringsmodellen for den almene boligsektor ændres, og styringen af den almene boligsektor nu i højere grad skal baseres på **mål- og aftalestyring** i et samarbejde mellem kommune og boligorganisation. Det er illustreret i figuren nedenfor.



¹ Lov nr. 490 af 12. juni 2009

Formålet med styringsreformen er flerstrengt². Dels skal reformen *forbedre boligorganisationernes muligheder for at løse deres opgaver på en effektiv måde*, dels er formålet *at gøre det kommunale tilsyn mere fremadrettet*. Endeligt er det også formålet, *at boligorganisationen i vid udstrækning selv skal kunne sikre og kontrollere effektiviteten, produktiviteten og kvaliteten af sin virksomhed, således at kommunalbestyrelsen i højere grad kan fokusere på mere overordnede problemstillinger om udviklingen i boligområderne samt boligorganisationer med særlige problemer*.

Det er **intentionen**, at der gennem en forenkling af det kommunale tilsyn, større fleksibilitet og en højere grad af dialog skabes en styringsmodel, som medfører at kommuner og boligorganisationer bliver bedre til at håndtere sektorens fremtidige udfordringer og dermed øge beboernes trivsel og attraktiviteten i boligområderne.

Det er udmøntet i en række **landsdækkende målsætninger for den almene boligvirksomhed (hvad vi kalder målsætninger)**. Målsætningerne er:

- **Økonomi og drift:** Boligorganisationen skal sikre en forsvarlig og effektiv drift af boligorganisationen og dens afdelinger, jf. § 6a i loven.
- **Ledelse og beboerdemokrati:** Boligorganisationens ledelse skal udvise god ledelsesskik og arbejde for at fremme et velfungerende beboerdemokrati, jf. § 6e i loven.
- **Udlejning:** Boligorganisationen skal ved udlejningen af boliger tilgodese grupper, som har vanskeligheder med at skaffe sig en passende bolig på almindelige markedsvilkår. Derudover skal en varieret beboersammensætning søges fremmet, jf. § 6d i loven.
- **Boligafdelinger:** Boligorganisationen skal drage omsorg for, at de almene boligafdelinger er økonomisk og socialt velfungerende og fysisk fremstår i god og tidssvarende standard, jf. § 6b i loven.
- **Nybyggeri og renovering:** Boligorganisationen skal i forbindelse med opførelse og renovering mv. af almene boliger tilstræbe at få mest mulig værdi for de investerede midler. Byggeriet skal have en god arkitektonisk, teknisk, sundhedsmæssig og miljø- og energimæssig kvalitet. Omkostninger og husleje skal samtidig holdes på et sådant niveau, at boligerne kan påregnes udlejret efter deres formål, jf. § 6c i loven.

² Nedenstående bygger primært på 'Vejledningen om styring af den almene boligsektor 2010' og KLs pjece 'Styringsreformen – det fremtidige samarbejde mellem boligorganisationer og kommuner'.

På det operationelle niveau skal styringsreformen bidrage til 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 økonomisk og socialt fordelagtigt for kommunen såvel som for boligorganisationen.

Som led i det kommunale tilsyn - og som noget nyt - har man indført **styringsdialogen**. Den forpligter bl.a. kommune og boligorganisationer til at **mødes** minimum én gang årligt for at gøre status for boligorganisationernes udfordringer og fremtidige planer. Styringsdialogen skal være med til at etablere rammerne for en værdiskabende udvikling for såvel kommuner som boligorganisationer. Dialogen er et værktøj til forventningsafstemning og til at nå 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 sundhedspolitikkerne. Ved at styrke en koordineret, strategisk indsats er det håbet, at det bliver lettere at nå fælles bestræbelser og skabe velfungerende og attraktive boligområder.

Til brug for styringsdialogen skal boligorganisationerne levere forbedret dokumentation i form af en årlig styringsrapport (herunder en række nøgletal), der indberettes til hjemmesiden www.almenstyringsdialog.dk. Styringsrapporten skal gøre det muligt at vurdere boligorganisationens virksomhed i relation til lovens målsætninger

Ovenstående kan opsummeres i en række **operationelle mål til kommuner og boligorganisationer** vedr. styringsdialogen. Forudsætningen for en vellykket styringsdialog er, at både kommuner og boligorganisationer lever op til ansvaret og indgår aktivt og konstruktivt i samarbejdet.

Udgangspunktet er, at:

- Boligorganisationerne skal forberede en dokumentationspakke (indeholde vurdering af hvilke tiltag, der er nødvendige for at opnå de ønskede fælles målsætninger)
- Der skal afholdes et årligt tilbagevendende møde mellem kommune og boligorganisation
- Mødet skal tage udgangspunkt i dokumentationspakken udarbejdet af boligorganisationen
- Kommunen har til opgave at indkalde til dialogmøderne. Indkaldelse til dialogmødet skal ske skriftligt og med passende varsel.
- Kommunen skal udarbejde en redegørelse (referat og aftaledokument) for dialogmødet, der skal offentliggøres på kommunens hjemmeside
- Ressourceforbruget hos kommuner og boligorganisationer skal ikke samlet set øges.

Evalueringen vil, hvor det er muligt, holde data op mod de forskellige mål. I figuren nedenfor er de forskellige mål opsummeret i et målhierarki.

Figur 3 Målhierarki for styringsreformen



4. EVALUERING³

4.1 ORGANISERING

Med **organisering** spørges der ind til, hvordan kommunerne og boligorganisationerne har indrettet sig i forhold til de ændringer og krav, som reformen har medført. Med hensyn til at evaluere styringsreformen er det i sig selv interessant, hvorvidt kommunerne og boligorganisationerne har foretaget *organisatoriske ændringer og/eller har oplevet nogle problemer i forhold til at tilpasse sig til styringsreformen*. Endnu mere væsentligt er det at få belyst organiseringen, da kommunernes og boligorganisationernes tilpasning til reformen også udgør konteksten for at forstå resultater og effekter, som kan identificeres godt tre år efter reformens implementering.

I styringsreformen fremgår der ikke nogle konkrete krav om, at kommunerne eller boligorganisationerne skal organisere sig på en specifik måde. I stedet ekspliciteres det, at der er udpræget metodefrihed for kommunalbestyrelsen i forhold til tilrettelæggelse af styringsdialogen (Socialministeriet, 2010: 19). Det fremhæves imidlertid, at det vil være formålstjenstligt, hvis særligt kommunerne skabte en tværgående organisering mellem de kommunale forvaltningsgrene, da dokumentationsmaterialet fra boligorganisationerne har et tværorganisatorisk indhold (Socialministeriet, 2010: 20). Derfor undersøges det indledningsvist, hvordan henholdsvis kommuner og boligorganisationerne har organiseret sig i forhold til styringsreformen.

Kommunerne *har tilpasset deres organisering* i forhold til styringsreformen. Ni ud af ti kommuner har organiseret deres arbejde med styringsdialogen **på tværs af forvaltningsområderne**. Dette bør, alt andet lige, sandsynliggøre, at relevante forvaltningsområder holdes opdateret og involveres i arbejdet med den almene boligsektor. I en af de interviewede kommuner har man netop taget imod opfordringen og forsøgt at organisere sig, således at organisationen bedst muligt kan støtte op om reformen:

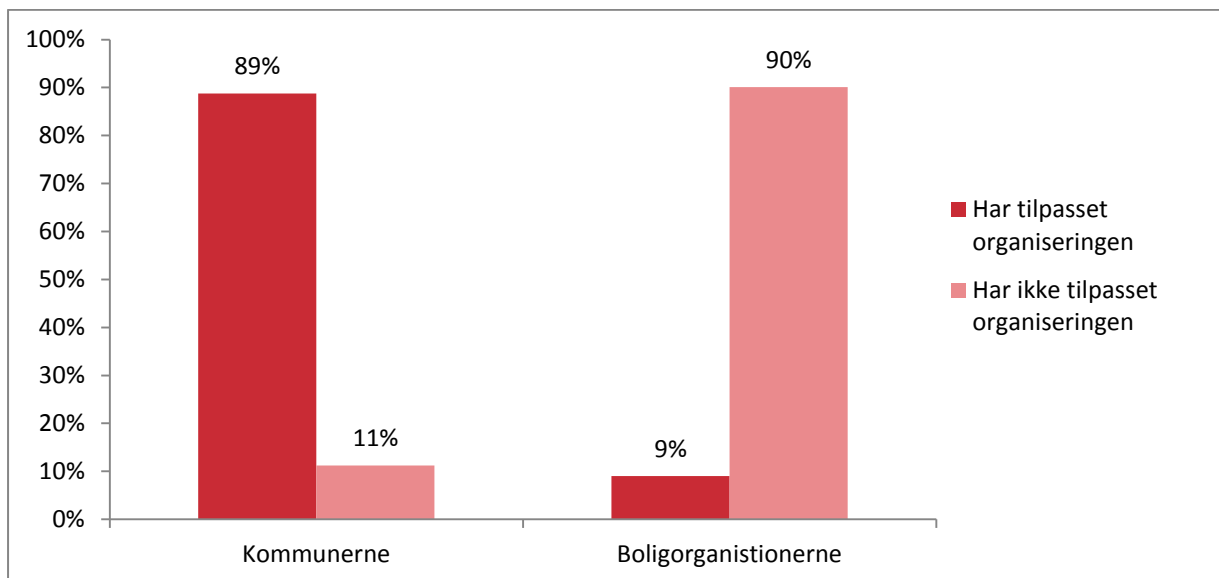
³ Tabellerne, der understøtter resultaterne i de følgende analyseafsnit, kan findes i afsnit 8.1, hvis ikke de fremgår i en figur i teksten.

”Det der fungerer godt er det tværkommunale. Det fungerer meget efter hensigten. Der er skabt rum for mere tværgående vidensdeling. Og nogle sager er nemmere at køre igennem pga. det tværfaglige forum [...] Vi har forsøgt at lave det meget helhedsorienteret på tværs af fagforvaltninger. Det har stor betydning for arbejdet med bl.a. byfornyelse”.

Ud fra de kvalitative interviews med boligorganisationerne kan vi se, at der fra boligorganisationernes side er meget stor tilfredshed med de kommuner, der har organiseret sig på tværs af forvaltninger eller som sikrer, at medarbejdere fra forskellige relevante forvaltninger deltager i styringsdialogen. Det betyder nemlig, at boligorganisationerne danner netværk med de relevante medarbejdere i kommunen og at boligorganisationen hurtigt kan få svar på eventuelle spørgsmål, fordi de rette fagligheder er til stede.

For boligorganisationernes vedkommende ser man dog et andet billede. Her har blot én ud af ti oprettet et særligt forum, hvor styringsdialogen kan diskuteres. Dette er dog ikke ensbetydende med, at de ikke har en organisering, der støtter op om styringsdialogen, men de har generelt ikke ændret organiseringen. Det ser således ud til, at det primært er kommunerne, som har tilpasset sig styringsreformens forvaltningsmæssige tværgående sigte og umiddelbart med positive erfaringer til følge.

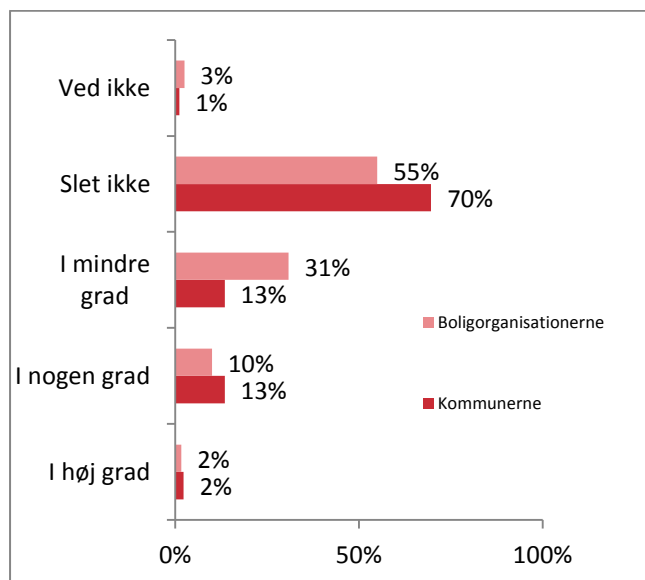
Figur 4 Har kommunerne og boligorganisationerne tilpasset organiseringen?



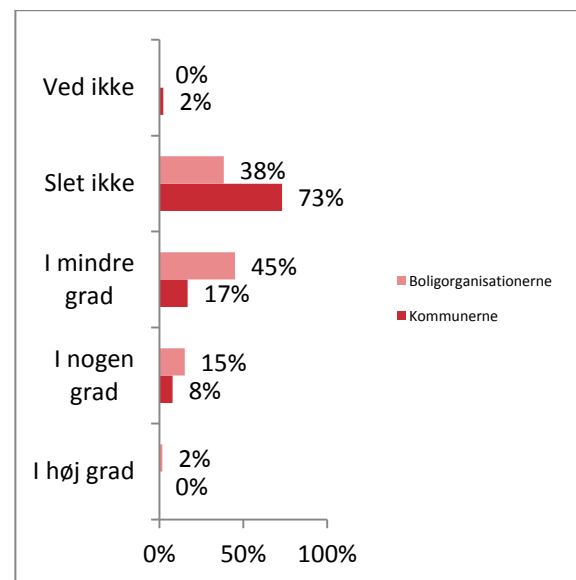
Endvidere har der, som udgangspunkt, heller ikke været store problemer med at forstå eller varetage de konkrete opgaver, der ligger i styringsreformen eller styringsdialogen. Adspurgt om hvorvidt der har været **tvivl om forpligtelserne og arbejdsopgaverne i hhv. styringsreformen og**

styringsdialogen, er det overordnede billede, at hverken kommunerne eller boligorganisationerne har haft voldsomme problemer med at forstå deres respektive roller og opgaver i relation til *styringsreformen*. I forhold til *styringsdialogen* er billedet en smule mere uklart – særlig blandt boligorganisationerne - hvor næsten halvdelen har oplevet tvivl om arbejdsopgaverne i 'mindre grad', mens det ikke ser ud til, at der har været nogen tvivl om arbejdet vedrørende styringsdialogen blandt kommunerne.

Figur 5 Været i tvivl om forpligtelser i styringsreformen?



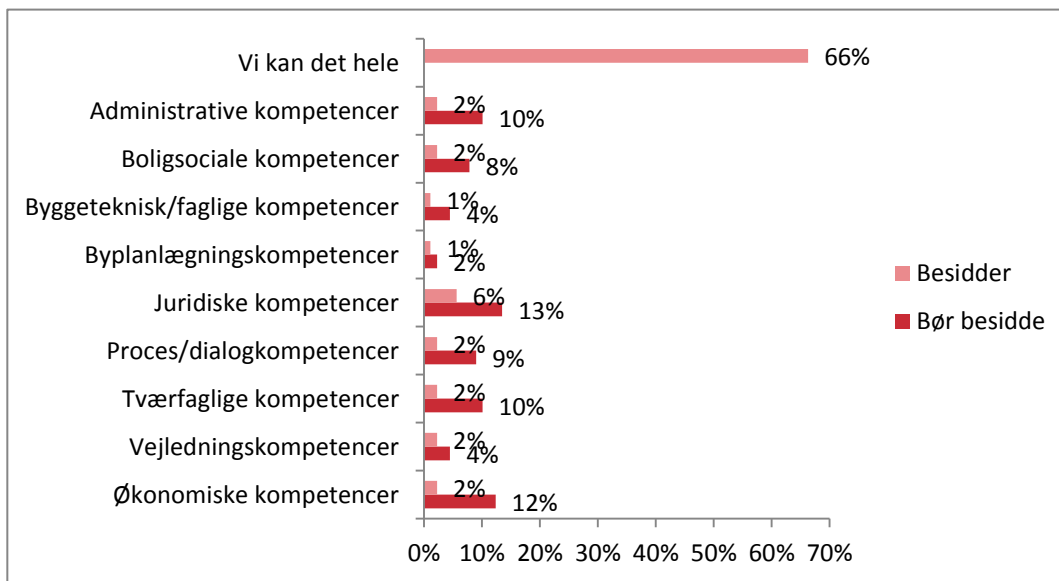
Figur 6 Været i tvivl om arbejde med styringsdialogen?



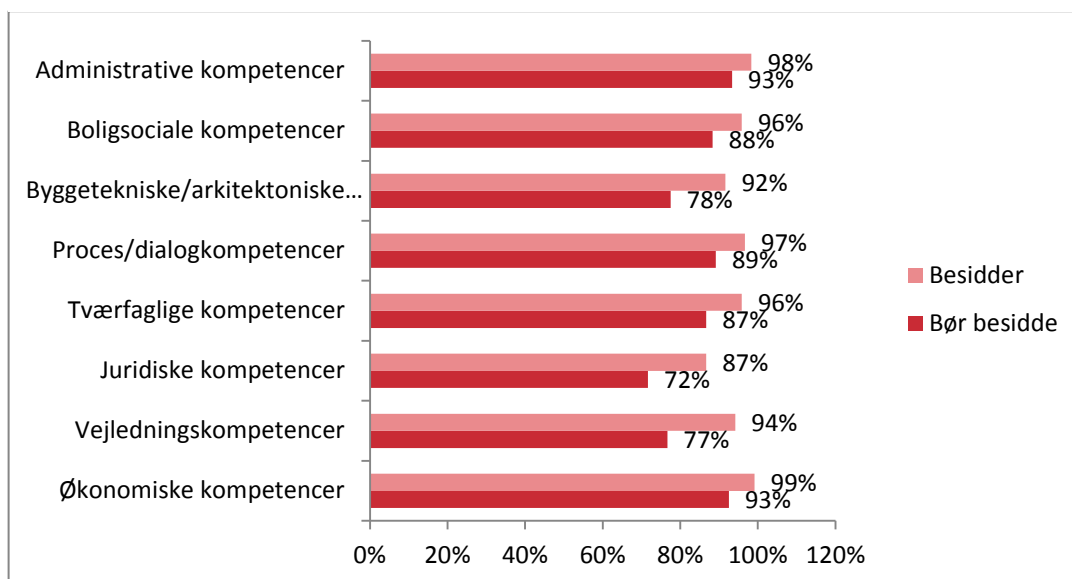
Ser man nærmere på, om kommunerne og boligorganisationerne har kompetencerne til at varetage deres opgaver i forhold til styringsdialogen, er billedet fra den kvantitative analyse ret entydigt, at både kommunerne og boligorganisationerne mener, de har de nødvendige kompetencer til at løse opgaverne. I figur 7 og figur 8 fremgår kommunerne og boligorganisationernes vurdering af de kompetencer, der er nødvendige for at varetage styringsdialogen, og hvilke de besidder. Blandt kommunerne har man primært valgt at besvare, at man besidder de nødvendige kompetencer (i en åben svarkategori), mens de kun i begrænset udstrækning har tilkendegivet, hvilke specifikke kompetencer, der er brug for og de konkret besidder. Boligorganisationerne besidder også på alle de adspurgte parametre de nødvendige kompetencer. Dette gælder i øvrigt både for store og små boligorganisationer (ikke vist). Samlet set indikerer det ud fra den kvantitative analyse, at der ikke er et kompetenceproblem generelt - ej heller på et specifikt område.

Erfaringen fra de kvalitative interviews er, at hverken kommuner eller boligorganisationer har været særligt optagede af dette spørgsmål. De få steder hvor man har overvejet kompetencesammensætningen, har man vurderet, at man besidder de nødvendige kompetencer.

Figur 7 Kommunernes kompetencer i forhold til styringsdialogen



Figur 8 Boligorganisationernes kompetence i forhold til styringsdialogen



Styringsdialogmøderne kan både afholdes som fællesmøder (dvs. med flere boligorganisationer på én gang) og som enkeltmøde (møde mellem kommune og den enkelte boligorganisation). Kommunen er forpligtet til at udarbejde en redegørelse for styringsdialogen med hver enkelt boligorganisation, hvorfor styringsdialogmøderne da også primært afholdes som enkeltmøder mellem kommune og den enkelte boligorganisation. Mange benytter dog også både enkeltmøder og fællesmøder, mens kun 4 % af kommunerne alene har benyttet fællesmøder.

I et af de kvalitative interview anføres det, at det er *"..optimalt, hvis kommunen kombinerer fællesmøder med enkeltmøder med den enkelte boligorganisation"* med reference til, at *"..det er afgørende, at man hæver sig op over den daglige drift"*. Samtidig er det også sandsynligt, at brugen af begge mødeformer, vil øge muligheden for, at politikerne kan deltage i styringsdialogmøderne i endnu højere grad.

Netop i forhold til kommunalpolitikere viser det sig også, at kommunalpolitikere i højere grad bliver personligt involveret i styringsdialogen, når der bruges fællesmøder (se figur 10). Når kommunerne ikke kun afholder styringsdialogmøder som enkeltmøder, men benytter fælles mødeformen, så deltager de oftere. Dette medfører ikke bare en administrativ, men også politisk forankring af styringsdialogen. Netop betydningen af at kommunalpolitikere og ledende forvaltningsansatte deltager på møderne fremhæves også i de kvalitative interview:

"Det har en god signalværdi, at de sender repræsentanter højt oppefra. Så føler man, at de prioriterer området. Men det er mere end symbolværdi, fordi man fornemmer, at det boligsociale område virkelig har betydning. Denne tendens er blot ikke kommet så langt endnu".

I de casekommuner, der indgår i denne evaluering, er der heller ikke politisk deltagelse på de individuelle møder med boligorganisationerne. Holdningen er tydeligt, at politikerne udstikker de overordnede linjer og ikke skal involveres i sagsbehandling eller i dialogen med de enkelte boligorganisationer. Denne opfattelse deles både af kommunens embedsmænd og af politikerne selv. Politikerne deltager gerne på fællesmøderne med boligorganisationer, hvor de mere overordnede strategier for sektoren kan diskuteres.

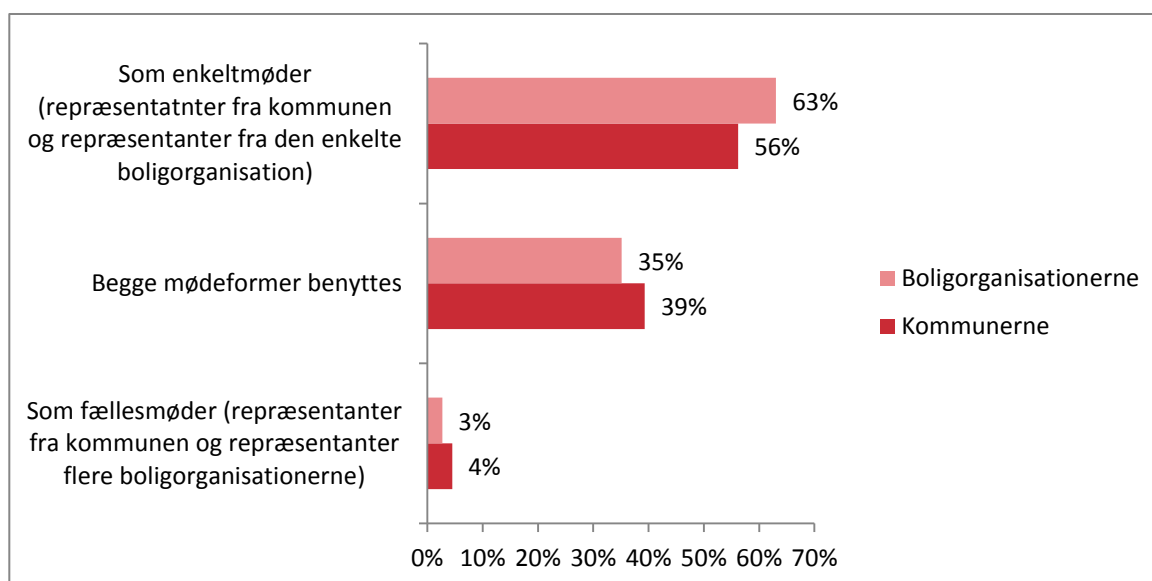
På møderne har der primært været deltagelse af embedsmænd fra kommunens side. Ikke overraskende er der embedsmænd fra forvaltningen repræsenteret ved samtlige styringsdialogmøder. Imidlertid er det ikke nødvendigvis de samme embedsmænd, der møder op hver gang. Et forhold, der dog primært er kendetegnende for større kommuner. I én af de større kommuner tilpasser man eksempelvis deltagerne til de konkrete temaer for styringsdialogmødet:

”Dem, der deltager er chefen på vores område og så to mere. Nogle gange folk fra socialforvaltningen. Det kan også være fra børne- og ungeforvaltningen. Dem vi møder op med, afspejler også det, der skal drøftes”.

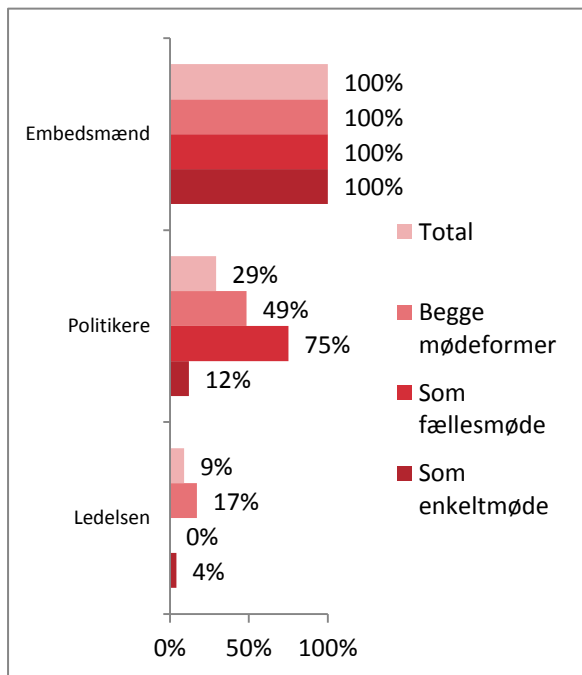
I de fleste af casekommunerne er styringsdialogen med de enkelte boligorganisationer dog centreret omkring én eller flere faste medarbejdere i kommunen. I nogle af casekommunerne vurderes det fra møde til møde, hvilke personer fra andre forvaltninger, der evt. skal deltage.

For boligorganisationerne er det noget mere blandet, hvem der deltager i møderne. Oftest er det direktionen, mens også bestyrelsesformanden eller andet administrativt personale deltager i styringsdialogen i flere af casekommunerne.

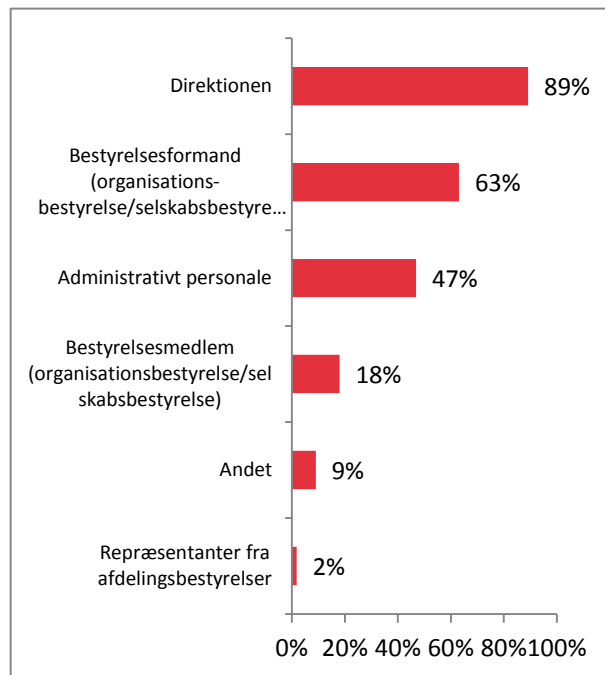
Figur 9 På hvilken måde afholdes styringsdialogmøderne?



Figur 10 Deltagere fra kommunen i styringsdialogmøder



Figur 11 Deltagere fra boligorganisation i styringsdialogmøder



Opsummerende kan det konstateres, at særligt kommunerne har forsøgt at tilpasse organiseringen således, at den kan understøtte styringsdialogen. Næsten samtlige kommuner har lavet en tværfaglig organisering. I forhold til afholdelse af styringsdialogsmøderne er den typiske mødeform enkeltmøder, men erfaringerne understreger, at enkeltmøder kombineret med fællesmøder skaber en god ramme for en mere langsigtet dialog, hvor kommunalpolitikere og centrale embedsmænd kan involvere sig og deltage. Endeligt ser det ud til, at både kommunerne og boligorganisationerne efter eget udsagn mener, at de har kompetencerne til at varetage deres respektive roller i styringsdialogen. Dette bygger dog kun på aktørernes egen vurdering af deres evner for at varetage deres roller, hvorimod den kvalitative del i højere grad får aktørerne til at vurdere den anden modparts evner. Dette illustreres i casene, hvor man kan se, at kommunerne i flere tilfælde efterlyser flere kompetencer i både boligorganisationer og afdelingsbestyrelser til at kunne gennemføre den i styringsreformen krævede selvevaluering. Boligorganisationerne har som udgangspunkt ikke noget at udsætte på kommunernes kompetenceniveau.

4.2 NYTTE OG RELEVANS

I dette afsnit belyses i hvilken udstrækning, at styringsreformen lever op til at være nyttig og relevant.

Normalt ser man på dette i forhold til de aktører, der har særlige interesser i sagen og/eller direkte påvirkes af interventionens indhold. I dette tilfælde betyder det, at det er interessant at se på kommunerne og boligorganisationernes opfattelse af nytte og relevans af styringsreformen. Nytte og relevans relaterer sig helt konkret til, om de involverede aktører – kommunerne og boligorganisationerne - oplever, at styringsreformen er understøttende for deres arbejde med det almene boligområde. Det betyder med andre ord, at vi ikke fokuserer på den samfundsmæssige nytte af reformen, men udelukkende på den oplevede nytte hos kommunerne og boligorganisationerne.

Nytte- og relevans-indikator	Spørgsmål
Ressourcerne står mål med udbyttet	Vurderer du, at ressourcerne, der bruges på at efterleve styringsreformen, står mål med udbyttet indtil nu?

Nytte og relevans kan afdækkes på flere forskellige måder. Som udgangspunkt kan man spørge direkte ind til, om aktørerne opfatter reformen som nyttig. Vi har dog valgt en anden (og mere indirekte) tilgang, hvor der spørges ind til, om aktøren mener, at de ressourcer, der bruges på styringsdialogen og de dertil knyttede aktiviteter, står mål med udbyttet. Vi mener, at denne tilgang vil give et mere validt og nøjagtigt billede af relevansen, da vi opfordrer aktørerne til også at overveje ressourcemæssige ulemper i deres nyttekalkule.

Helt overordnet må det forventes, at aktørernes overordnede nytte vil stige over tid, da omkostningerne i form af tilpasning vil være faldende. Denne pointe er central i forhold til fortolkningen af resultaterne, da styringsreformen blot er implementeret for tre år siden. Samtidig er det værd at bemærke, at nytte-vurderingerne skal ses i relation til, at styringsreformens omdrejningspunkt er *regulering og tilsyn* af boligorganisationerne. Det betyder, at boligorganisationerne alt andet lige bør være mindre positive end kommunerne i deres nyttevurdering.

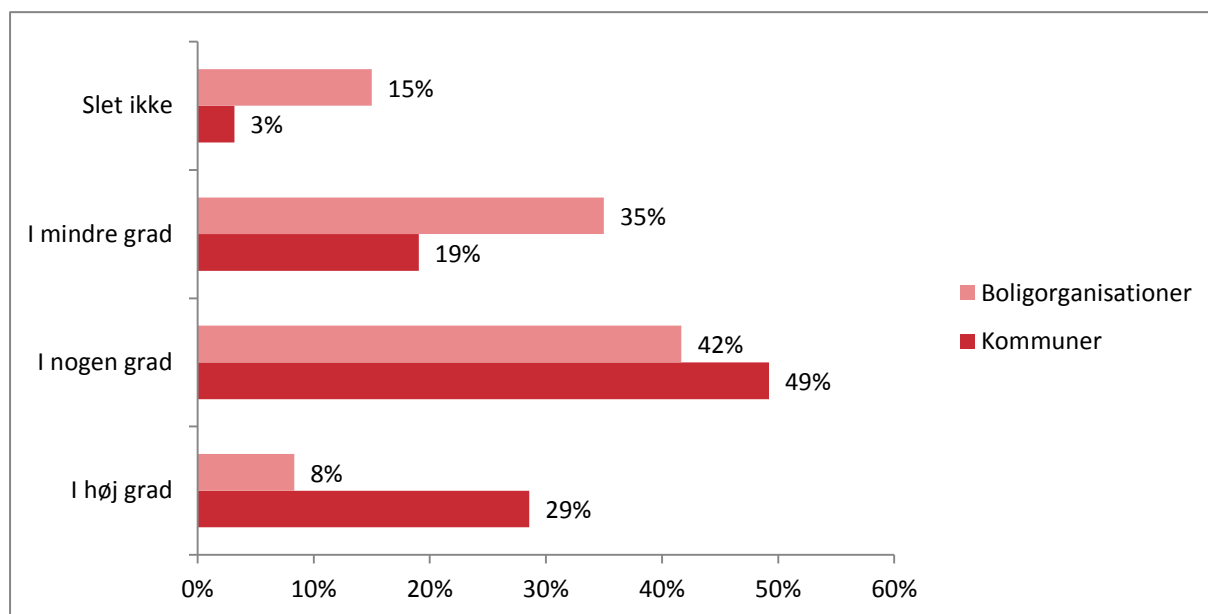
Kommunerne og boligorganisationernes vurdering af nytte og relevansen fremgår af figur 12. Besvarelser er kun medtaget for kommuner og boligorganisationer, der har oplevet en ændring i

brugen af ressourcer siden styringsreformen blev indført, dvs. 72 pct. af kommunerne og 50 pct. af boligorganisationerne.

Ud fra en ressourcemæssig betragtning er billedet lidt broget i forhold til, om styringsreformen vurderes som relevant af kommunerne og boligorganisationerne. Som det fremgår i figur 12 er det primært kommunerne, der finder, at ressourcerne står mål med udbyttet af styringsreformen. For boligorganisationernes vedkommende er der større splittelse, hvorfor det ikke kan konstateres, at boligorganisationerne for tidspunktet for undersøgelsen samlet set vurderer styringsreformen som relevant.

I evalueringens casekommuner er der dog udbredt enighed blandt kommuner og boligorganisationer om, at ressourcerne, der bruges på samarbejdet, er godt givet ud. Her er oplevelsen, at dialogen skaber værdi i form af bedre samarbejde og mere viden. Særligt boligorganisationerne fremhæver, at dialogen også betyder mere effektive sagsge, fordi mange ting kan løses, når man sidder ansigt til ansigt, ligesom der er skabt en mere direkte "indgang" til kommunen via den medarbejder, som man har haft styringsdialogen med.

Figur 12 Står ressourcerne, der bruges på at efterleve styringsreformen, mål med udbyttet indtil nu? (Kommuner og boligorganisationer, der har oplevet en ændring i brugen af ressourcer siden styringsreformen blev indført)



Vi hæfter os ved, at der særligt kan være to årsager til, at boligorganisationerne virker splittet i spørgsmålet om styringsreformens relevans. For det første viser yderligere analyse med brug af registerdata, at boligorganisationerne har forskellige opfattelser af styringsreformens relevans alt

efter, om der er tale om en større eller mindre boligorganisation (se figuren i appendiks). Store boligorganisationer er positive i forhold til relevansen af styringsreformen, mens det er de mindre boligorganisationer, der er kritiske. Umiddelbart vurderes dette at være et billede på, at større boligorganisationer i højere grad er gearet til styringsreformens krav og forpligtelser samt de muligheder den rummer, mens styringsreformen i højere grad er en ressourcetung udfordring blandt mindre boligorganisationer.

En anden mulig forklaring på de "kritiske" boligorganisationer findes fra den kvalitative analyse. Nogle interview peger på, at eks. graden af dialog i mange kommuner i højere grad afhænger af tidligere kommunal praksis end umiddelbare effekter af styringsreformen:

"Det er ikke mit indtryk, at reformen har haft en reel betydning. Der, hvor det fungerede godt før styringsreformen, fungerer det også godt efter – og omvendt".

Den kvantitative dataindsamling har dog ikke mulighed for at undersøge denne forklaring nærmere, da vi ikke har data på, hvordan det har fungeret tidligere i de forskellige kommuner.

PDI-øpgørelse af udbyttet (i høj grad/nogen grad - mindre grad/slet ikke)	
Kommunerne	Boligorganisationerne
+56	0

I casekommunerne er der blandt både kommuner og boligorganisationer udbredt tilfredshed med, at der nu er skabt en mere formaliseret ramme for dialogen. Førhen var der primært tale om fællesmøder og individuelle ad-hoc-møder, hvor fokus ofte var på økonomiske udfordringer.

En nærmere undersøgelse af de særligt kritiske boligorganisationer – dvs. boligorganisationer, der *slet ikke* mener, at ressourcerne står måls med udbyttet af styringsreformen – viser, at de synes bureaukratiet er blevet større, mens de ikke ser nogle væsentlige fordele ved styringsreformen.

Overordnet finder man en forholdsvis positiv vurdering af relevansen blandt kommunerne og boligorganisationerne. Særligt kommunerne er positive. Boligorganisationerne er lidt splittet omkring relevansen, men det er særligt de mindre boligorganisationer, der er kritiske. De positive er særligt positive pga. den formaliserede dialog og den mere "direkte" indgang og kontakt mellem aktørerne efter styringsreformen er implementeret. Som resultat af at styringsreformen stadig er ganske ung, og der stadig er en læringsproces i gang, må relevansvurderingen siges at være meget positiv.

4.3 MÅLOPFYLDELSE

Med målopfyldelse undersøges i hvilken grad de fastsatte mål for styringsreformen er opfyldt. Og i givet fald hvorfor de ikke er blevet opfyldt.

I forhold til styringsreformens målopfyldelse er både kommunerne og boligorganisationerne blevet spurgt ind til forskellige mål, som styringsreformen har haft til formål at indfri. Grundlæggende kan målopfyldelsen vurderes på to niveauer. For det første er der formuleret mål på et generelt niveau gældende for hele *styringsreformen*. Disse er *formålene for* reformen og i forhold til den gældende evaluering har der været fokus på følgende to:

- **Drift:** Reformen skal forbedre boligorganisationernes muligheder for at løse deres opgaver på en effektiv måde
- **Tilsyn:** Reformen skal gøre det kommunale tilsyn mere fremadrettet

Herudover er der som tidligere beskrevet formuleret en række konkrete krav (kaldet operationelle mål), der skal medvirke til, at reformens målsætninger og intentioner bliver indfriet. Disse er:

- Boligorganisationerne skal **forberede og indrapportere en dokumentationspakke** (indeholde vurdering af hvilke tiltag, der er nødvendige for at opnå de ønskede fælles målsætninger)
- Der skal **afholdes et årligt tilbagevendende møde mellem kommune og boligorganisation**
- **Mødet skal tage udgangspunkt i dokumentationspakken** udarbejdet af boligorganisationen
- **Kommunen har til opgave at indkalde til dialogmøderne**. Indkaldelse til dialogmødet skal ske skriftligt og med passende varsel
- **Kommunen skal udarbejde en redegørelse** (referat og aftaledokument) for styringsdialogmødet, der skal offentliggøres på kommunens hjemmeside
- **Ressourceforbruget hos kommuner og boligorganisationer skal ikke samlet set øges**

4.3.1 Målopfyldelse for styringsreformen

I forhold til de formulerede mål for reformen er disse yderligere operationaliseret i form af indikatorer for at kunne belyse graden af målopfyldelse. Dette er skitseret i nedenstående tabel 4:

Tabel 4: Målopfyldelseskriterier for styringsreformen: Område, mål og indikatorer

Område	Mål	Indikator
--------	-----	-----------

Drift	Reformen skal forbedre boligorganisationernes muligheder for at løse deres opgaver på en effektiv måde	Boligorganisationerne tilskyndes til at løse opgaver på en mere effektiv måde
Tilsyn	Reformen skal gøre det kommunale tilsyn mere fremadrettet	De nye styringsredskaber skaber et større fokus på langsigtede udfordringer som nybyggeri/renovering, økonomi og boligsociale forhold

Generelt skaber styringsreformen på de udvalgte områder *i nogen grad* resultater, der lever op til de opstillede mål. I nedenstående tabel 5 kan man for hvert område se PDI-scoren (se forklaringen af PDI-scoren herunder). På begge områder - i forhold til at skabe rammerne for effektiv drift samt at gøre tilsynet mere fremadrettet - er både kommunerne og boligorganisationerne positive overfor, at målene opfyldes.

Forklaring af PDI-score vedr. målopfyldelse

PDI-score (procentdifference), der viser forskellen i andele mellem hhv. kommuner/boligorganisationer, som mener at målet er nået og hhv. kommuner/boligorganisationer, der mener målet ikke er nået. Et mål er slet ikke nået, hvis der er en større andel, der mener målet ikke er nået end den andel, der mener målet er nået. Vi definerer, at et mål i høj grad er nået, hvis andelen, der mener at målet er nået, er minimum 50 procentpoint større end andelen, der ikke mener målet er nået.

Tærsklen på 50 procentpoint medfører, at det minimum kræver, at halvdelen af kommunerne/boligorganisationerne skal mene, at målet er nået før vi kategoriserer det som 'høj grad' af målopfyldelse. Da der på mange spørgsmål er mulighed for 'ved ikke'-svar sikrer denne tærskel, at vi ikke kunstigt leverer en høj grad af målopfyldelse. Evaluator har valgt, at laveste

	PDI-score (andel, der mener målet er nået – andel, der mener målet ikke er nået)
Målet er slet ikke nået	$PDI < 0$
Målet er i nogen grad nået	$50 < PDI < 0$
Målet er i høj grad nået	$PDI \geq 50$

vurdering fra de to aktører determinerer graden af målopfyldelse. Det betyder, at hvis kommunerne vurderer, at et mål i høj grad er nået, mens boligorganisation vurderer målet i nogen grad opnået, er det boligorganisationens vurdering, der er afgørende.

Tabel 5 Målopfyldelse for styringsreformen på udvalgte indikatorer

Målopfyldelse (styringsreformen)		
	Kommunerne	Boligorganisationerne
Drift	+53%	+19%
Tilsyn	+80%	+22%

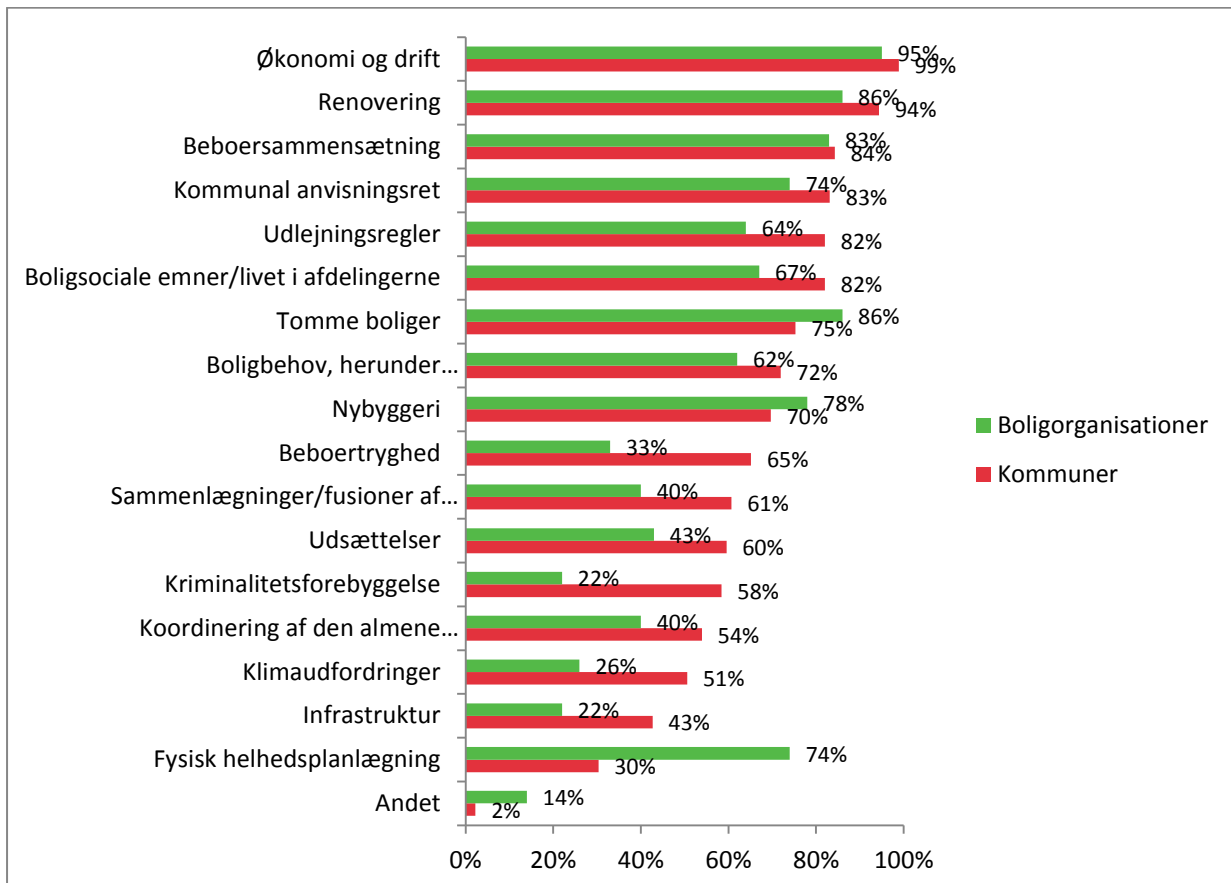
I forhold til **drift** er der i kommunerne en klar opfattelse af, at boligorganisationerne tilskyndes til at løse deres opgaver på en mere effektiv facon. I boligorganisationerne er man også positiv, men der er ikke helt samme overvægt af boligorganisationer, der har samme opfattelse hertil. Det betyder alt i alt, at målet kun vurderes at være nået i nogen grad.

Styringsreformen ser endvidere ud til at have flyttet **tilsynets** fokus over på boligorganisationernes langsigtede udfordringer – i hvert fald hvis man spørger kommunerne (for oversigt over emnerne på styringsdialogmøderne se nedenstående tabel). Som én bemærker, er *”dialogen og de ”bløde” problemstillinger også kommet i fokus (dvs. ikke kun økonomi, men også sociale problemer)”*. Dette er der næsten entydig enighed om blandt kommunerne. Som én fortæller mærker man tydeligt skiftet:

”Både hos boligorganisationer og hos os skabes der mere bevidsthed om det lange blik. Man får bedre koordineret og lavet langsigtede løsninger nu, hvor flere forvaltninger snakker sammen”.

Hvis man fokuserer på nedenstående figur, der viser temaerne, som diskuteres på styringsdialogmøderne, fremgår det også tydeligt, at styringsdialogmøderne er andet og mere end økonomi og drift (selvom at økonomi og drift næsten altid er på dagsordenen). Udover økonomi og drift er der en mangfoldighed af emner, der meget ofte berøres på styringsdialogmøderne. Derfor vurderes det, at målet vedrørende det fremadrettede tilsyn i nogen grad er opnået.

Figur 13 Oversigt over temaer diskuteret på styringsdialogmøderne⁴



Note: Boligorganisationernes svar er her opgjort på kommuneniveau for at gøre svarene sammenlignelige.

⁴ Der er ikke forskel blandt små og store boligorganisationer i forhold til hvilke temaer, der diskuteres på styringsdialogmøderne

4.3.2 Målopfylde for styringsdialogen

Ser man på de operationelle mål til styringsdialogen, findes der en meget fornuftig efterlevelse. I nedenstående tabel findes en opgørelse af efterlevelsen for hvert af de seks krav:

- I. udfærdigelse og indrapportering af dokumentationspakken,
- II. brug af dokumentationspakken på styringsdialogmøderne,
- III. offentliggørelse af redegørelse,
- IV. årlige møder
- V. ressourceforbrug.

I forhold til tre af de fem områder (indrapportering af dokumentationspakken, dokumentationspakke på styringsdialogmødet og årlige møder) lever styringsdialogen *i høj grad op* til kravene, mens ressourceforbruget *slet ikke* opfylder kravet. Endeligt lever offentliggørelse af redegørelserne i nogen grad op til målet. Under tabellen findes en mere nuanceret gennemgang af hver enkelt målsætning.

Tabel 6 Opgørelse over målopfylde for styringsdialogen

Målopfylde for styringsdialogen				
Indrapportering dokumentationspakke	Dokumentationspakke på møde	Upload redegørelser	Årlige møder	Ressourceforbrug
(X)	(X)	(0)	(X)	(-)

Note: Tabellen viser, om kravene er nået for de enkelte kriterier. (-)=mål er slet ikke nået, (0)= mål er i nogen grad nået, (X)= mål er i høj grad nået.

Indrapporteringen af dokumentationspakken er et centralt punkt med henblik på at skabe fundamentet for styringsdialogen mellem kommuner og boligorganisationer. På dette punkt lever styringsdialogen op til kravet. I 2011 indrapporterede 97% af boligorganisationerne styringsrapporten til almenstyringsdialog.dk, mens andelen i 2012 lå på 74%. Resultatet for 2012 er ikke højere, da mange boligorganisationer primo 2013 ikke var færdige med regnskaberne for 2012. Derfor vil dette billede, alt andet lige, være væsentligt mere positivt for 2012 end afrapporteret. Høj indrapporteringsandel er dog kun et halvt skridt på vejen, hvis ikke **dokumentationspakken også bruges på styringsdialogmøderne**. Undersøgelsen viser her, at dokumentationspakken bruges meget aktivt på styringsdialogmøderne. For både kommunerne og boligorganisationernes vedkommende er der 85 %, som mener, at dokumentationspakken spiller en central rolle i forberedelse til og inddragelse på styringsdialogmøderne.

Det hører dog med til billedet, at kommunerne og boligorganisationerne meget vel kan tænkes at være splittet i forhold til det kvalitative bidrag af styringsrapporten. I hvert fald udtrykker interviewene vidt forskellige opfattelser af styringsrapportens brugbarhed. I interviewene udtrykker kommunerne generelt en meget positiv opfattelse. *”Det er et fantastisk redskab almen styringsdialog [...] Vi kan nu se fraflytning og behov for renovering i afdelingerne. Nu kan vi se, hvor der er røde tal i forhold til benchmarket. Det kunne vi ikke før. Nu får vi det hele serveret ved at trykke på en knap”*, fortæller en repræsentant for en kommune.

Denne opfattelse står i skærende kontrast til nogle af boligorganisationerne, der mener, at informationen i styringsrapporten er unødvendig: *”I forhold til databasen og dokumentationen kan man godt være kritisk overfor det materiale, der kommer ud af det. Det virker til at være materiale for materialets skyld. Den opfattelse har jeg, da det vi skal skrive er basisviden – altså alle de felter vi udfylder det skaber ikke noget nyt. Man ved godt hvor skoen trykker uden og de problemer var kommet frem uanset hvad. Det er intetsigende og skaber ikke en bedre dialog. [...] Vi plejer at lave et to-siders notat ved siden af til brug for mødet, og det er så det kommunen bruger”*, udtaler en repræsentant for en boligorganisation.

I evalueringens casekommuner benyttes dokumentationspakken som udgangspunkt også som forberedelse til - og som grundlag for - styringsdialogmøderne. I nogle kommuner peger embedsmændene dog på, at den kvalitative del af styringsrapporten er så overfladisk, at det giver lige så god mening af tage udgangspunkt i fx regnskabet kombineret med årsberetningen.

I flere af casekommunerne påpeger embedsmændene, at der er udfordringer forbundet med, at boligorganisationerne skal foretage en selvevaluering i styringsrapporten. Ofte er boligorganisationerne enten ikke i stand til at forholde sig til sine egne resultater eller også bliver indberetningen så overfladisk, at man ikke kan bruge den som udgangspunkt for dialog.

Boligorganisationerne oplever på den anden side ikke, at de har problemer med at foretage denne selvevaluering. De påpeger derimod, at det kan være et problem, at afdelingsbestyrelserne ikke er klædt på til at vurdere sig selv. Man kan desuden iagttage en stor forskel fra kommune til kommune i forhold til, hvor meget netop afdelingsbestyrelserne og organisationsbestyrelserne er involveret i udarbejdelsen af styringsrapporten. Nogle steder udarbejder hver enkelt afdeling deres egen del af den samlede styringsrapport og andre steder får afdelingsbestyrelserne ikke engang indberetningen at se, inden den uploades.

Både kommuner og boligorganisationer udtrykker tilfredshed med selve benchmarkingfunktionen på almenstyringsdialog.dk, da den giver et godt og hurtigt overblik. Dog peger enkelte boligorganisationer på, at de er usikre i forhold til, hvad de bliver målt på i selve benchmarkingen. Tager den fx højde for, at nogen boligorganisationer betaler moms af deres administrationsbidrag

mens andre ikke gør? En enkelt boligorganisation har også påpeget, at der er så store regionale forskelle, at de ikke giver mening at lave en national benchmarking.

På trods af de kvalitative inputs og de forskellige synspunkter vedr. bidraget ændrer det ikke ved, at styringsdialogen i høj grad lever op til de mål, der er opstillet i forhold til dokumentationspakkens indrapportering og brug i styringsdialogmøderne. I forhold til begge kriterier er der en *høj grad af målopfyldelse*.

Udarbejdelsen og offentliggørelse af redegørelser fra styringsdialogmødet skal sikre, at det både dokumenteres, hvad der er blevet talt om (og aftalt på mødet), ligesom at det skal give boligorganisationerne mulighed for at tjekke op på kommunen i forhold til udfaldet af styringsdialogmødet. Generelt offentliggør langt størstedelen af kommunerne redegørelser fra styringsdialogmøderne (82% af kommunerne tilkendegiver dette). Væsentligt er det imidlertid også, at boligorganisationerne ikke i samme grad bekræfter dette. Det skyldes særligt mange 'ved ikke'-tilkendegivelser. Dette kan meget vel skyldes, at boligorganisationerne ikke tjekker op på redegørelsen, da de også får den sendt personligt. Imidlertid er langt størstedelen af boligorganisationerne enige i, at redegørelsen afspejler, hvad der er blevet talt om på styringsdialogmødet. Det skal samtidig nævnes, at der ikke er noget, der tyder på, at kommunerne eller boligorganisationerne holder igen med informationer på møderne, fordi referatet efterfølgende bliver offentliggjort. Samtlige casekommuner og boligorganisationer afviser dette.

En vellykket styringsdialog er også ensbetydende med, at der skal holdes **årnlige møder** mellem kommunen og de enkelte boligorganisationer. Det ser ud til, at målet i høj grad er opfyldt. I 2011 afholdt 83% af kommunerne styringsdialogmøder med samtlige boligorganisationer, mens dette i 2012 var gældende for 94% af kommunerne. Til trods for at parterne i de gennemførte interview generelt udtrykker sig positivt overfor afholdelsen af styringsdialogmøderne, stiller både kommune og boligorganisation imidlertid spørgsmål til, om det nødvendigvis skal være et krav, at der afholdes årlige møder:

"Vi vil gerne stille spørgsmålstejn ved, om det er den rigtige model, at alle skal gøre det samme – det er jo forskellige behov i forskellige kommuner. En model kunne være, at man afholder dialogen, hvis én af parterne ønsker det. Nogle boligorganisationer er jo fuldstændig uproblematisk, så hvorfor formaliserede dialog?", udtaler en repræsentant for en kommune.

I forhold til **ressourceforbruget** har det været hovedtanken, at reformen ikke måtte være yderligere ressourcekrævende for hhv. kommunerne og/eller boligorganisationerne. Styringsdialogen opfylder ikke dette mål. Som en repræsentant for en kommune siger: "Vi kommer ikke derhen, hvor ministeriet gerne vil ressourcemæssigt. Al dialog er ressourcetung". Syv ud af ti kommuner udtrykker, at de bruger flere ressourcer end tidligere, mens godt halvdelen af alle

boligorganisationer oplever det samme. I denne sammenhæng er det desuden væsentligt at fremhæve, at 77 % af kommunerne og 47 % boligorganisationer vurderer, at det øgede ressourceforbrug står mål med udbyttet. Som tidligere beskrevet viser de kvalitative cases, at der både for kommuner og boligorganisationer er tilfredshed med, at rammerne for dialogen er blevet formaliseret, selvom det betyder, at der skal bruges ekstra tid på at forberede og afholde møder. Det er dog også værd at bemærke, at man så kort tid efter reformens implementering stadig er i en læringsproces, hvor nogle nye opgaver vil kræve mindre tid i fremtiden. Eksempelvis pointeres det i et af interviewene med en boligorganisation, at man ikke længere bruger ligeså lang tid på indrapportering af styringsrapporten, efter man har gjort det nogle gange. Den tid, der bruges på forberedelse til styringsdialogmøderne bør dog forventes at blive mindre over tid.

Det skal nævnes, at ingen af casekommunerne oplever, at der er sket en regelforenkling som følge af reformen. Dette forhold kan også medvirke til, at ressourceforbruget samlet set opleves som større, idet regelforenklingen skulle "aflaste kommunens traditionelle opgaver" i forbindelse med en række godkendelsesopgaver jf. Socialministeriets vejledning side 7.

Afsluttende er det værd at holde sig for øje, at det øgede ressourceforbrug for nogle casekommuner lige så meget er et udtryk for, at arbejdet før reformen med den almene boligsektor ikke var et særligt prioriteret område, og at man med reformen har haft en anledning til at systematisere og opprioritere arbejdet med den almene boligsektor.

Samlet set må målopfyldelsen betegnes som værende forholdsvis høj. I forhold til de overordnede mål er begge (effektiv drift og fremadrettet tilsyn) i nogen grad opfyldt, hvorimod styringsdialogen har en høj grad af målopfyldelse på det operationelle niveau i forhold til indrapportering af styringsrapporten, brug af styringsrapporten på styringsdialogmødet og afholdelse af årlige møder. Imidlertid lever ressourceforbruget ikke op til reformens mål.

4.4 RESULTATER OG EFFEKTER

I forhold til at belyse resultater og effekter af styringsreformen, har evalueringen fokuseret på nogle udvalgte parametre, der kan give et bredere billede af reformens indflydelse. Parametrene er udvalgt i forhold til at undersøge virkningerne på nogle af de centrale områder, som styringsreformen har haft fokus på. Overordnet kigger vi nærmere på resultater og effekter mht.:

- Kvaliteten af dialogen mellem kommuner og boligorganisationer
- Kommunal involvering
- Aftalestyring
- Bureaukrati
- Kommunernes og boligorganisationernes brug af styringsdialogen

Styringsreformen har resulteret i en række vigtige og positive effekter i forhold til især *kvaliteten af dialogen mellem kommuner og boligorganisationer* og *kommunal involvering*. Imidlertid er det også tydeligt, at reformen indtil videre har resulteret i et *større bureaukrati* omkring arbejde med den almene boligsektor. Da styringsreformen har resulteret i yderligere forpligtelser for både kommunerne og boligorganisationernes vedkommende, er det ikke overraskende, at dette også afspejler sig i en mere langsommelig og tung administrativ arbejdsgang – i hvert fald ikke på kort sigt. Endvidere har styringsreformen indtil videre vist, at kommunerne og boligorganisationerne ikke har brugt aftaler i nogen nævneværdig udstrækning i forbindelse med styringsdialogen. Endeligt kan det konstateres, at aktørerne i stor udstrækning benytter styringsdialogen efter hensigten. Generelt er dialogen strategisk set blevet mere langsigtet, ligesom at kommunerne og boligorganisationerne *aktivt* bruger styringsdialogsmøderne i stedet for blot at mødes af pligt.

Figur 14 Oversigt over positive og negative resultater af styringsreformen

<i>Bedre dialog mellem kommune og boligorganisationer</i>		<i>Mere kommunal involvering</i>	<i>Aftalestyring</i>	<i>Mere bureaukrati</i>	<i>Strategisk adfærd</i>	
Uformel kontakt	Kommunal fokus på den almene boligsektor	Involvering af forvaltning og politikere	Brug af aftaler	Bureaukrati	Mere strategisk dialog	Brugen af styringsdialogmøder
(X)	(X)	(0)	(-)	(-)	(X)	(X)

Note: Tabellen viser, om resultaterne er negative, neutrale eller positive. (-)=negativ, (0)= neutral, (X)= positiv.

De positive resultater i forhold til **kvaliteten af dialogen mellem kommuner og boligorganisationer** skyldes bl.a., at den uformelle kontakt mellem kommuner og boligorganisationer er særlig markant. 94 % af kommunerne melder tilbage om uformel kontakt til boligorganisationerne. Den uformelle kontakt har yderligere høj hyppighed. Næsten seks ud af ti kommuner har kontakt til boligorganisationerne hver anden uge eller oftere. Dette kan godt opfattes som, at den direkte kanal mellem kommuner og boligorganisationer er blevet styrket. Denne antagelse styrkes af casene, der viser, at man i samtlige tilfælde er gået fra ikke at have noget fast praksis for individuelle møder mellem kommune og boligorganisationer til faste, årlige dialogmøder som en følge af reformen. Flere boligorganisationer fremhæver det positive i, at der nu er dialog ansigt til ansigt, og at det er lettere at tage den efterfølgende dialog, fordi man som boligorganisation kender kommunens medarbejder eller medarbejdere inden for det relevante område. Flere centrale medarbejdere i casekommunerne giver også udtryk for, at de i modsætning til tidligere agerer som bindeled mellem kommunens forskellige forvaltninger og boligorganisationer, så boligorganisationerne kan nøjes med at tage kontakt til én person i kommunen.

Af de kvalitative interviews kan man se, at boligorganisationerne generelt er meget tilfredse med den kontakt, de har til kommunen, og de oplever også, at det er nemmere at komme igennem til kommunen nu, hvor der i de fleste tilfælde er én bestemt person, som de ved, at de kan ringe til og som de har mødt til et styringsdialogmøde og derfor kender.

"Før var det svært at få gang i dialogen også fordi folk i kommunerne var presset på tid. Efter reformen er det blevet nemmere at komme igennem"., fortæller en repræsentant for en af boligorganisationerne i de kvalitative interviews. Indholdsmæssigt har dialogen også umiddelbart haft positivt gavn af styringsreformen. Næsten halvdelen af boligorganisationerne betoner, at kommunerne som minimum har fået mere fokus på den almene boligsektor efter reformen.

Resultaterne for dialogen mellem kommunerne og boligorganisationerne er altså, at denne er blevet tættere, hyppigere, prioriteret og faciliterende for et konstruktivt samarbejde

Den kommunale involvering i den almene boligsektor ser også ud til at have nydt gavn af styringsreformen. Styringsreformen har medført en større grad af involvering af *både* forvaltningen og politikerne. En kommune fortæller om tendensen således: *”Vi er blevet en medspiller og en udvikler”*. Særligt interessant er det, at politikerne er blevet mere direkte involveret i dialogen med boligorganisationerne i hver tredje kommune. Dette punkt er væsentligt, da involveringen af politikerne medfører en politisk-administrativ forankring af styringsreformen, som skaber bedre vilkår for retningen i arbejdet og positive resultater på det almene boligområde.

Både blandt kommunerne og boligorganisationerne er det generelle billede, at der ikke i særlig stor udstrækning har været indgået **konkrete aftaler** på styringsdialogmøderne. Mens to ud af tre kommuner ikke har indgået nogen aftaler, gælder dette kun for hver anden boligorganisation. Det ligger i reformens intentioner, jf. Socialministeriets vejledning s.8, at man skulle bruge styringsdialogmøderne til at kortlægge behovet for indgåelse af aftaler, men ud fra resultatet at bedømme har der ikke været et væsentligt behov.

Dette hænger højst sandsynligt sammen med, at der som oftest ikke er beslutningstagere repræsenteret ved styringsdialogmøderne. I et af de kvalitative interviews lyder det eksempelvis fra en boligorganisation: *”Det med aftalen, der står, at man skal lave, generer mig dog. Når jeg taler med mine kolleger, så er det altså ikke bindende aftaler. Men jeg ved godt, at der står det i lovteksterne, men der indgås altså ikke i praksis bindende aftaler. Det er nærmest et mødereferat og så nogle fokuspunkter man har taget op. Også fordi man holder det administrativt med den enkelte boligorganisation, så kan man altså ikke indgå aftaler, når kompetencen ligger hos kommunalbestyrelsen”*.

Af de kvalitative caseinterviews kan man yderligere slutte, at der er stor forskel på, hvad man betragter som en aftale. Der kan være tale om alt lige fra fremsendelse af ekstra dokumenter til komplekse aftaler om særlige garantier eller kommunalt opkøb af almene boliger. Særligt sidstnævnte typer af aftaler indgås sjældent på selve styringsdialogmøderne. Der er ganske enkelt ikke tid til at få lavet detaljerede aftaler på styringsdialogmøderne, og derfor afholdes der i casekommunerne oftest opfølgingsmøder, hvis der skal indgås aftaler. Det betyder, at man bruger styringsdialogmøderne til at kortlægge behovet for indgåelse af aftaler, hvilket også ligger fint i tråd med reformens intentioner jf. Socialministeriets vejledning side 8.

Begge forhold kan være med til at forklare, hvorfor så store andele svarer, at der ikke er indgået nogen aftaler. Det kan også forklare, hvorfor der er forskel på, hvad boligorganisationerne og kommunerne svarer – der er øjensynligt ikke helt klare rammer for, hvad der menes med *aftaler*.

Derfor er der også et svagt fundament for at vurdere, hvorvidt resultaterne kan vurderes at være positive eller negative. Overordnet ser det ikke ud til, at aftaleindgåelser fylder meget på møderne, men omvendt ser det ud til at styringsdialogmøderne bruges til at kortlægge behovet for aftaler.

Styringsreformen har imidlertid også medført, at der generelt bliver brugt flere ressourcer på administration. Dette har vi tidligere dokumenteret i forhold til arbejdet med dokumentationspakken, der både er tidskrævende for kommune og boligorganisationer. Dette afspejler sig ikke desto mindre også i, at der er blevet **mere bureaukrati**. Der er enighed mellem kommunerne og boligorganisationerne, hvor næsten 40 % af kommunerne og boligorganisationerne oplever en større og tungere arbejdsgang end tidligere. Dette kan eksempelvis hænge sammen med kommuner, der ikke administrativt har tilpasset sig til reformen. Eksempelvis oplever man i en kommune, at der kun er én medarbejder involveret i det almene boligområde: *”Vi efterlyser ressourcer i kommunen– alt for lang sagsbehandlingstid. Kun én medarbejder, og det er alt for lidt. Det vil vi gerne råbe kommunen op om”*, fortæller en repræsentant for en boligorganisation i den pågældende kommune.

I flere af casekommunerne er oplevelsen dog en anden. Her oplever man, at sektoren er blevet opprioriteret kommunalt som følge af reformen, og at dokumentationspakken ikke som sådan har medført mere bureaukrati. Nok kan der være en del arbejde forbundet med at udarbejde styringsrapport og uploade den, men til gengæld giver det nogle fordele fx i forhold til benchmark. Og når styringsrapporten én gang er indrapporteret, så kan den genindlæses og justeres året efter.

Desuden har vi undersøgt **kommunernes og boligorganisationernes brug af styringsdialogen ud fra et strategisk perspektiv**. For det første har man med reformen ønsket, at dialogen mellem kommunerne og boligorganisationerne skulle have et mere strategisk sigte, hvor fokus i højere grad er på langsigtede udfordringer for den almene boligsektor. En overvægt af både kommunerne og boligorganisationerne bakker op om, at den strategiske dialog i højere grad finder sted nu end før styringsreformen. Samtidig har det været tanken, at de formaliserede møder gerne skulle bidrage til et bedre videns- og informationsgrundlag for kommunen, hvilket kan betyde større agtpågivenhed overfor potentielle problemer og gensidig koordinering med boligorganisationer. Men kvaliteten og indholdet af styringsdialogen vil i høj grad afhænge af *aktørernes frivillige engagement og prioritering* af styringsdialogen, da der ikke er konkrete sanktioner i styringsdialogen. Man kunne således frygte, at aktørerne mødes af pligt frem for at have en konstruktiv dialog om den pågældende boligorganisation og almene boligsektors fremtid. Imidlertid bruger en betydelig overvægt af både kommunerne og boligorganisationerne aktivt styringsdialogen med henblik på at styrke dialogen. Kommunerne bruger også særligt styringsdialogen som en mulighed for at overvåge boligorganisationernes arbejde. Grundlæggende er billedet positivt, da det ser ud til, at aktørerne

faktisk gerne *vil* styringsdialogen og prioriterer, at den skal bruges aktivt til at løse langsigtede udfordringer.

Styringsreformen har alt i alt haft en række væsentlige positive og negative effekter. Først og fremmest ser det ud til, at styringsreformen har forbedret **kvaliteten af dialogen** mellem kommunerne og boligorganisationerne, ligesom at kommunerne og boligorganisationerne bruger dialogen ud fra de rigtige strategiske incitamenten – nemlig at søge dialogen, forståelse og sparring. At kommunerne er blevet mere involveret i den almene boligsektor hører også til den positive side, mens det også kan konstateres at styringsreformen ser ud til at have skabt en tungere og mere bureaukratisk arbejdsgang.

4.5 CASES

I den følgende del af rapporten kan man læse seks cases om, hvordan en række udvalgte kommuner arbejder med styringsreformen. Kommunerne er udvalgt ud fra nogle geografiske og størrelsesmæssige parametre.

Kommunerne er Aalborg (25), Sønderborg (7), Odense (17), Fredensborg (13), Halsnæs (6) og Høje-Taastrup Kommune (9). Parenteserne angiver antallet af boligorganisationer i de forskellige kommuner.

I hver casekommune er der gennemført fire interviews

- Ét med kommunens centrale embedsmand, der har ansvaret for styringsdialogen
- Ét med en relevant ansvarlig politiker. I nogle kommuner har vi interviewet en udvalgsformand eller et udvalgsmedlem, i andre kommuner har vi interviewet borgmesteren
- Ét med direktør/forretningsfører/forvalter i en boligorganisation eller et forretningsførselskab i kommunen
- Ét med formand eller medlem af organisationens/selskabets bestyrelse

Casene skal supplere de kvantitative data ved at belyse forhold og detaljer, som ikke kan rummes i en kvantitativ analyse. Det er således vigtigt at understrege, at casene fungerer som *eksempler* på, hvordan man arbejder med styringsreformen i kommuner af forskellig størrelse og med forskellig geografisk placering, og de skal ikke ses som et udtryk for, hvordan der generelt arbejdes med styringsreformen i kommunerne.

Casene belyser en række temaer i relation til styringsreformen, herunder

- Hvordan har kommunen organiseret sig internt i relation til arbejdet med den almene boligsektor
- Hvilke ændringer er der sket i arbejdet med den almene boligsektor som følge af reformen
- Hvordan udarbejder casens boligorganisation dokumentationspakken
- Hvordan afholdes styringsdialogmøderne
- Hvad er udbyttet af styringsdialogen
- Hvad har kommunernes og boligorganisationerne lært af de foreløbige erfaringer

Der er en række forhold, som er fælles for de seks casekommuner, mens der også er en del ting, som adskiller dem fra hinanden.

4.5.1 Afholdelse af og deltagelse på møder

En af de ting, der er fælles for casekommunerne er, at der er blevet afholdt individuelle styringsdialogmøder med samtlige boligorganisationer i kommunerne. Eneste undtagelse er Odense Kommune, der i visse tilfælde har slået nogle af styringsdialogmøderne sammen for de allermindste boligorganisationer, der har samme administrator.

Det er nyt for samtlige casekommuner, at der nu afholdes formaliserede individuelle møder mellem kommune og boligorganisationer, hvilket er en direkte konsekvens af reformen.

På de individuelle styringsdialogmøder deltager fra kommunens side kun embedsmænd i alle seks casekommuner. Kommunalpolitikere er således ikke repræsenteret på møderne. Samtlige kommuner afholder til gengæld en eller anden form for årligt fællesmøde, hvor kommunalpolitikere mødes med boligorganisationerne.

I fire ud af de seks boligorganisationer, der indgår i casene, er boligorganisationsbestyrelsen personligt repræsenteret på de individuelle styringsdialogmøder. Ellers deltager boligorganisationens direktør eller forretningsfører samt øvrigt administrativt eller ledelsesmæssigt personale efter behov. I de to organisationer, hvor organisationsbestyrelsen ikke er repræsenteret personligt, er organisationsbestyrelsen helt indforstået med at være repræsenteret på møderne gennem direktionen. Af nedenstående oversigt ses deltagerne på styringsdialogmøderne samt de øvrige dialogaktiviteter i casekommunerne.

Casekommune	SD-møder og øvrig dialog
Aalborg	<p><u>Kommunedeltagere:</u> Embedsmænd</p> <p><u>Organisationsdeltagere:</u> Administrativ ledelse samt repræsentanter for organisationsbestyrelsen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ét årligt styringsdialogmøde pr. boligorganisation • Møder i Boligudvalget med politikere og repræsentanter for organisationerne • Temamøder for boligorganisationerne arrangeret af kommunen • Ad hoc møder
Sønderborg	<p><u>Kommunedeltagere:</u> Embedsmænd – en fra fællesstaben, en fra Støttekontoret og en fra Sundhedsforvaltningen</p> <p><u>Organisationsdeltagere:</u> Forretningsfører og økonomimedarbejder (sædvanligvis også organisationsbestyrelsesformand men ikke i casens boligorganisation)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ét årligt styringsdialogmøde pr. boligorganisation • Årligt fællesmøde med politikere (borgmester, kommunaldirektør) og repræsentanter for organisationsbestyrelserne • Ad hoc møder
Fredensborg	<p><u>Kommunedeltagere:</u> Tre centrale medarbejdere samt ledere fra øvrige relevante centre</p> <p><u>Organisationsdeltagere:</u> Forretningsføreren, kundechef og forretningsførerselskabets bestyrelsesformand samt org. bestyrelsesformand</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ét årligt styringsdialogmøde pr. boligorganisation • Administrativt møde to gange årligt mellem embedsmænd og forretningsførere • Fællesmøde med politikere (borgmester, udvalgsformænd) og org. bestyrelserne • Ad hoc møder
Høje-Taastrup	<p><u>Kommunedeltagere:</u> De to centrale embedsmænd</p> <p><u>Organisationsdeltagere:</u> administrationselskab, repræsentanter for organisationsbestyrelsen (evt. også en repræsentant for afdelingsbestyrelserne men ikke i casen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ét årligt styringsdialogmøde pr. boligorganisation • Et boligsocialt årsmøde for boligorganisationerne (primært afdelingsbestyrelserne) og politikere (eksisterede også før reformen)
Halsnæs	<p><u>Kommunedeltagere:</u> To embedsmænd</p> <p><u>Organisationsdeltagere:</u> Forretningsfører og økonomimedarbejder samt organisationsbestyrelsesformand (gælder ikke alle boligorganisationer)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ét årligt styringsdialogmøde pr. boligorganisation • Ét årligt fællesmøde med politisk deltagelse (Dialogforum) • Styregruppemøder for administrative ledere i kommune og boligorganisationer • Ad hoc møder
Odense	<p><u>Kommunedeltagere:</u> embedsmænd (én repræsentant fra hver forvaltning)</p> <p><u>Organisationsdeltagere:</u> Ledergruppe - ingen repræsentanter fra organisationsbestyrelsen i casens boligorganisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Som udgangspunkt ét årligt styringsdialogmøde pr. boligorganisation men nogle af de mindre organisationer har været slået sammen i 2012 • Tre årlige møder i Kontaktudvalget (direktører fra organisationerne sammen med kommunen) • Boligstrategisk årsmøde (bestyrelsesmedlemmer fra alle organisationer, kommunalpolitikere, kommunale embedsmænd samt direktion og

nøglemedarbejdere i organisationerne.)

4.5.2 Organisering

Der er stor forskel på, hvordan arbejdet med den almene boligsektor er forankret, og hvordan arbejdet er organiseret internt i casekommunerne. I nogle kommuner er arbejdet forankret i Direktionssekretariatet, andre steder i en kultur- eller fritidsforvaltning eller en by- og kulturforvaltning. Der er også meget stor forskel på, hvor meget kommunens øvrige forvaltninger eller centre er involveret i arbejdet med den almene boligsektor og i selve styringsdialogen. I én kommune er der en repræsentant for hver forvaltning med på styringsdialogmøderne, i en anden kommune inviteres medarbejdere fra andre forvaltninger med efter behov og i en tredje kommune er det de faste medarbejdere fra én forvaltning, der deltager i møderne.

Herunder ses en oversigt over organiseringen internt i de seks kommuner før og efter reformen.

Casekommune	Organisering
Aalborg	Før: Forankret i Team Støttet Byggeri, Teknik- og Miljøforvaltningen Efter: Tre centrale medarbejdere i Team Støttet Byggeri
Sønderborg	Før: Økonomiforvaltningen Efter: Forankret i fællesstaben (Tilsynet – boligadministrationen) hvor Boligadministrationsteamet har ansvaret for styringsdialogen (én leder og 4 medarbejdere)
Fredensborg	Før: Forankret i Social- og Sundhedsforvaltningen Efter: Forankret i Center for Kultur, Idræt og Sundhed. Social – og Sundhedsudvalget er politisk ansvarlig.
Høje-Taastrup	Før: Forankret i den juridiske afdeling Efter: Én central medarbejder i Center for Fritid og Kultur (Social- og Sundhedsudvalget) og én medarbejder i den juridiske afdeling. (juridisk og økonomisk tilsyn forankret i den juridiske afdeling).
Halsnæs	Før: Ingen formaliseret organisering og ingen formaliserede møder Efter: Én central medarbejder i Direktionssekretariatet samt Dialogforum, Styregrupper og Indsatsteams
Odense	Før: Forankret i Teknisk forvaltning under By- og Kulturforvaltningen Efter: Forankret i Teknisk forvaltning under By- og Kulturforvaltningen + fast tværfagligt samarbejdsorgan på tværs af forvaltninger

4.5.3 Dokumentationspakken

Der er relativt stor forskel på, hvordan dokumentationspakken udarbejdes i casenes seks boligorganisationer. Der er ikke som sådan noget mønster i, om der er tale om store eller små organisationer. I en af boligorganisationerne er det organisationsbestyrelsen samt afdelingsbestyrelserne, der udarbejder hele styringsrapporten. I en anden boligorganisation er det forretningsføreren, som udarbejder hele styringsrapporten uden at involvere organisationsbestyrelsen eller afdelingsbestyrelserne. I de fire andre boligorganisationer er der tale om, at organisationens administration laver udkast til styringsrapporten eller udfylder dele af den mens organisationsbestyrelsen og evt. afdelingsbestyrelserne supplerer med oplysninger og vurderinger.

Herunder ses en oversigt over, hvordan styringsrapporten udarbejdes i casens boligorganisationer

Casekommune	Styringsrapport
Aalborg	<ul style="list-style-type: none"> • Udarbejdes af afdelingsbestyrelser og organisationsbestyrelse
Sønderborg	<ul style="list-style-type: none"> • Udarbejdes af boligorganisationens forretningsfører • Afdelingsbestyrelserne er ikke involveret i indberetningen. Organisationsbestyrelsen godkender styringsrapporten
Fredensborg	<ul style="list-style-type: none"> • Forretningsførerselskabet udarbejder den økonomiske del af styringsrapporten og de enkelte afdelingsbestyrelser udfylder den kvalitative del (diskuteres efterfølgende på møder med de enkelte afdelingsbestyrelser) • Organisationsbestyrelse udfylder den kvalitative del af den samlede rapport
Høje-Taastrup	<ul style="list-style-type: none"> • Administrationselskabet laver udkast til styringsrapport. Udkastet gennemgås og justeres på møder ml. organisationsbestyrelsen og afdelingsbestyrelserne
Halsnæs	<ul style="list-style-type: none"> • Forretningsfører udarbejder styringsrapporten
Odense	<ul style="list-style-type: none"> • Styringsrapporten udarbejdes af boligorganisationens administration og sendes derefter til kommentering hos afdelingsbestyrelser og organisationsbestyrelse

4.5.4 Ressourceforbrug og udbytte

Fem ud af seks casekommuner vurderer, at de bruger flere ressourcer på arbejdet med den almene boligsektor som følge af reformen. Den sidste kommune vurderer, at den bruger lige så mange ressourcer som før reformen trådte i kraft.

Fire ud af de seks boligorganisationer vurderer, at de bruger flere ressourcer på dialogen med kommunen i dag end før reformen. Én boligorganisation vurderer, at den bruger samme mængde af ressourcer og én boligorganisation ved det ikke.

Generelt vurderer både kommuner og boligorganisationer, at de får et stort udbytte ud af styringsdialogen. Særligt fremhæves det fornyede fokus på de fremadrettede perspektiver og udfordringer – i stedet for et snævert fokus på økonomi - som et udbytte af dialogen. Men også mere fælles forståelse, øget effektivitet og mere samarbejde på tværs af boligorganisationer opleves som positive effekter af reformen.

Herunder ses en oversigt over kommuner og boligorganisationers vurdering af, om der bruges flere eller lige mange ressourcer som følge af reformen. Oversigten indeholder tillige kommunerne og boligorganisationernes vurdering af udbyttet af reformen.

Casekommune	Ressourcer	Udbytte
Aalborg	Kommune: Lige mange Boligorganisation: Flere	<ul style="list-style-type: none"> • Større udbytte, mere fokus på fremtiden og konkrete udfordringer for den enkelte boligorganisation
Sønderborg	Kommune: Flere Boligorganisation: Flere	<ul style="list-style-type: none"> • Udbyttet står mål med indsatsen • "Mertid er ikke spildtid". • Fælles forståelse frem for magtkamp • Boligorganisationen ser ressourcerne som en investering: målrettet feedback der kan bruges konstruktivt
Fredensborg	Kommune: Flere Boligorganisation: Flere	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre koordinering internt i kommunen • Øget effektivitet (direkte kanal samt de relevante medarbejdere fra de andre centre er med til møderne) • Den løftede pegefinger er væk – vi står i samme lejr
Høje-Taastrup	Kommune: Flere Boligorganisation: Lige mange	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus er flyttet fra snævert tilsyn til udviklingsorienteret samarbejde • Én samlet indgang til kommunen der gør drift og kontakt til kommunen mere smidig og effektiv
Halsnæs	Kommune: Flere (bevidst opprioritering) Boligorganisation: Flere	<ul style="list-style-type: none"> • Stort udbytte i form af meget mere dialog og kvalitet i dialogen • Direkte kanal til kommunen • Mere samarbejde på tværs af boligorganisationer
Odense	Kommune: Flere Boligorganisation: Ved ikke	<ul style="list-style-type: none"> • SD giver værdi – vi er blevet bedre internt til at kigge fremad • Større fokus på boligorg. og de fremadrettede perspektiver • Kommune og bolig.org vurderer, at man kunne nøjes med at holde lidt færre SD-møder

4.5.5 Læring

Flere casekommuner efterlyser en mere proaktiv tilgang fra boligorganisationernes side i forhold til at byde ind med temaer til dagsordenen og i det hele taget mere refleksion over, hvad boligorganisationerne ønsker at få ud af samarbejdet med kommunen

Samtidig peger flere casekommuner på, at organisationsbestyrelserne og afdelingsbestyrelserne ikke har de rette forudsætninger for at foretage den selvevaluering, der er en del af styringsrapporten. Selvevalueringen er ofte overfladisk og kan ikke bruges til noget, hvis den får lov til at stå ukommenteret hen.

På det mere interne plan er der i flere kommuner et ønske om at få formaliseret det tværfaglige samarbejde mellem de forskellige forvaltninger eller centre. Nogle steder opleves det, at ønsket er der, men at viljen til at få det gennemført ikke er der.

Herunder ses en oversigt over de læresætninger, som kommuner og boligorganisationer er fremkommet med i casene

Casekommune	Læring
Aalborg	<ul style="list-style-type: none"> Kommunen påpeger manglende kompetencer hos afdelingsbestyrelser i forhold til selvevaluering Kommunen har i samarbejde med boligorganisationerne udarbejdet en model for afholdelse af styringsdialogmøder, herunder afholdelse af formøder
Sønderborg	<ul style="list-style-type: none"> Kommunen vil gerne samarbejde mere på tværs af forvaltninger for at bringe flere fagligheder i spil, men har svært ved at få det praktiseret Afdelingsbestyrelserne er ikke inddraget i dialogen – de har ifølge organisationsbestyrelsen ikke forudsætninger for det Boligorganisationerne er ifølge kommunen ikke i stand til at selvevaluere og styringsrapporten er derfor for overfladisk på den kvalitative del. Boligorganisationerne bør ifølge kommunen være mere proaktive på styringsdialogmøderne
Fredensborg	<ul style="list-style-type: none"> Styringsrapporten kan ifølge kommunen ikke stå alene og suppleres derfor af formandsberetninger og regnskaber De kvalitative besvarelser skal bruges til noget – ellers har de ingen værdi
Høje-Taastrup	<ul style="list-style-type: none"> Kommunen efterlyser en mere visionær tilgang til samarbejdet – hvad vil boligorganisationerne bruge samarbejdet med kommunen til?
Halsnæs	<ul style="list-style-type: none"> Kommunen efterlyser initiativ og et mere fremadrettet perspektiv fra boligorganisationerne Kommunen vurderer, at boligorganisationerne ikke er i stand til at foretage selvevalueringen Boligorganisationen inddrager ikke afdelingerne i arbejdet med styringsrapporten
Odense	<ul style="list-style-type: none"> Kommunen efterlyser modspil fra boligorganisationerne i forhold til dagsordenen –

	<p>de byder ikke ind</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nogle boligorganisationer gør sig ifølge kommunen umage med at udfylde de kvalitative besvarelser og andre gør ikke • Nogle boligorganisationer har ifølge kommunen meget svært at forholde sig kritisk i forhold til sig selv • Ifølge kommunen er de små boligorganisationer mere fokuserede på drift og har svært ved at tænke strategisk
--	---

4.6 AALBORG KOMMUNE

4.6.1 Baggrund

Aalborg Kommune har

- 25 boligorganisationer
- en almen boligmasse på 26 % ift. den samlede boligmasse i kommunen

Den almene boligsektor i Aalborg kort fortalt:

- Overordnet beskrives den almene boligsektor som velfungerende
- Kommunen har nedsat et boligudvalg (styrelseslovens § 17, stk. 4), bestående af repræsentanter fra både kommune og boligorganisationers politiske niveau
- Udvalget har formuleret en fælles målsætning for kommunen om velfungerende og veldrevne boligområder med særlig fokus på beboersammensætning og boligområdenes/boligernes kvalitet
- Der er stort set ikke ledige almene boliger i kommunen
- Der er en god blanding af ældre og nyere byggeri, og de ældre boliger er generelt vedligeholdte og renoverede.
- Overordnet beskrives beboersammensætningen som uproblematisk – i enkelte afdelinger er der brug for en ekstra indsats:
 - Nogle afdelinger er selvsagt præget af større fraflytning end andre – hvilket især hænger sammen med beboersammensætningen og boligernes stand i de pågældende områder.
 - Et enkelt boligområde er pr. 1. oktober 2012 på Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikters daværende liste over *særligt udsatte boligområder*
- De seneste års udfordringer har været mangel på ungdomsboliger, hvilket har resulteret i en hel del nybyggeri på området

4.6.2 Organisering

Arbejdet med den almene boligsektor er i Aalborg Kommune forankret i Teknik- og Miljøforvaltningen under forvaltningsgrenen Plan og Byg i et team, der hedder Team Støttet Byggeri. Her varetages styringsdialogen med de 25 boligorganisationer i kommunen. Tilsynet med boligorganisationerne og gennemførelsen af styringsdialogmøder varetages primært af tre centrale medarbejdere i Team Støttet Byggeri.

Casens udvalgte boligorganisation

Kort fortalt: Casens boligorganisation

- 48-50 egne afdelinger (som den selv administrerer)
- 12-15 afdelinger, som administreres på vegne af andre boligselskaber (udenfor Aalborg Kommune)
- En organisationsbestyrelse, der består af 11 beboervalgte og 2 medarbejderrepræsentanter
- Afdelingsbestyrelser i hovedparten af afdelingerne

Samarbejdet mellem kommune og boligorganisationer før reformen

Inden reformen trådte i kraft i 2010, blev der som grundregel holdt ét årligt regnskabsmøde med de enkelte boligorganisationer. Undtagelser har dog fundet sted i de tilfælde, hvor der ikke har været revisionsbemærkninger, og hvor det enkelte selskab ikke selv har anmodet om et møde. Kommunen har altid stillet op til møder med boligorganisationer, hvis boligorganisationerne har udtrykt ønske herom.

Derudover havde man ét fast årligt møde, hvor alle boligorganisationer var samlet om en fælles dagsorden sammen med kommunalpolitikere. Derudover har kontakten mellem kommune og den enkelte boligorganisation primært været mere uformel og er foregået ad-hoc via telefon og mail.

4.6.3 Styringsreformen i praksis

Der afholdes ét årligt styringsdialogmøde mellem kommune og hver enkelt boligorganisation.

Dertil kommer en række formelle og uformelle fora, hvor bl.a. embedsmænd, politikere og repræsentanter fra kommunens boligorganisationer mødes - herunder det rådgivende Boligudvalg, hvor kommunalpolitikere og repræsentanter fra boligorganisationerne koordinerer og udveksler erfaringer.

Dokumentationspakken

Boligorganisationen har én gang (2011) indberettet den lovpligtige dokumentationspakke til Almenstyringsdialog.dk og er pt. i færd med anden indberetning for 2012. Den forsinkede indberetning for 2012 skyldes udfordringer i forbindelse med fusion.

Udarbejdelsen af styringsrapporten sker på følgende måde i boligorganisationen, der er repræsenteret i denne case.

- Den enkelte afdelingsbestyrelse er ansvarlig for at udarbejde sin del af styringsrapporten
- I de tilfælde hvor en afdelingsbestyrelse finder det svært at vurdere et givent spørgsmål, laver bestyrelsen en note, hvorpå boligorganisationens direktion/administration finder frem til svaret
- I de tilfælde hvor en afdeling ikke har egen bestyrelse, er det organisationsbestyrelsens ansvar at udfylde skemaerne til styringsrapporten
- Afdelingsbestyrelserne melder derpå tilbage til administrationen i boligorganisationen, som derpå er ansvarlig for at indberette dokumentationspakken
- Organisationsbestyrelsen udarbejder den samlede styringsrapport for hele boligorganisationen

Styringsrapporten indeholder efter kommunens mening ”mange gode oplysninger” og bevirker, at kommunen på styringsdialogmødet får spurgt bredt ind til boligorganisationernes arbejde. Kommunen oplever, at boligorganisationerne kun i mindre udstrækning forholder sig til diverse fritekstområder i styringsrapporten. Men at spørgsmålet figurerer, giver kommunen anledning til at spørge ind alligevel.

Den mellemstore boligorganisation, som indgår i denne case, mener dog, at ikke alle spørgsmålene i styringsrapporten er lige relevante for det arbejde og den rolle, som kommunen skal spille ift. boligorganisationerne. Organisationen har svært ved at se, at en styringsrapport til kommunen kan vurdere, om organisationen har velfungerende afdelingsbestyrelser, beboerdemokrati mv.

Kommunen er af den holdning, at boligorganisationerne i høj grad er i stand til at evaluere og vurdere deres egne resultater, sådan som der er lagt op til i styringsrapporten.

Boligorganisationen oplever heller ikke, at der fra afdelingernes side udtrykkes usikkerhed eller uklarhed om, hvad der forventes af dem. Omvendt kan der være nogle ting, som bestyrelserne har svært ved at forholde sig til - fx en vurdering af tal, der slår ud med rødt ift. benchmarkingtallene. Netop hvad angår uregelmæssigheder, peges der fra både kommunernes og boligorganisationernes side på, at der er udfordringer forbundet med at skulle selvevaluere effektivitet og kvalitet, idet det primært er afdelingsbestyrelserne, der udarbejder vurderingen:

- De mennesker, der sidder i bestyrelserne, er frivillige. Og det kan være vanskeligt – frivillig til frivillig – at korrigere andres input.
- Bestyrelsesmedlemmernes eneste kvalifikation er, at de er lejere af en almen bolig. Og det er ikke nødvendigvis ensbetydende med, at de besidder de rette bestyrelseskompetencer eller kompetencer i relation til styring i den almene boligsektor.

Styringsdialogmøder

Styringsdialogen i korte træk

- Aalborg kommune har afviklet første runde af styringsdialogmøderne i 2011 med alle boligorganisationer i kommunen.
- Kommunen har efterfølgende evalueret processen på opfordring fra og i samarbejde med AalborgBo (et forum for alle boligselskaber i Aalborg). Som et resultat af mødet nedsatte man i fællesskab et arbejdsudvalg, som skulle komme med forslag til retningslinjer for samarbejdet mellem kommune og boligorganisationer fremadrettet.
- Som resultat af udvalgets arbejde er der kommet en formaliseret model for samarbejdet, som bl.a. indebærer formøder mv.
- Således brugte man i kommunen 2012 på at etablere praksis, og styringsdialogmøderne for 2012 gennemføres i stedet sammen med dialogmøderne i 2013. Det er således på styringsdialogmøderne i 2013, at den nye samarbejdsmodel skal afprøves for første gang.
- I en næste runde af styringsdialogmøder vil kommunen samle nye erfaringer, som vil pege på udvikling og tilpasning af samarbejdsmodellen fra Aalborg.
- Kommunen er repræsenteret med embedsmænd på styringsdialogmøderne
- Casens boligorganisation deltager med repræsentanter for den øverste ledelse samt repræsentanter for organisationsbestyrelsen

I Aalborg Kommune afholdes der ét årligt møde mellem kommunen og den enkelte boligorganisation. Dertil kan komme yderligere møder med nogle boligorganisationer – alt afhængig af, om der er aktuelle sager eller ansøgninger oppe at vende.

Som følge af styringsreformen anlægger kommunen i dag et mere tværfagligt syn på styringen af den almene boligsektor. Der er skabt en ramme for, at andre relevante fagpersoner kan deltage ved møderne, og dette udnyttes alt afhængigt af de emner og udfordringer, som tages op på styringsdialogmøderne.

Casens boligorganisation deltager på dialogmøderne med den øverste ledelse: direktør, HR-chef, teknisk chef og økonomichef samt en repræsentant fra organisationsbestyrelsen (formand eller næstformand).

Modellen for samarbejdet mellem kommune og boligorganisationer (jf. faktaboks ovenfor) indebærer følgende proces for forberedelse og mødeaktivitet:

Kommunen indkalder til formøde ca. 2 måneder før afholdelse af styringsdialogmødet og udsender dagsordensramme til drøftelse i boligorganisationen. Efterfølgende afholdes formøde/telefonmøde mellem forretningsfører og kommunen, hvor endelig dagsorden aftales og dato for styringsdialogmødet fastlægges endeligt.

Det aftales, hvem der deltager fra boligorganisationen og kommunen så betids, at kommunen kan udsende en endelig dagsorden og samtidig oplyse, hvem der deltager fra kommunen.

Efter styringsdialogmødet udarbejder kommunen et forslag til redegørelse med referat og eventuelle aftalepunkter, der evt. skal indgås.

Boligorganisationen kommenterer og indsender eventuelle forslag til suppleringer og ændringer. Der kan eventuelt afholdes møde mellem parternes repræsentanter.

Kommunen udarbejder snarest derefter endelig udgave af redegørelse med referat og eventuelle aftaledokumenter, og denne redegørelse offentliggøres på kommunens hjemmeside.

Kommunen forbereder sig derudover ved, at den før formødet med de enkelte boligorganisationer, gennemfører en intern høring i kommunen med henblik på at afklare, om fx familie- og beskæftigelsesforvaltningen eller andre forvaltninger har nogle relevante fokuspunkter, som skal bringes med på møderne.

Kommunen gennemgår derefter dokumentationspakker og ser på, hvilke aktiviteter, der har været i de enkelte boligorganisationer siden sidste møde – herunder, om der er aftaler, der skal følges op på.

Temaerne for mødet fastlægges således i fællesskab mellem kommune og boligorganisationen.

Dokumentationspakken indgår på dialogmøderne, i det omfang det er relevant. Dette aftales nærmere på formødet. Styringsrapporten danner dermed ikke alene udgangspunkt for valg af temaer og dialogen men fungerer supplerende: *”Det er en god formel ramme at have, når man skal til styringsdialogmøder, men ikke alle spørgsmål er lige relevante”*, anfører boligorganisationen.

Nogle af de temaer, som boligorganisationen sætter på dagsordenen er effektivisering, strategiske mål ift. helhedsplaner samt ledelse og virksomhedskultur, som er blevet særligt relevant efter at organisationen har gennemgået en fusion. Kommunen spiller modsat ind med, hvilke planer de har

om fysisk udbygning osv. ”og på denne måde sikres der sammenhæng i udviklingen”, pointerer boligorganisationen

Øvrige dialogaktiviteter

Styringsdialogmøderne har betydet en mere formel kontakt mellem kommune og boligorganisationer end tidligere, men der er fortsat megen uformel kontakt.

Kommunen har siden 2010 - uafhængigt af styringsreformen - haft et særligt fokus på den almene boligsektor grundet en række større helhedsplaner og nybyggeri i Aalborg. Dialogmøderne betegnes dermed ikke som den primære kontakt mellem kommune og boligorganisationer, idet øvrige mødefora som Boligudvalg, temamøder mv. er videreført. I 2012 har kommunen eksempelvis afholdt tre temamøder, hvor alle kommunens boligorganisationer deltog. Her var et tema fx *arkitektur og bæredygtighed i alment byggeri*.

Det årlige fællesmøde, som blev afholdt, inden reformen trådte i kraft, er indtil videre ikke videreført.

Der indgås i lidt højere grad aftaler mellem kommune og boligorganisationer i dag sammenlignet med før styringsreformen. På styringsdialogmøderne aftaler man, hvilke konkrete aftaler der er behov for at indgå. Derefter mødes parterne for at udarbejde konkrete aftaler, da der ikke er tid til dette på styringsdialogmøderne.

4.6.4 Ressourceforbrug og udbytte

Kommunen vurderer, at man bruger lige så mange ressourcer på arbejdet med den almene boligsektor efter reformen som før reformen. Dog vurderes udbyttet som større, idet perspektivet er mere fremadrettet. Boligorganisationen mener omvendt, at den bruger flere ressourcer som følge af reformen. Her vurderes rammen som værende god, mens indberetningen burde kunne effektiviseres.

4.6.5 Kommunalpolitikernes rolle

Kommunalpolitikerne deltager ikke i styringsdialogmøderne. Fra politisk side påpeges det, at retningslinjerne for arbejdet er givet politisk, men at det er forvaltningen og embedsmændene, der er praktisk udførende i dialogen med de enkelte boligorganisationer.

Fra kommunalpolitisk side mener man ikke, at reformen har betydet noget for politikernes arbejde med den almene boligsektor i almindelighed. Politikerne er ikke mere involveret i arbejdet end tidligere, og reformen har heller ikke givet politikerne et større indblik i kommunens samarbejde med boligorganisationerne. Men holdningen er, at det heller ikke er kommunalpolitikernes rolle: *”Vi er politikere – vi tænker på det forretningsmæssige i, at vi skal være værdiskabende for vores by, og at boligselskaberne skal have nogle gode vilkår”*, udtaler den interviewede kommunalpolitiker.

Heller ikke casens boligorganisation mener, at politikerne bør være mere synlige og deltagende på området: *”Det er indholdet i styringsdialogen, der er vigtigt. Jeg vil hellere have en dialog med de embedsfolk, der sidder dybt nede i arbejdet med den almene boligsektor”*, uddyber boligorganisationens repræsentant.

4.6.6 Reformens betydning for styringen af den almene boligsektor

Samlet set beskriver kommunen og boligorganisationen samarbejdet som mere formaliseret efter styringsreformen, om end der fortsat er en sideløbende uformel kontakt.

Kommunen vurderer, at den mere formaliserede form er en rigtig god hjælp ift. at håndtere den almene boligsektors udfordringer: *”Før stod der ingen steder skrevet, at boligorganisationerne skulle mødes med kommunen og tale om drift. Og nogle boligorganisationer stillede sig undrende over for det – nu er proceduren en integreret del af samarbejdet mellem boligorganisation og kommune”*, forklarer en af kommunens centrale medarbejdere.

Kommunen og casens boligorganisation vurderer, at arbejdet med den almene boligsektor efter reformen er blevet mere fremadrettet. Kommunen vurderer tillige, at der politisk er et øget fokus på den almene boligsektor og mere overordnede problemstillinger omkring udviklingen i sektoren. Omvendt vurderer man ikke, at reformen har medført en regelforenkling: *”Der er ikke færre regler – der er bare et nyt værktøj (dokumentationspakken) og en fornyet metode(styringsdialogen), vi anvender”*, fortæller kommunens centrale medarbejder.

Boligorganisationen er endnu usikker på, hvorvidt reformen medvirker til, at man som boligorganisation bedre kan løse opgaverne på en effektiv måde: *”Men det sætter nogle strategiske overvejelser i gang”*, påpeger casens boligorganisation.

Kommunen påpeger, at man havde store forventninger til reformen og det, at den vendte sig imod det fremadrettede og strategiske perspektiv. Og forventningerne vurderes at være indfriet.

Også det kommunalpolitiske niveau mener, at reformen har været den rigtige vej at gå. Lovgivningen betegnes som en modernisering, der er tilpasset nutiden. Kommunens arbejde er blevet mindre kontrollerende og mere udviklende, hvilket også anses som en tillidserklæring til kommunernes rolle og arbejde med den almene boligsektor.

Casens boligorganisation er enig i reformens budskab om, at alle boligorganisationer uanset størrelse skal have mere fokus på omkostningssiden.

Ligeledes vurderer boligorganisationen, at reformen har styrket dialogen med kommunen omkring de overordnede perspektiver. Nu er regnskabet ikke længere omdrejningspunktet for dialogen, og der er i stedet fokus på at drøfte konkrete udfordringer for den enkelte boligorganisation.

4.7 HØJE-TAASTRUP KOMMUNE

4.7.1 Baggrund

Høje-Taastrup Kommune har

- 9 boligorganisationer
- en almen boligmasse på 25 % ift. den samlede boligmasse i kommunen

Den almene boligsektor i Høje-Taastrup kort fortalt:

- Den almene boligsektor er meget blandet både hvad angår byggeri og beboersammensætning
- Der er tale om blandet byggeri med både kvalitetsbyggeri fra efterkrigstiden samt montagebyggeri fra 70'erne og 80'erne
- Kommunen har tre boligområder på Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikters daværende liste over *særligt udsatte boligområder* (pr. 1. oktober 2012)

4.7.2 Organisering

Samarbejdet med den almene boligsektor, herunder den boligsociale indsats og arbejdet med styringsdialogen er forankret i kommunens Center for Kultur og Fritid. Politisk hører den almene boligsektor primært under Social- og sundhedsudvalget.

Det juridiske og økonomiske tilsyn med den almene boligsektor, herunder godkendelse af regnskaber samt sagsbehandling af renoveringsstøtteordningen er fortsat forankret i kommunens juridiske afdeling. Men med styringsreformen er der blevet mindre vægt på juridisk og økonomisk

kontrol og mere vægt på udviklingen af boligområderne, som er forankret i kommunens Center for Fritid og Kultur.

Der er således én central medarbejder i Center for Fritid og Kultur, der har ansvaret for styringsdialogen og de boligsociale helhedsplaner, sammen med en medarbejder fra den juridiske afdeling, der varetager den juridiske og økonomiske del af styringsdialogen.

Inden styringsdialogmøderne hentes der input fra de øvrige forvaltninger til dagsordenen. Og efter styringsdialogmøderne melder den centrale medarbejder tilbage til de relevante forvaltninger, hvis der er noget konkret, der skal følges op på.

”For os at se er det ikke hensigtsmæssigt, at alle fagcentre er repræsenteret ved styringsdialogmøderne – og det handler også om ressourcer – I stedet sikrer vi så vidt muligt, at der er givet mandat til at træffe beslutninger på mødet. I nogle tilfælde skal der dog ske en afklaring efter mødet inden der tages endelig beslutning. Det handler om, hvor godt møderne er forberedt - også fra boligorganisationernes side. Vi får også repræsentanter fra fagcentrene til at deltage under et konkret punkt på mødet, hvis vi vurderer, at der er behov for det”, udtaler den centrale medarbejder.

Casens udvalgte boligorganisation

Kort fortalt: Casens boligorganisation

- Boligorganisationen administreres af et af Danmarks største almene boligselskaber
- Boligorganisationen har 11 afdelinger
- I organisationsbestyrelsen sidder et medlem, der er udpeget af administrationselskabet
- Boligorganisationen har generelt ikke problemer med at leje boliger ud, men har en del problemer med byggesjusk i nogle af afdelingerne

Samarbejdet mellem kommune og boligorganisationer før reformen

Før reformen havde man i kommunen et boligsocialt årsmøde, som var et fællesmøde for kommunens boligorganisationer - primært afdelingsbestyrelsesmedlemmer - med deltagelse af embedsmænd og kommunalpolitikere. Dette årlige møde eksisterer også i dag.

Derudover har der været nedsat styregrupper i forbindelse med boligsociale helhedsplaner – hvilket man stadig gør - og boligorganisationerne kontaktede kommunen, hvis der var behov for møder eller for at få afklaret nogle spørgsmål.

Der var således ikke nogen formaliseret dialog mellem kommunen og den enkelte boligorganisation, før reformen trådte i kraft.

4.7.3 Styringsreformen i praksis

Forud for styringsdialogmøderne tager de politiske udvalg på et af de månedlige udvalgsmøder stilling til, om der er særlige temaer, som kommunen skal have fokus på i styringsdialogen med boligorganisationerne.

Dokumentationspakken

Casens boligorganisation har indberettet dokumentationspakken i 2010, 2011, 2012 og 2013.

Udarbejdelsen af styringsrapporten sker på følgende måde i den boligorganisation, der er repræsenteret i denne case.

- Administrationsselskabet henter oplysninger fra sidste års indberetning i Almenstyringsdialog.dk
- Administrationsselskabet laver udkast til styringsrapport for boligorganisationen og alle afdelingerne på baggrund af de tidligere indberetninger og nye regnskabstal
- Boligorganisationens bestyrelse (formand og næstformand) gennemgår udkastet med de enkelte afdelinger på et årligt afdelingsmøde, der ligger forud for selve styringsdialogmødet. Udkastet suppleres med eventuelle kvalitative kommentarer og temaer for styringsdialogmødet drøftes.
- Boligorganisationens bestyrelse gennemgår og justerer selskabets samlede styringsrapport og sender det tilbage til administrationsselskabet
- Administrationsselskabet uploader styringsrapport og regnskab på almenstyringsdialog.dk

Styringsdialogmøder

Styringsdialogen i korte træk

- Høje-Taastrup Kommune har afholdt styringsdialogmøder med alle boligorganisationer i kommunen i 2011 og 2012 og 2013
- Nogle boligorganisationer, herunder casens boligorganisation, har deltaget i styringsdialogmøder hvert år siden reformen trådte i kraft i 2010
- Kommunen har også holdt møder med de organisationer, der ikke har hjemstedskommune i Høje-Taastrup men som har afdelinger i kommunen
- På møderne deltager embedsmænd fra kommunen
- Casens boligorganisation er repræsenteret ved to repræsentanter for administrationsselskabet samt formand og næstformand for boligorganisationen

Som forberedelse til styringsdialogmøderne udsender kommunen en foreløbig dagsorden (kommunen har udarbejdet en generel dagsorden- og aftaleskabelon), som boligorganisationerne kan komme med kommentarer til. I casens boligorganisation drøftes temaer til dagsordenen på de årlige afdelingsbestyrelsesmøder, der ligger forud for styringsdialogmødet. Temaerne for styringsdialogmødet aftales således i fællesskab.

I kommunen mødes man internt på tværs af forvaltningerne med fagcheferne, hvis de ønsker at drøfte temaerne forud for styringsdialogmøderne. *"Det handler også om, at det er en læringsproces for os – hvordan vil vi arbejde med boligorganisationerne som en bred samarbejdspartner på tværs af fagområder?"*, uddyber kommunens medarbejder.

Der er ikke kommunalpolitikere til stede ved de individuelle styringsdialogmøder, men boligorganisationerne må gerne have repræsentanter fra organisationsbestyrelse og/eller afdelingsbestyrelser med.

På mødet fremlægger kommunen en slags beretning om, hvilke kommunale indsatsområder, der har interesse for og direkte involverer den almene boligsektor.

På mødet gennemgås styringsrapporten i overordnede træk. Kommunen stiller spørgsmål, og de punkter, som organisationen selv har gjort opmærksom på, diskuteres i fællesskab.

Der er ikke tid til at indgå detaljerede aftaler, og hvis der er behov for at indgå aftaler, så indgås der foreløbige aftaler på mødet ligesom der træffes aftaler om eventuelle opfølgingsmøder. *"På mødet finder vi ud af, hvad kommunen har behov for i relation til den almene boligsektor og hvilke planer,*

der er for de almene boliger – og vi bliver klogere på, hvordan vi skal arbejde videre med et givent område”, udtaler administrationselskabet.

Boligorganisationen har også brugt styringsdialogen til proaktivt at sætte temaer på dagsordenen. Eksempelvis ville boligselskabet gerne have orientering om, hvordan man i kommunen forholder sig til psykisk syge i den almene boligsektor. Som resultat af denne drøftelse på styringsdialogmødet afholdt kommunen efterfølgende en temadag om dette.

Et eksempel på en konkret aftale mellem kommune og boligorganisation, som blev til på initiativ fra boligorganisationen, er en aftale om, at kommunen overtog et antal af organisationens ungdomsboliger, som ikke kunne lejes ud. Problemstillingen blev drøftet på et styringsdialogmøde og senere blev der truffet aftale om, at kommunen kunne overtage dem og bruge dem som en slags udslningsboliger for udsatte unge. *”Vi ville ikke have haft denne aftale, hvis vi ikke havde haft styringsdialogmødet”, udtaler boligorganisationens bestyrelsesformand.*

Et eksempel på en aftale, der blev til på foranledning af kommunen, er en aftale om bomiljøer til psykisk sårbare borgere. Høje-Taastrup Kommune havde brug for små boliger til at hjemtage borgere, og gennem styringsdialogen indgik kommune og boligorganisation en aftale om at reservere 30 boliger til psykisk sårbare.

Aftaledokumentet - der er et slags beslutningsreferat - godkendes af Social- og Sundhedsudvalget og boligorganisationen (både af administrator og organisationsbestyrelse) inden det offentliggøres på kommunens hjemmeside.

Øvrige dialogaktiviteter

Ud over det årlige styringsdialogmøde bliver der afholdt flere møder, når der er konkrete initiativer eller aftaler, der skal implementeres. Derudover er der den uformelle dialog, hvor boligorganisationen kontakter kommunen om stort og småt.

Boligorganisationen giver udtryk for, at *”dialogen er blevet mere effektiv og uformel”*.

Det boligsociale årsmøde er videreført, og det er primært her, at politikerne møder boligorganisationerne. Boligorganisationen er glad for det årlige møde med politikerne og de andre boligorganisationer. *”Det er her, man hører, hvad de andre selskaber har på dagsordenen – der bliver ikke holdt igen med oplysninger”, fortæller administrationselskabets repræsentant.*

4.7.4 Ressourceforbrug og udbytte

Kommunen bruger flere ressourcer på den almene boligsektor som følge af reformen, fordi der skal bruges ekstra tid på at gennemgå dokumentationspakken og afholde styringsdialogmøderne. Men kommunen er ikke utilfreds med dette: *”Vi synes, at det er en god ide med styringsdialogen og udbyttet står absolut mål med ressourceforbruget”*, forklarer kommunens medarbejder.

Boligorganisationen vurderer, at der samlet set ikke bliver brugt flere ressourcer på styringsdialogen. Der skal godt nok bruges tid på indberetning af dokumentationspakke samt forberedelse af og deltagelse i styringsdialogmøder, men den almindelige drift og kontakt til kommunen er blevet hurtigere og mere effektiv, idet der nu er én indgang til kommunen, som vedrører den almene boligsektor.

4.7.5 Kommunalpolitikernes rolle

Det er kommunalpolitikernes vurdering, at reformen har medvirket til, at kommunalbestyrelsen i højere grad kan fokusere på mere overordnede problemstillinger omkring udviklingen i boligområderne. Det skyldes, at kommunen er gået væk fra selve tilsynet og mere over i dialog, så politikerne forholder sig mere overordnet til udviklingen i områderne. Før fik kommunalbestyrelserne regnskaberne til godkendelse – det gør de ikke i dag.

I dag bliver der som beskrevet afholdt en årlig drøftelse på politisk niveau i forhold til de emner, der skal på dagsordenen på styringsdialogmøderne. Socialudvalget godkender aftalereferaterne fra styringsdialogmøderne og følger på denne måde med i, hvilke aftaler, der indgås med boligorganisationerne.

”Som politikere er vi blevet mere involveret i arbejdet med den almene boligsektor. Det er en styrke, at vi holder forberedende møder med embedsmændene forud for styringsdialogmøderne, og det er samtidig vigtigt, at embedsmændene vender tilbage efter styringsdialogmøderne således, at vi kan diskutere problemstillingerne, udtaler casens politiker.

Boligorganisationens formand efterlyser dog mere kontakt med politikerne. *”Det er godt at mødes med embedsmændene – men det er ikke altid nok. Vi kunne godt tænke os at have mere direkte kontakt med kommunalpolitikere”*, udtaler bestyrelsesformanden.

4.7.6 Reformens betydning for styringen af den almene boligsektor

Kommunens tilgang til reformen har været, at både kommune og boligorganisationer skulle få noget ud af samarbejdet. Der er i 2010 blevet gennemført en intern workshopproces om styringsdialogen, hvor man også har drøftet, hvordan styringsdialogen kan medvirke til, at det almene boligområde kan bidrage til at løse problemer eller udfordringer inden for de forskellige forvaltningsområder, fx i forhold til kommunens klimamål.

Boligorganisationen er grundlæggende meget positivt indstillet overfor reformen og fremhæver det positive i, at man som boligorganisation én gang om året får sat sig ned og set på sig selv og evalueret organisationens virksomhed.

For kommunen betyder styringsdialogen, at tilsynet er blevet mere fremadrettet og at kommunen sammen med boligorganisationerne får diskuteret vigtige emner i fællesskab. Det er positivt for kommunen, at den får talt med alle, får formuleret udfordringer og får set tingene på tværs – det er med til at sikre, at vi får taget hånd om problemerne, pointerer kommunen.

Det er boligorganisationens indtryk, at dialogen med kommunen er blevet mere direkte og grundig efter reformens indførelse, og samarbejdet betegnes som tæt og godt. Ifølge administrationsselskabet har der altid været fokus på de langsigtede perspektiver, men det nye er nu, at disse perspektiver sættes ind i en kommunal kontekst på styringsdialogmøderne. Organisationsbestyrelsen oplever i meget højere grad, at der nu er fokus på de langsigtede udfordringer, og understreger samtidig, at det er meget nødvendigt med dette fokus på de langsigtede perspektiver. *”Nogle siger, at vi bor i et smørhul, men vi har også unge kriminelle, og vi er nødt til at have kommunen med – så det er meget nødvendigt med fremadrettet indsats”,* udtaler bestyrelsesformanden.

Kommunens forventning til reformen var, at fokus kunne blive flyttet fra det snævre tilsyn til et mere udviklingsorienteret samarbejde med den almene boligsektor. Og fokus er blevet flyttet. Kommunen samarbejder nu med den almene sektor om at få skabt løsninger indenfor forskellige politikområder og indsatsområder. Samarbejdet er med til at sikre målrealisering men er også med til at skabe udvikling af den kommunale service. Og samtidig skabes der ifølge kommunen en mere helhedsorienteret tilgang til den almene boligsektor på grund af det tværfaglige samarbejde internt i kommunen.

Oplevelsen er, at boligorganisationerne meget gerne vil samarbejde med kommunen og tage et socialt ansvar. Endvidere bidrager samarbejdet med boligorganisationerne til, at borgerne oplever, at kommunen er nærværende, at kommunen tager udgangspunkt i lokalt oplevede behov og at kommunale indsatser tænkes ind i en lokal sammenhæng. Men både boligorganisationerne og

kommunen kunne godt udnytte samarbejdet endnu mere proaktivt. ”*Boligorganisationerne må gerne reflektere over, hvad de vil bruge os til som kommune – de må gerne være mere visionære*”, uddyber kommunens centrale medarbejder.

Omvendt påpeger boligorganisationen, at det ikke altid er nok, at have en dialog – kommunen er også nødt til at forpligte sig og støtte boligorganisationerne økonomisk i forbindelse med konkrete initiativer og aftaler.

4.8 SØNDERBORG KOMMUNE

4.8.1 Baggrund

Sønderborg Kommune har

- 7 boligorganisationer med i alt cirka 10.000 boliger
- en almen boligmasse på cirka 20 % ift. den samlede boligmasse i kommunen

Den almene boligsektor i Sønderborg kort fortalt:

- Der er en del ledige almene boliger svarende til cirka 2,7 % af det samlede antal almene boliger
- De ledige lejemål er fortrinsvis beliggende i den nordlige ende af kommunen på Als i det område, hvor Danfoss ligger
- Det forholdsvist store antal ledige boliger betyder, at der ikke må igangsættes nybyggeri af almene boliger i kommunen
- Nogle boligområder karakteriseres som ghettolignende, og her arbejdes der målrettet med at styrke det sociale liv
- Et af disse boligområder er med på Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikters liste over særligt udsatte boligområder pr. 1. oktober 2012

4.8.2 Organisering

I 2012 blev der sammensat et *boligadministrationsteam*, som har ansvaret for styringsdialogen. Dette skete dog ikke direkte som en konsekvens af styringsreformen men lige så meget som en udløber af kommunalreformen.

Det boligadministrative team består af fem medarbejdere, hvoraf én er teamleder. Teamet er ansvarlig for tilsynet med den almene boligsektor samt styringsdialogmøderne.

Boligadministrationsteamet er organisatorisk placeret i fællesstaben i den afdeling, der hedder Tilsynet – boligadministrationen.

Der bliver til en vis grad arbejdet på tværs af de forskellige forvaltninger i arbejdet med den almene boligsektor.

Eksempelvis er der altid tre deltagere fra tre forskellige forvaltninger med til styringsdialogmøderne. Den centrale medarbejder fra fællesstaben, en medarbejder fra Støttekontoret samt en medarbejder fra Sundhedsforvaltningen, der arbejder med sociale forhold i de almene boligområder.

Der er dog et ønske om mere samarbejde på tværs af forvaltningerne for at få flere fagligheder i spil i arbejdet med den almene boligsektor. *”Vi gør os mange tanker omkring samarbejde på tværs af forvaltninger, men det er ikke lykkedes os at få det formaliseret endnu.”*, forklarer den centrale medarbejder i fællesstaben.

Casens udvalgte boligorganisation

Kort fortalt: Casens boligorganisation

- Boligorganisationen har 22 afdelinger, som den selv administrerer
- Gennem tiden er der af økonomiske hensyn lagt en del afdelinger sammen
- Boligorganisationen har en del etagebyggeri fra 50'erne og 60'erne
- Det er boligorganisationens forretningsfører og økonomimedarbejder, der har ansvaret for indberetning til Almenstyringsdialog.dk og som deltager i styringsdialogmøderne med kommunen
- Boligorganisationens største udfordring er, at 20 % af boligerne står tomme
- Boligorganisationen har igangsat nedrivning af de tomme boliger
- Nogle af lejemålene genopføres som rækkehuse

Samarbejdet mellem kommune og boligorganisationer før reformen

Før styringsreformen trådte i kraft var der ét årligt fællesmøde for alle boligorganisationer og lokale politikere. Dette fællesmøde er bibeholdt.

Ellers blev der før reformen kun afholdt møder mellem kommune og boligorganisationer, hvis der var problemer i en boligorganisation.

Der var således ikke nogen formaliseret dialog mellem kommunen og boligorganisationerne før reformen.

4.8.3 Styringsreformen i praksis

Dokumentationspakken

Casens boligorganisation har indberettet dokumentationspakken tre gange – i 2010, 2011 og 2012.

Udarbejdelsen af styringsrapporten sker på følgende måde i casens boligorganisation:

- Boligorganisationens forretningsfører udarbejder styringsrapporten for alle 22 afdelinger
- De enkelte afdelingsbestyrelser er ikke involveret i udarbejdelsen af styringsrapporten
- Organisationsbestyrelsen får forelagt den samlede styringsrapport til godkendelse, inden forretningsføreren indberetter den

Boligorganisationen frygtede, at der ville være tale om, at mange flere tal skulle indberettes. Første gang tog det også en del tid at indberette. Men anden gang kunne man bedre sammenligne tallene og hente skemaer frem igen (genindlæse sidste års tal). *”Med benchmarkingfunktionen får vi et hurtigt og brugbart overblik – også der hvor det evt. er ved at brænde på.”*, uddyber boligorganisationens forretningsfører.

Kommunen giver udtryk for, at benchmarkingmulighederne på Almenstyringsdialog.dk er gode, fordi farvemarkeringerne gør det let at overskue, hvor der er eventuelle problemer. Men systemet er ikke så brugervenligt og det arbejder langsomt, indvendes det.

Hovedudfordringen med dokumentationspakken er ifølge kommunen, at boligorganisationerne ikke er i stand til at evaluere sig selv. I styringsrapporten spørges der eksempelvis til, om boligorganisationen har arbejdet med bestyrelsesarbejdet. Alle boligorganisationer svarer ”ja”, og når der derefter spørges, hvordan boligorganisationen synes, det går med bestyrelsesarbejdet, så bliver der som regel svaret ”udmærket”. *”Min vurdering er, at det er alt for overfladisk. Man ville få mere ud af, at boligorganisationen i prosa skulle beskrive, hvordan de arbejder med fx bestyrelsesarbejdet – det giver et bedre udgangspunkt for dialogen”*, forklarer kommunens centrale medarbejder.

Boligorganisationerne bruger således ikke styringsrapporten til at pege på problematiske forhold, sådan som rapporten også er tænkt. Derfor forbereder kommunen sig lige så meget til styringsdialogmøderne med udgangspunkt i regnskab, revisionsprotokollat og årsberetning som med udgangspunkt i selve styringsrapporten.

Boligorganisationen vurderer derimod, at den er fuldt ud i stand til at evaluere sig selv og føler ikke, at der er nogen usikkerhed forbundet med at udfylde de kvalitative spørgsmål.

Styringsdialogmøder

Sønderborg Kommune har afholdt styringsdialogmøder med samtlige boligorganisationer i 2011 samt 2012. I 2010 blev der ikke afholdt styringsdialogmøder, da alle boligorganisationer endnu ikke var klar til at indberette dokumentationspakken.

Der afholdes ét årligt møde pr. boligorganisation.

Styringsdialogen i korte træk

- Sønderborg Kommune udarbejder et udkast til en dagsorden for styringsdialogmøderne, hvor hver enkelt boligorganisation har mulighed for at byde ind med punkter
- Boligadministrationsteamet samt medarbejderen fra Sundhedsforvaltningen gennemgår det foreliggende materialer, herunder dokumentationspakken
- Der afholdes et formøde i boligadministrationsteamet med deltagelse af medarbejderen fra Sundhedsforvaltningen
- Fra kommunens side deltager de tre embedsmænd fra de tre forskellige forvaltninger
- Fra casens boligorganisation deltager forretningsfører, den økonomiansvarlige samt lederen af udlejning.
- På mødet gennemgås dagsordenen, der er besluttet i fællesskab
- Boligorganisationens forretningsfører godkender efterfølgende referatet og sender en kopi til organisationsbestyrelsen

Boligorganisationerne har mulighed for at komme med forslag til punkter på dagsordenen, men ifølge kommunen sker dette ikke så ofte. I organisationsbestyrelsen er man også opmærksom på dette: *"Det er vigtigt, at vi kan få sat temaer på dagsordenen, og vi skal selvfølgelig selv byde ind med dem. Det har vi ikke gjort endnu"*, fortæller organisationsbestyrelsesformanden.

På møderne er der ikke lokalpolitisk deltagelse, og casens boligorganisation er heller ikke repræsenteret med bestyrelsesmedlemmer. Formændene for organisationsbestyrelserne i kommunens øvrige boligorganisationer er dog sædvanligvis med til møderne. I casens boligorganisation får organisationsbestyrelsen referatet af styringsdialogmødet til orientering efterfølgende.

Fra kommunen deltager den centrale medarbejder fra fællesstaben, en medarbejder fra Støttekontoret samt en medarbejder fra Sundhedsforvaltningen

På møderne drøftes relevante nøgletal og dokumenter. Kommunen oplever, at boligorganisationerne ikke er særligt proaktive, og at der derfor ofte er tale om, at kommunens embedsmænd fylder meget på møderne i gennemgangen af de forskellige dokumenter. *"Nogle boligorganisationer vil nok opleve mødet mere som monolog end dialog, men de bør komme mere på banen"*, uddyber den centrale medarbejder i fællesstaben.

Boligorganisationen oplever, at kommunen overordnet lægger vægt på tal og bemærkninger i styringsrapporten. Boligorganisationen er opmærksom på, at den selv kan komme med forslag til temaer, den gerne vil drøfte.

Boligorganisationen har på styringsdialogmøderne haft særligt fokus på udlejningssituationen. I 50'erne, 60'erne og 70'erne blev der i stor stil bygget almene boliger til de mange industriarbejdere, der fik arbejde på Danfoss. I dag er mange arbejdspladser på Danfoss flyttet til udlandet, og derfor står mange af de almene boliger tomme. *"Vi er hårdt ramt i vores boligorganisation. Vi er i gang med at nedrive 20 % af vores lejemål, fordi de står tomme, og der kan komme flere til. Det medfører naturligvis nogle store tab for os."*, forklarer boligorganisationens forretningsfører.

På møderne bliver der indgået aftaler. Et eksempel kunne være en aftale om, at en boligorganisation i løbet af det næste år aktivt arbejder på at etablere afdelingsbestyrelser i alle eller flere afdelinger. Da der som regel er tale om aftaler med et længere perspektiv, følges der som regel op på aftalerne på næste års styringsdialogmøde.

Casens boligorganisation har indgået én aftale med kommunen. På sidste styringsdialogmøde blev det aftalt, at boligorganisationen skulle udarbejde en redegørelse for, hvad de økonomiske perspektiver var for 2013. *"Det er første gang, vi laver en decideret aftale med kommunen. Tidligere har vi naturligvis løbende orienteret kommunen om vores udlejningssituation og holdt kommunen opdateret på, hvordan tingene så ud hos os, men det er altså første gang at vi som sådan indgår en aftale"*, uddyber boligorganisationens forretningsfører.

Øvrige dialogaktiviteter

Der afholdes som tidligere nævnt et årligt fællesmøde med borgmester, kommunaldirektør, embedsmænd og formændene for samtlige boligorganisationsbestyrelser.

Derudover er kommunen i løbende dialog med boligorganisationerne pr. mail og telefon. Der aftales ad hoc møder, når der er behov for det.

4.8.4 Ressourceforbrug og udbytte

Kommunen vurderer, at der i dag bliver brugt flere ressourcer på den almene boligsektor end den gjorde før reformen trådte i kraft. Men kommunen er godt tilfreds med udbyttet og mener, at den står mål med indsatsen.

"Dialogmøderne er jo en slags mertid - men ikke spildtid. Mertiden kommer hjem, fordi vi får en bedre og mere forstående dialog", forklarer kommunens centrale medarbejder.

Også boligorganisationen vurderer, at den bruger flere ressourcer på dialogen med kommunen. *"Men det er en investering. Vi får målrettet feedback, som vi kan bruge konstruktivt",* uddyber boligorganisationens forretningsfører.

4.8.5 Kommunalpolitikernes rolle

Kommunens medarbejder og casens politiker vurderer, at reformen ikke har betydet de store ændringer i politikernes arbejde med den almene boligsektor, idet der ikke er sket ændringer i kommunalpolitikernes måde at arbejde med den almene boligsektor som følge af reformen. Dog vurderer casens politiker, at kommunalpolitikerne i dag har et større indblik i kommunens arbejde med den almene boligsektor. *"I dag er der nok et større fokus på den almene boligsektor, men det er svært at sige, om det skyldes styringsreformen.",* fortæller casens politiker.

Kommunalpolitikernes direkte kontakt til boligorganisationerne sker på det årlige møde, hvor organisationsbestyrelsesformænd mødes med borgmesteren og kommunaldirektøren. På mødet drøftes overordnede temaer i relation til sektoren. Men politisk er der også lagt op til, at boligorganisationerne skal have nem adgang til kommunen. *"Hos os har vi ikke noget bureaukratisk system - boligorganisationerne kan altid ringe til mig, og så guider jeg dem evt. videre",* fortæller casens politiker.

Politikerne vil også gerne facilitere samarbejde, der går på tværs i kommunen og på tværs af private og offentlige skel. Eksempelvis havde en iværksætterfabrik i Sønderborg udviklet et koncept om nabohjælp for boligorganisationer, og den øverst ansvarlige politiker sørgede for, at der blev skabt kontakt mellem iværksættere og boligorganisationer.

"For mig handler det ikke så meget om, at der har været en reform – det vigtige for mig er, at vi taler sammen", understreger casens politiker.

4.8.6 Reformens betydning for styringen af den almene boligsektor

Det er kommunens oplevelse, at man med reformen bedre kan håndtere de forskellige udfordringer i den almene boligsektor. Det er særligt styringsdialogmøderne, der medvirker til dette.

"Nu har vi en meget bedre mulighed for at få tingene gjort i gensidig forståelse på dialogmøderne. Det opleves ikke som magtkamp men respektfuld forståelse for hinandens roller", forklarer den centrale medarbejder i fællesstaben.

Kommunen vurderer umiddelbart, at det kommunale tilsyn som konsekvens af reformen er blevet mere fremadrettet, men at det er svært at sige noget helt entydigt om dette. Der sker en langsom bevægelse – *"kompassnålen er under drejning"*, som kommunens centrale medarbejder udtrykker det.

Kommunen synes generelt, at dialogen fungerer godt, og at de aftaler, der indgås, bliver opfyldt. *"Det vigtigste er, at det nu ikke længere er dem og os – det et vi"*, understreger den centrale medarbejder fra fællesstaben.

Boligorganisationen vurderer, at der nu er en mere direkte og grundig dialog med kommunen i kraft af de individuelle styringsdialogmøder, som har skabt en formaliseret ramme for dialogen. Boligorganisationen oplever også, at der er mere fokus på de problemstillinger, der er særligt relevante for den enkelte boligorganisation.

Til trods for at organisationsbestyrelsen ikke er repræsenteret på styringsdialogmøderne, så oplever formanden, at der er en god dialog med kommunen – særligt i forhold til nedrivninger og renovering, der står højt på boligorganisationens dagsorden. *"Vores problem er, at vi ikke må bygge nyt, fordi det samlede antal tomme boliger i kommunen overstiger 2 % af den samlede almene boligmasse. Det har vi en god dialog med kommunen om"*, fortæller organisationsbestyrelsesformanden.

I organisationsbestyrelsen oplever man, at man har stor indflydelse på de aftaler, der indgås med kommunen. *"Der bliver ikke indgået nogen større aftaler med kommunen, uden at de er godkendt af os."*, forklarer organisationsbestyrelsesformanden.

Afdelingsbestyrelserne i casens boligorganisation er hverken inddraget i udarbejdelsen af styringsrapporten eller i selve styringsdialogen med kommunen. Boligorganisationen forklarer det med, at afdelingsbestyrelserne endnu ikke er klædt ordentligt på til at kunne deltage i styringsdialogen. *"Jeg tror, at det kommer hen ad vejen. Vi vil meget gerne have udvidet demokratiet, men de [afdelingsbestyrelserne, red.] skal have forudsætningerne for det. Derfor laver*

vi hvert andet år et aftenkursus om ansvar og demokrati for afdelingsbestyrelsesmedlemmerne”, uddyber organisationsbestyrelsesformanden.

4.9 FREDENSBORG KOMMUNE

4.9.1 Baggrund

Fredensborg Kommune har

- 13 boligorganisationer, hvoraf 2 er beliggende i kommunen men har en anden hjemstedskommune
- en almen boligmasse på 28 % ift. den samlede boligmasse i kommunen

Den almene boligsektor i Fredensborg kort fortalt:

- Der findes både meget velfungerende almene boligområder og mindre velfungerende almene boligområder i kommunen
- Der er to boligområder i kommunen, der er med på Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikters daværende liste over *særligt udsatte boligområder* (pr. 1. oktober 2012)
- Kommunen har p.t. tre boligsociale helhedsplaner

4.9.2 Organisering

Fredensborg Kommune har 12 administrative centre. Den almene boligsektor er forankret i Center for Kultur, Idræt og Sundhed, men der arbejdes meget på tværs af de relevante centre.

Det er Social- og Sundhedsudvalget, der er politisk ansvarlig for arbejdet med de almene boliger i kommunen.

Center for Kultur, Idræt og Sundhed har formelt ansvaret for samarbejdet med den almene boligsektor og dermed også for styringsdialogen i tæt samarbejde med Center for Politik og Strategi, som har ansvaret for tilsynet med boligorganisationerne. En gruppe bestående af en chef og to medarbejdere er faste deltagere på styringsdialogmøderne. Relevante medarbejdere fra de øvrige centre inviteres med efter behov.

Casens udvalgte boligorganisation

Kort fortalt: Casens boligorganisation

- Boligorganisationen har 10 afdelinger med i alt cirka 1000 lejemål
- Boligorganisationen administreres af et landsdækkende forretningsførerselskab
- Forretningsførerselskabet administrerer to boligorganisationer i Fredensborg Kommune
- Boligorganisationen beskrives som velfungerende og uden særlige udfordringer

Samarbejdet mellem kommune og boligorganisationer før reformen

Før styringsreformen trådte i kraft var der ikke nogen fast mødepraksis for kommunen og boligorganisationerne

Der blev aftalt bilaterale møder, når der var behov for det, og der blev indgået ad-hoc-aftaler. Det var som regel primært i forbindelse med de boligsociale helhedsplaner, at der blev holdt møder og indgået aftaler.

Dog mødtes kommunens embedsmænd til to årlige møder med boligorganisationernes forretningsførere for at planlægge dagsorden til borgmesterens halvårslige møder med de lokale boligafdelinger. I dag mødes embedsmændene fortsat med de forretningsførende to gange årligt, men nu bruges møderne også til at forberede og evaluere styringsdialogmøderne samt drøfte temaer af fælles interesse (fx markedsføring).

Der har været praksis for, at borgmesteren og en række udvalgsformænd mødes to gange årligt med organisationsbestyrelserne, og denne praksis er fortsat.

"For os har reformen været en anledning til at reorganisere arbejdet med den almene boligsektor. Reformen har aktualiseret et behov for at samle kræfterne omkring den almene boligsektor i kommunen, idet den almene boligmasse ændrede sig med kommunesammenlægningen efter sidste kommunalreform", fortæller en af de tre centrale medarbejdere.

4.9.3 Styringsreformen i praksis

Dokumentationspakken

Casens boligorganisation har indberettet dokumentationspakken tre gange.

Første gang tog det lang tid og var en ressourcekrævende proces, anden gang gik det nemmere og nu er det ifølge forretningsførerselskabet ved at være rutine.

Udarbejdelsen af styringsrapporten sker på følgende måde i casens boligorganisation:

- Forretningsførerselskabets økonomiafdeling udarbejder den økonomiske del af styringsrapporten på baggrund af regnskaberne for de enkelte afdelinger og for organisationen som helhed
- Afdelingsbestyrelserne udfylder den kvalitative del af styringsrapporten for hver enkelt afdeling
- Forretningsførerselskabet holder møder med alle afdelingsbestyrelserne uden organisationsbestyrelsens deltagelse. På møderne drøftes regnskabstal og de kvalitative besvarelser
- Forretningsførerselskabet samler alle input fra afdelingerne
- Organisationsbestyrelsen udfylder den kvalitative del af den samlede rapport
- Forretningsførerselskabet deltager på et organisationsbestyrelsesmøde hvor organisationens samlede dokumentationspakke diskuteres og besluttet
- Forretningsførerselskabet indberetter dokumentationspakken til almenstyringsdialog.dk

Kommunens centrale medarbejdere oplever, at styringsrapporterne i dag er bedre, end de var til at starte med. Men de kan stadig ikke stå for sig selv, fordi der er en række oplysninger, som ikke kan stå alene. Derfor bruges formandsberetningerne og regnskaberne til at supplere styringsrapporten. Boligorganisationerne er ikke i tilstrækkelig grad i stand til at evaluere og vurdere deres egne resultater i styringsrapporten. *”Vores vurdering er, at boligorganisationerne kan og skal blive meget bedre til at arbejde med styringsrapporten, men er helt opmærksomme på at selve teknologien bag indberetning af data til styringsrapporten kan vanskeliggøre dette”*, konkluderer en af de centrale medarbejdere.

Hvad angår de mere formmæssige forhold, så anfører kommunen, at det eksempelvis ikke giver mening, at en afdeling med ældreboliger skal opgive, hvor stor en andel af beboerne, der står uden for arbejdsmarkedet. En anden uhensigtsmæssighed er, at lejen pr. kvadratmeter ikke fremgår af styringsrapporten, hvilket ellers er en relevant og interessant oplysning.

Forretningsførerselskabet vurderer, at man godt internt kan blive mere systematisk i forhold til at sikre, at der bliver fulgt op på alle mål. Samtidig giver selskabet udtryk for, at dokumentationspakken i sig selv ikke er særlig højt prioriteret ude i enkelte afdelinger, og at det vigtigste derfor er, at få de enkelte afdelinger til at forholde sig til styringsrapporten.

Organisationsbestyrelsens formand understreger, at de kvalitative besvarelser ikke må stå ukommenterede hen, for så mister de deres værdi. *”Alle svarer, at beboerdemokratiet fungerer godt ude i de enkelte afdelinger, men det interessante er jo, hvorfor det fungerer godt, og hvad der fungerer mindre godt. Sådan noget bør også drøftes på styringsdialogmøderne”*, uddyber organisationsbestyrelsesformanden.

Styringsdialogmøder

Fredensborg Kommune har afholdt styringsdialogmøder med samtlige boligorganisationer i 2010, 2011 samt 2012 og forbereder nu fjerde runde af styringsdialogmøderne.

Der afholdes ét årligt møde pr. boligorganisation. Møderne afholdes altid i perioden september-november.

Styringsdialogen i korte træk

- Der afholdes interne møder i kommunen på tværs af centre som forberedelse til styringsdialogmøderne
- Dagsordenen udarbejdes i samarbejde mellem kommune og boligorganisation
- Kommunen er repræsenteret ved de tre centrale medarbejdere samt ledere fra øvrige relevante centre
- Boligorganisationen er repræsenteret ved forretningsføreren, forretningsførerselskabets kundechef og forretningsførerselskabets bestyrelsesformand samt organisationsbestyrelsesformanden.
- Der udarbejdes et referat fra mødet, som fungerer som et aftaledokument mellem kommune og boligorganisation

Der afholdes interne forberedende møder i kommunen på tværs af centrene. Formålet med disse møder er at sikre en tværfaglig tilgang til styringsdialogen. Har kommunen et særligt fokus på initiativer til øget tryk i boligområderne eller udsætningstruede beboere kunne det være relevant at få diskuteret disse temaer på styringsdialogmøderne. På disse møder afklares det tillige, om medarbejdere fra andre centre end Kultur, Idræt og Sundhed skal deltage i styringsdialogmøderne.

Der afholdes et forberedende møde mellem kommune og boligorganisation (ved forretningsførerselskabet), hvor temaer til styringsdialogmøderne diskuteres. Repræsentationen fra boligorganisationerne i styringsdialogmøderne afgøres af boligorganisationerne. Det ønsker kommunen ikke at blande sig i. Det har været en klar melding fra kommunen fra start af.

Forretningsførerselskabet er i dialog med organisationsbestyrelsesformanden om dagsordenen til styringsdialogmødet, og der er således mulighed for at de enkelte afdelinger kan komme med input til dagsordenen.

På møderne deltager fra kommunes side de tre centrale medarbejdere samt én eller flere ledelsesrepræsentanter på chefniveau fra øvrige relevante centre. Det kunne være Borgerservicechefen, Ældre og handicapchefen eller ungechefen. Fra boligorganisationens side deltager forretningsføreren, forretningsførerselskabets kundechef og forretningsførerselskabets bestyrelsesformand samt organisationsbestyrelsesformanden.

Formanden for organisationsbestyrelsen fremhæver det som særlig vigtigt, at organisationsbestyrelsesmedlemmer deltager i styringsdialogmøderne. *”Det er organisationerne, der ved, hvad der sker ude i afdelingerne. Det handler om inddragelse og erfaringsudveksling, og det handler også om at give ansvar til organisationsbestyrelserne.”*, uddyber organisationsbestyrelsesformanden.

På styringsdialogmøderne har boligorganisationerne mulighed for at præsentere deres styringsrapport. Derefter drøftes de aftalte temaer.

Inden mødet afsluttes, summeres drøftelser og beslutninger op, og de noteres i referatet. Det kunne eksempelvis være, at kommunen og en boligorganisation aftaler at samarbejde om udsættelser. Forretningsførerselskabet og organisationsbestyrelsen godkender referatet.

Der indgås ikke som sådan bindende aftaler på styringsdialogmøderne, men på møderne aftales det, hvordan den videre proces skal være i forhold til en eventuel aftaleindgåelse.

Øvrige dialogaktiviteter

Udover selve styringsdialogmødet afholdes der ekstra møder mellem kommune og boligorganisation, hvis der skal indgås konkrete aftaler, eller hvis det på styringsdialogmødet er blevet besluttet at arbejde videre med et tema.

Der afholdes som tidligere nævnt to årlige møder mellem kommunens embedsmænd og de forretningsførende med det formål at forberede og evaluere styringsdialogmøderne samt drøfte temaer af fælles interesse.

Derudover mødes politikerne to gange årligt med organisationsbestyrelserne.

Kommunen mødes naturligvis mere intenst med de boligorganisationer, der har en boligsocial helhedsplan. Her er der nedsat styregrupper, der har fast mødepraksis og ansvar for fremdriften i helhedsplanerne.

Derudover er der praksis for, at boligorganisationerne kan henvende sig til en af de tre centrale medarbejdere om stort og småt, herunder også i forhold til juridiske og tilsynsmæssige forespørgsler. Der er udpeget en fast kontaktperson i Center for Kultur, Idræt og Sundhed, som boligorganisationerne kan kontakte. Vedkommende sikrer, at henvendelsen formidles videre til de relevante personer i kommunens øvrige centre.

4.9.4 Ressourceforbrug og udbytte

Opgaven med at organisere, afholde og følge op på de årlige styringsdialogmøder har alt andet lige givet en ny ekstra opgave til kommunen, der i perioder fylder en del. Den umiddelbare vurdering er, at den øgede arbejds mængde samlet set opvejes af de fordele, der er opnået ved at samarbejdet mellem kommunen og boligorganisationerne er blevet mere koordineret og effektivt - blandt andet gennem en tydelig forankring af opgaverne hos en fast stab af medarbejdere på tværs af centrene.

Kommunens medarbejdere oplever, at udbyttet af styringsdialogmøderne øges år for år alene på baggrund af den faste rutine og stab af centrale medarbejdere, der etablerer relationer og samarbejde med boligorganisationerne.

Boligorganisationen bruger mere tid på indberetning til almenstyringsdialog.dk samt dialogen med kommunen end før reformen, men vurderer samtidig, at ressourceforbruget står fuldt ud mål med udbyttet. Desuden er effektiviteten øget, fordi det er nemmere at komme igennem til de rette personer i kommunen, og som boligorganisation kan man derfor hurtigt få afklaret sine spørgsmål.

4.9.5 Kommunalpolitikernes rolle

Som tidligere beskrevet mødes borgmesteren og udvalgsformænd to gange årligt med organisationsbestyrelserne. På møderne informerer borgmesteren om det politiske arbejde i kommunen og et eller flere udvalgte temaer med interesse for afdelingsbestyrelserne diskuteres i fællesskab. *”Min oplevelse er, at vi får megen nyttig viden med os fra disse fællesmøder og det samme tror jeg gælder for boligorganisationerne”*, fortæller casens politiker.

Kommunens centrale medarbejdere udarbejder en samlet redegørelse for styringsdialogmøderne, som forelægges for Social- og Sundhedsudvalget ved årets udgang. Efterfølgende sendes den til orientering i Byrådet. Det sker på møderne i december. Efterfølgende lægges aftaledokumenter ud på kommunens hjemmeside.

Social- og Sundhedsudvalget forholder sig til de konkrete aftaler i redegørelsen og er særligt opmærksomme på de forhold, der kan ændre beboersammensætningen i de socialt belastede områder, herunder fx opskrivningskriterier til almene lejeboliger. Nogle afdelinger har kommunen af samme årsag 100 % anvisningsret til.

Kommunens centrale medarbejdere vurderer, at Byrådet gennem den årlige redegørelse til politikerne på baggrund af styringsdialogmøderne har fået mulighed for et øget indblik i de samlede udfordringer for almene boligorganisationer i kommunen.

Kommunalpolitikere vurderer ikke umiddelbart, at de som følge af reformen er blevet mere involveret i arbejdet med den almene boligsektor

"Vi deltog i fællesmøder med boligorganisationer før reformen, og det gør vi også i dag, så på den måde er vi som politikere ikke mere involveret i dialogen med boligorganisationerne, end vi var før reformen", forklarer casens politiker. "Vi fokuserer på de overordnede problemstillinger omkring udviklingen i boligområderne og går ikke ind i detailstyringen. Men med den samlede redegørelse for styringsdialogmøderne har vi i dag et højere informationsniveau", uddyber politiker.

4.9.6 Reformens betydning for styringen af den almene boligsektor

Kommunen vurderer, at reformen i meget høj grad har bidraget til, at kommunen bedre kan håndtere den almene boligsektors udfordringer, herunder eksempelvis nybyggeri/renovering og boligsociale forhold.

"Vi mener, at styringsreformen er et meget væsentligt og vigtigt værktøj i arbejdet med den almene boligsektor. Samtidig bidrager styringsdialogen til, at vi bedre kan rådgive vores politikere", uddyber en af kommunens centrale medarbejdere.

Det er kommunens indtryk, at boligorganisationerne også er blevet bevidste om, at der er potentiale i at samarbejde. Eksempelvis har kommunen og en boligorganisation indgået et samarbejde om at markedsføre udlejning af ledige lejemål, hvilket både er i boligorganisationens og kommunens interesse. *"Vi frygtede nok, at reformen ville medføre mere bureaukrati, men vi er blevet meget positivt overraskede. Det er svært at sige definitivt, om det kommunale tilsyn er blevet mere fremadrettet - men det er faktisk vores oplevelse", fortæller en af de centrale medarbejdere.*

Boligorganisationen oplever, at tilsynet og samarbejdsrelationen mellem kommune og organisationen grundlæggende har forandret sig. *"Før mødtes vi kun, når der var problemer. I dag er pegefingeren væk, og vi har meget mere dialog. Fokus er rettet mod den fælles opgave frem for, at vi står i to lejre", forklarer forretningsførerselskabets repræsentant.*

Boligorganisationen var, inden reformen trådte i kraft, meget i tvivl om, hvorvidt kommunen virkelig kunne træde ud af sin rolle som tilsynsansvarlig og over i rollen som dialogpartner. *"Vi havde vores fordomme, men vores negative forventning er blevet vendt til en positiv oplevelse.", fortæller forretningsførerselskabets repræsentant.*

Desuden oplever boligorganisationen, at det er meget nemmere at håndtere eventuelle problemer, når man sidder ansigt til ansigt, og at man derfor kan nå rigtig langt på de årlige styringsdialogmøder.

Boligorganisationen er desuden meget tilfreds med, at kommunen bevidst sørger for, at de relevante medarbejderkompetencer er til stede på møderne. *”Ud fra dagsordenen sørger kommunen for, at de rette mennesker er til stede, og det er en kæmpe fordel.”*, udtaler forretningsførselskabets repræsentant.

Boligorganisationen fremhæver sin egen situation som privilegeret, og man oplever derfor heller ikke, at der er langsigtede udfordringer, som styringsdialogen særligt skal adressere. *”Man kan ikke sige, at styringsdialogen har bidraget til, at vi bedre kan håndtere de langsigtede udfordringer, for vi har faktisk ikke så store udfordringer. Men der er kommet et markant større fokus på fremtiden i vores dialog, og hvis problemerne opstod, så er jeg sikker på, at man med styringsdialogen nemmere kunne lægge langsigtede strategiske planer”*, uddyber forretningsførselskabets repræsentant.

I boligorganisationsbestyrelsen mærker man også, at der er kommet mere fokus på det fremadrettede perspektiv i dialogen med kommunen, men at boligorganisationen og de enkelte afdelinger stadig er i en slags opstartsfasen, hvor man skal lære at tænke på en ny måde. *”Økonomien er selvfølgelig afgørende, men vi skal lære at se ud over regnskabet og tænke mere langsigtet og strategisk. Men al arbejdet ude i afdelingerne er baseret på frivilligt arbejde, så måske står det ikke allerøverst på afdelingsbestyrelsernes dagsorden”*, forklarer organisationsbestyrelsesformanden.

4.10 HALSNÆS KOMMUNE

4.10.1 Baggrund

Halsnæs Kommune har

- 6 boligorganisationer, hvoraf 4 er landsdækkende
- En almen boligmasse på cirka 20 % ift. den samlede boligmasse i kommunen

Den almene boligsektor i Halsnæs kort fortalt:

- Sektoren består af blandende bebyggelser, herunder også ældreboliger
- Nogle områder har samme karakteristika som de områder, der er på Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikters daværende liste over *særligt udsatte boligområder* (pr. 1. oktober 2012), men Halsnæs Kommune har ikke nogen områder med på den officielle liste
- De tomme almene boliger, der er i kommunen, findes fortrinsvis i de områder, der har samme karakteristika som de udsatte boligområder
- Den største udfordring for den almene boligsektor og kommunen som helhed er faldende indbyggertal og en stadig ældre befolkning
- To ud af seks boligorganisationer har en boligsocial helhedsplan

4.10.2 Organisering

Den almene boligsektor i Halsnæs Kommune er forankret i Økonomiafdelingen, der hører under Direktionssekretariatet. Det er Økonomiudvalget, der er politisk ansvarlig.

Der er ansat én central medarbejder i Direktionssekretariatet, der har til opgave at koordinere og igangsætte de forskellige aktiviteter og indsatser inden for den almene boligsektor, herunder også afholdelse af styringsdialogmøder. Den centrale medarbejder blev ansat som en direkte konsekvens af styringsreformen.

Arbejdet med den almene boligsektor og styringsdialogen hviler på to søjler:

Den **individuelle dialog** med hver enkelt boligorganisation og **den fælles dialog** på tværs af boligorganisationer og med politisk deltagelse.

Den fælles dialog foregår i det såkaldte Dialogforum, hvor boligorganisationer (både repræsentanter for administration og bestyrelse) og lokalpolitikere mødes én gang årligt. På mødet drøftes visioner og partnerskaber for det fælles samarbejde, eksempelvis klima- og energioptimering, boligsocial anvisning og boliger til borgere med særlige behov, helhedsplaner, vækst- og bosætningsstrategi mm.

Der er desuden nedsat en styregruppe, der består af administrative ledere fra boligorganisationer og kommuner (direktører, forretningsførere, driftschefer). Her drøftes og løses problemer på tværs af fagområder, og det er i styregruppen, at Dialogforummets visioner omsættes til retningslinjer og udviklingsprojekter. Det boligsociale arbejde er også forankret i styregruppen, herunder de boligsociale helhedsplaner.

Der er tillige en række indsatsteams, der består af sagsbehandlere fra boligorganisationer og kommuner samt boligsociale medarbejdere. Der arbejdes på tværs af fagområder i de forskellige indsatsteams, og det er i disse teams, at de forskellige projekter i den almene boligsektor udmøntes.

Casens udvalgte boligorganisation

Kort fortalt: Casens boligorganisation

- Boligorganisationen har 9 afdelinger, som den selv administrerer
- Boligorganisationen fusionerede med et andet boligselskab i 2011

- Boligorganisationen har en partnerskabsaftale med et stort forretningsførselskab, der betyder at organisationen kan trække på fx juridisk assistance i forretningsførselskabet

Samarbejdet mellem kommune og boligorganisationer før reformen

Før reformen trådte i kraft var arbejdet med den almene boligsektor ikke organiseret på nogen måde. Med reformen besluttede man sig politisk for at opprioritere området og ansatte derfor en medarbejder, der skulle gentænke hele arbejdet med den almene boligsektor med udgangspunkt i reformen.

Før reformen blev der kun afholdt ad-hoc-møder, og de handlede primært om økonomi. *”Man mødtes kun, når der var økonomiske problemer i en boligorganisation, og derfor var der næsten altid tale om skæld-ud-møder”*, fortæller kommunens centrale medarbejder

Boligorganisationen bekræfter dette. *”Vi havde et meget spinkelt samarbejde med kommunen før reformen. Vi holdt nogle helt uformelle møder med kommunens økonomichef, og vi indgik kun meget få aftaler”*, forklarer boligorganisationens forretningsfører.

4.10.3 Styringsreformen i praksis

Dokumentationspakken

Casens boligorganisation har indberettet dokumentationspakken to gange – i 2011 og 2012 og er nu ved at udarbejde den tredje.

Udarbejdelsen af styringsrapporten sker på følgende måde i casens boligorganisation:

- Forretningsføreren udarbejder hele styringsrapporten
- Rapporten forelægges organisationsbestyrelsen til orientering
- Rapporten uploades af boligorganisationens administration

Forretningsføreren føler sig fuldt ud i stand til at kunne udarbejde styringsrapporten for alle afdelingerne. *”Vi er jo en lille boligorganisation, så jeg kender alle vores afdelinger og kan sammenligne dem”*, forklarer forretningsføreren.

Boligorganisationen er meget tilfreds med benchmarkingfunktionen på almenstyringsdialog.dk, men det påpeges, at det ganske enkelt ikke er nødvendigt med nye oplysninger hvert år, hvorfor man kunne nøjes med at indberette sjældnere.

Styringsdialogmøder

Halsnæs Kommune har afholdt styringsdialogmøder med samtlige boligorganisationer i 2011 samt 2012.

Der afholdes ét årligt styringsdialogmøde pr. boligorganisation, men derudover er der en del øvrige dialogaktiviteter.

Styringsdialogen i korte træk

- Kommunen er i dialog med boligorganisationer om dagsordenen og boligorganisationer kan byde ind med punkter
- Kommunen vælger et årligt tema, der drøftes på møderne
- Kommunens centrale medarbejder samt en anden medarbejder gennemgår styringsrapporterne og holder et forberedende møde
- Konkrete forhold kan bringes op på chefniveau efter behov
- Medarbejdere fra andre fagområder inddrages efter behov
- På møderne deltager fra kommunens side den centrale medarbejder samt en medarbejder fra Økonomisekretariatet
- Fra casens boligorganisation deltager forretningsfører, økonomimedarbejder samt en repræsentant for organisationsbestyrelsen
- Styringsrapporten gennemgås på møderne
- Boligorganisationerne godkender referaterne efterfølgende

Selvom boligorganisationen har mulighed for at sætte punkter på dagsordenen, så byder organisationerne ifølge kommunen ikke rigtigt ind med punkter. Kommunen vælger et tema hvert år, som skal drøftes og som boligorganisationerne bliver bedt om at forberede sig på. I 2011 var temaet *vedligeholdelse og henlæggelser*, og i 2012 var temaet *energimærkning*. I år er temaet *fremtidssikring*.

Kommunen påpeger, at den selv kan blive bedre til at inddrage medarbejdere fra andre fagområder i kommunen i styringsdialogen - herunder som forberedelse til styringsdialogmøderne.

Fra kommunens side deltager to medarbejdere i styringsdialogmøderne. Der er tale om en medarbejder fra økonomisekretariatet samt den centrale medarbejder fra Direktionssekretariatet. Boligorganisationerne afgør selv, hvem der deltager fra deres side.

Kommunen er generelt tilfreds med styringsrapporten og bruger den aktivt i styringsdialogen. Der er fokus på de rigtige ting i rapporten, men der er behov for at komme et spadestik dybere. "Vores holdning er, at boligorganisationerne skal blive bedre til at forholde sig til de oplysninger, som de

giver om de forskellige afdelinger. Hvorfor er tallene som de er, og hvad kan vi bruge de oplysninger til? Ellers bliver tallene overfladiske”, uddyber kommunens centrale medarbejder.

Kommunen ser helst, at boligorganisationerne bruger almenstyringsdialog.dk mere aktivt til at trække tal ud på tværs af afdelinger, så man kan sammenligne tallene med hinanden. Kommunen kan også selv gøre dette, men vurderer at det vil kræve en del ekstra ressourcer, og at det må være i boligorganisationernes egen interesse at gøre det.

Der bliver indgået aftaler på styringsdialogmøderne, og de sendes efterfølgende til gennemsyn i Økonomiudvalget.

Et eksempel på en aftale er, at kommunen har aftalt med en boligorganisation, at organisationen skulle fremsende en beboerdemokratianalyse, som boligorganisationen havde gennemført. Et andet eksempel er en aftale om, at en boligorganisation skulle øge graden af henlæggelser.

Casens boligorganisation er lidt usikker på, hvad der ligger i selve aftalebegrebet, men vurderer, at de har indgået en enkelt aftale om ungeboliger med kommunen på styringsdialogmøderne.

Kommunens vurdering er, at boligorganisationerne generelt ikke er i stand til at foretage selvevaluering. Nogle forsøger, men den grundlæggende udfordring er, at de ikke forholder sig proaktivt til eventuelle problemer. Kommunen påpeger, at en del af forklaringen kan være, at boligorganisationerne kan have svært ved at aktivere beboerne og deres afdelingsbestyrelser. *”Man kunne overveje at lave nogle indsatser, der professionaliserer dialogen og bestyrelsernes rolle i dialogen – og så vil det blive nødvendigt at tilføre organisationsbestyrelserne mere kompetence i at kunne selvevaluere”, foreslår kommunens centrale medarbejder.*

På styringsdialogmøderne drøftes forskellige temaer. Et af de vigtige temaer er fremtidssikring, idet kommunen har et faldende befolkningstal. *”Det er vigtigt for os at tale fremtidssikring og tilpasning af boliger, og det har vi en konstruktiv dialog med kommunen om”, fortæller boligorganisationens forretningsfører.*

”Vores største udfordring er, at vi har et faldende indbyggertal, og derfor må vi også forvente flere tomme almene boliger på sigt, og der er mange penge på spil i de afdelinger, som har dårlig økonomi”, fortæller kommunens centrale medarbejder.

Kommunen oplever, at der er forskel på dialogen med de små selskaber og de store landsdækkende selskaber, idet der er et større ejerskab i de lokale organisationer end i de landsdækkende selskaber. *”Vi oplever, at vi har en udfordring i forhold til de landsdækkende selskaber. Vi møder kun driftspersonalet, og de har et naturligt fokus på drift og økonomi – men vi vil jo gerne have fremtidsdiskussionerne. De vil gerne bidrage til den fremtidige udvikling, men det er svært for dem,*

for de har ikke det fokus, og vi kan ikke gøre det uden dem”, forklarer kommunens centrale medarbejder.

I Halsnæs Kommune er det kun nogle af boligorganisationerne, der tager repræsentanter fra organisationsbestyrelsen med til styringsdialogmøderne. *”Mit indtryk er, at bestyrelserne brænder for dagliglivet i afdelingerne, men de mangler fremtidsvisioner”, pointerer kommunens centrale medarbejder.*

Øvrige dialogaktiviteter

Som beskrevet afholdes der ét årligt styringsdialogmøde pr. boligorganisation, men med nogle boligorganisationer holdes der mange møder og gennemføres andre former for dialog.

Derudover er der det faste årlige møde i Dialogforum samt møder i de tematiske styregrupper og i de forskellige indsats teams, der er beskrevet under *Organisering*.

Der afholdes tillige en række såkaldte *kontaktarrangementer*, der er et mødeforum for kommunens strategiske samarbejdspartnere, herunder erhvervslivet. Arrangementerne har eksisteret i mere end 40 år, men det nye er, at boligorganisationerne også er inviteret med.

”På styringsdialogmøderne får man styr på detaljerne – på fællesmødet i Dialogforummet er det strategiske i fokus, fx ændret befolkningssammensætning med nye former for boliger som konsekvens”, fortæller casens politiker.

Boligorganisationen fremhæver det positive i, at der nu bliver talt mere på kryds og tværs mellem boligorganisationerne – særligt i kraft af de styregrupper som kommunen har etableret i forlængelse af reformen. *”Vi troede, at vi var konkurrenter, men det er ikke et problem i det daglige. Vi udveksler viden og erfaringer til glæde for alle parter”, forklarer boligorganisationens forretningsfører.*

Eksempelvis bragte boligorganisationen et tema om kvoteflygtninge på dagsordenen på et fællesmøde, fordi organisationen oplevede, at et alt for stort antal kvoteflygtninge blev henvist til den samme afdeling. Denne problematik blev drøftet, og der blev efterfølgende fundet en løsning på det ved, at flygtningene blev spredt på en mere hensigtsmæssig måde.

4.10.4 Ressourceforbrug og udbytte

Kommunen vurderer, at der bliver brugt mange flere ressourcer på det almene boligområde, end der gjorde før reformen. Men det er lige så meget et udtryk for, at der stort set ikke blev brugt ressourcer på området før, og dermed er forskellen meget markant. *”Vi klager ikke over, at vi bruger flere ressourcer nu, for det er jo netop pointen for os, at vi gerne vil bruge mere tid og flere kræfter*

på at skabe dialog mellem os og boligorganisationerne”, uddyber kommunens centrale medarbejder.

Boligorganisationen vurderer også, at der er tale om et øget ressourceforbrug, men at det særligt er på grund af den frivillige deltagelse i fællesmøde, styregrupper osv., at ressourceforbruget er så højt. *”Der er et stort engagement fra kommunens side, og der bliver sat mange skibe i søen lige nu, men det skaber værdi og et stort udbytte – og måske særligt et udbytte, som først kan vurderes på sigt”,* uddyber boligorganisationens forretningsfører.

4.10.5 Kommunalpolitikernes rolle

Der afholdes som beskrevet et årligt møde i Dialogforum, hvor hele Økonomiudvalget og formændene fra andre udvalg samt boligorganisationerne er inviteret.

Kommunen vurderer, at politikerne er meget mere involveret i arbejdet med den almene boligsektor i dag end før reformen, idet der tidligere slet ikke var nogen formaliseret kontaktflade mellem politikere og boligorganisationer.

Dette bakkes op af det politiske niveau, der helt overordnet føler sig mere involveret i arbejdet med den almene boligsektor i kraft af det årlige møde i Dialogforum og den afrapportering om styringsdialogmøderne, som Økonomiudvalget får hvert år.

Samtidig vurderer det politiske niveau, at kommunalbestyrelsen som en følge af reformen i højere grad kan fokusere på mere overordnede problemstillinger omkring udviklingen i boligområderne. *”Før var det Økonomiudvalget, der indkaldte organisationsbestyrelserne, hvis der var problemer, men sådan er det ikke længere. Vi politikere deltager kun i de overordnede dialoger og kan dermed også bedre fokusere på de overordnede problemstillinger”,* forklarer casens politiker.

4.10.6 Reformens betydning for styringen af den almene boligsektor

Halsnæs Kommune har brugt reformen som en anledning til at sætte fokus på den almene boligsektor og til at gennemføre en gennemgribende reorganisering af arbejdet med den almene boligsektor. Derfor oplever man også – både i kommunen og i casens boligorganisation – at der er sket meget som følge af reformen, og at der er kommet et markant større fokus på sektoren.

Paradoksalt nok betyder det, at der bruges mange flere ressourcer på arbejdet med den almene boligsektor end der gjorde før reformen. Men der er vel at mærke tale om et tilsigtet ressourceløft. Kommunen oplever derfor heller ikke, at tilsynet er blevet mindsket – tværtimod er der i dag meget mere tilsyn, end der var før, og det fremhæves som noget positivt. *”Det er en bevidst beslutning fra vores side at prioritere den almene boligsektor højere i form af flere ressourcer, og vi har samtidigt valgt at placere den centrale medarbejder i Direktionssekretariatet for at signalere, at vi finder dialogen med boligorganisationerne meget vigtig”*, udtaler casens politiker.

Reformen har efter kommunens vurdering medført et meget tæt samarbejde mellem kommune og boligorganisationer – både i kraft af det årlige styringsdialogmøde men også i kraft af den dialog, der foregår på mere daglig basis. *”Vi tænker på vores boligorganisationer som en slags kunder, som vi skal yde en service – og det er noget helt nyt i kommunen. Men omvendt forventer vi også noget af boligorganisationerne”*, uddyber kommunens centrale medarbejder.

I casens boligorganisation oplever man en mærkbar forskel i relationen til kommunen. *”Kommunen har ansat en ildsjæl med stort kendskab til branchen, og det betyder rigtig meget for vores samarbejde”*, forklarer boligorganisationens forretningsfører.

Boligorganisationen oplever, at styringsdialogmøderne skaber meget værdi, men pointerer samtidigt, at det gode samarbejde er meget personafhængigt, og at det gode samarbejde i høj grad skyldes kommunens centrale medarbejder.

Boligorganisationens bestyrelse er også glad for samarbejdet og oplever, at der er stor forskel på før og efter reformen til trods for, at der var nogle udfordringer i starten, hvor organisationen ikke følte sig ordentlig involveret i dialogen. *”Der har været nogle knaster på vejen, men jeg tror, at det har hjulpet, at vi har givet kommunen modspil, for i dag fungerer samarbejdet godt, og vi har fået mere indsigt i, hvad der foregår”*, uddyber et medlem af organisationsbestyrelsen (der har deltaget i to ud af tre styringsdialogmøder)

I organisationsbestyrelsen har man haft en oplevelse af, at der i starten blev kastet for mange bolde i luften, som kommunen forventede, at boligorganisationen skulle gribe. *”Vi vil gerne bidrage til at løse de forskellige udfordringer, men initiativerne skal tænkes igennem, og der skal være økonomi til det – her skal kommunen også bidrage”*, påpeger medlemmet af organisationsbestyrelsen.

Kommunen vurderer, at styringsdialogen har medvirket til, at kommunen bedre kan håndtere den almene boligsektors udfordringer, fordi der tages hånd om dem i tide. Og boligorganisationer kan mere effektivt løse deres opgaver: *”Vi stiller flere redskaber til rådighed for organisationerne og vi har givet dem en direkte kanal til kommunen til dialog og hurtig sagsbehandling”*, forklarer kommunens centrale medarbejder.

Boligorganisationen er i tvivl om, hvorvidt reformen har bidraget til at organisationen kan løse sine opgaver mere effektivt. *"Vi har i forvejen meget fokus på effektivitet og har lagt afdelinger sammen, men det er klart, at vi i dag kommer lettere over de kommunale barrierer, fordi vi har én samlet indgang til kommunen"*, forklarer boligorganisationens forretningsfører.

Fra det politiske niveau i kommunen fremhæves det, at tænkningen i kommunen i forhold til boligorganisationerne har ændret sig. *"Før så vi problemerne isoleret i forhold til den enkelte boligorganisation, og vi skældte ganske enkelt for meget ud. Nu tager vi mere fælles ansvar"*, pointerer casens politiker.

4.11 ODENSE KOMMUNE

4.11.1 Baggrund

Odense Kommune har

- 17 boligorganisationer
- En almen boligmasse på cirka **25 %** ift. den samlede boligmasse i kommunen

Den almene boligsektor i Odense kort fortalt:

- Sektoren består af blandet byggeri, herunder ældre byggeri fra slutningen af 40'erne, montagebyggeri fra 60'erne og 70'erne og det mere tæt-lave byggeri fra 80'erne.
- Der er kun få ledige lejemål i de almene boligbebyggelser i kommunen, og der er ikke planer om nedrivning af almene boliger
- Kommunen har tre boligområder på Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikters daværende liste over *særligt udsatte boligområder* (pr. 1. oktober 2012)

4.11.2 Organisering

Den almene boligsektor i Odense Kommune hører under By- og Kulturforvaltningen med By- og Kulturudvalget som politisk ansvarlig. Sådan har det været både før og efter reformen. Som konsekvens af reformen er et tidligere tværfagligt samarbejdsorgan – en embedsmandsgruppe – på tværs af kommunens forvaltninger blevet gjort permanent. Dette er for at sikre, at den nødvendige viden og de nødvendige input er til stede i dialogen med boligorganisationerne.

Som udgangspunkt deltager embedsmandsgruppen i samtlige styringsdialogmøder.

Der sidder to medarbejdere i Plan og Byg under By- og Kulturforvaltningen, der arbejder med den almene boligsektor, herunder én central medarbejder, der er ansvarlig for styringsdialogmøderne med boligorganisationerne.

Casens udvalgte boligorganisation

Kort fortalt: Casens boligorganisation

- Boligorganisationen har 60 afdelinger i Odense Kommune
- Boligorganisationen har i alt fire afdelinger i to af de områder, der er med på Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikters daværende liste over særligt udsatte boligområder

Samarbejdet mellem kommune og boligorganisationer før reformen

Før reformen trådte i kraft, blev der afholdt fire årlige møder i det såkaldte Kontaktudvalg, hvor ledelsen for boligorganisationernes administration mødtes med kommunens embedsmænd for at drøfte forskellige emner af fælles interesse. Der afholdes stadig møder i Kontaktudvalget, men dog kun tre årlige møder.

Der blev ikke holdt formaliserede individuelle møder med boligorganisationerne, men der blev afholdt ad-hoc-møder, ligesom der var en del uformel kontakt. *"I Odense Kommune har vi en lang tradition for uformel kontakt mellem kommune og boligorganisationer, og boligorganisationerne har altid bare kunne tage fat i os"*, uddyber kommunens centrale medarbejder.

Boligorganisationen fortæller, at der før reformen trådte i kraft var et meget snævert fokus på økonomi i dialogen med kommunen: *"Tidligere var der kun fokus på økonomi. Vi fik som regel et notat med kommentarer til vores økonomi, og så skulle vi besvare spørgsmålene på et møde"*, fortæller boligorganisationens direktør.

4.11.3 Styringsreformen i praksis

Dokumentationspakken

Casens boligorganisation har indberettet dokumentationspakken tre gange – i 2010, 2011 og 2012.

Udarbejdelsen af styringsrapporten sker på følgende måde i casens boligorganisation:

- Boligorganisationens administration udarbejder et udkast til styringsrapport

- Rapporten sendes til de enkelte afdelingsbestyrelser, der hver især kommenterer på deres del af rapporten
- Den del af rapporten, der omhandler selve boligorganisationen forelægges organisationsbestyrelsen, der kommenterer på den
- Boligorganisationens administration uploader redegørelsen på almenstyringsdialog.dk

Boligorganisationen føler sig fuldt ud i stand til at foretage den selvevaluering, som der lægges op til i styringsrapporten. *”Vi kender jo vores afdelinger, og det er vores helt klare indtryk, at afdelingsbestyrelserne er meget opmærksomme på, hvad der står i styringsrapporten, og de melder altid ind, hvis der er noget, som de er uenige i ”*, fortæller boligorganisationens direktør.

Styringsdialogmøder

Odense Kommune har afholdt styringsdialogmøder med samtlige boligorganisationer i 2011 samt 2012. I 2010 blev der afholdt en række ”testmøder”, hvor kommunen fik prøvet den nye mødeform af.

Nogle af møderne er blevet afholdt som fællesmøder for mindre boligorganisationer, der havde samme administrator. *”Vores motivation for at holde nogle af styringsdialogmøderne som fællesmøder var at finde det mest relevante forum for god dialog. Det er lidt svært at løfte strategiske problemstillinger med en organisation, der har under 100 boliger. Det er dog ikke lykkedes, og derfor prøver vi nu at gå i en lidt anden retning og holder flere individuelle styringsdialogmøder i 2013. Om det så giver bedre resultater, må tiden vise”*, fortæller kommunens centrale medarbejder.

Styringsdialogen i korte træk

- Kommunen laver et udkast til en fælles dagsorden for alle styringsdialogmøderne, som den enkelte boligorganisation kan komme med input til
- Den fælles dagsorden suppleres af punkter, der vedrører den enkelte boligorganisation
- Kommunen er repræsenteret ved embedsmandsgruppen, der består af en repræsentant for hver forvaltning
- Casens boligorganisation er repræsenteret ved direktøren, økonomichefen, udlejningschefen, teknisk chef samt efter behov øvrige medarbejdere
- Boligorganisationerne vælger selv, hvem der skal repræsentere organisationen
- Boligorganisationen godkender referatet, inden det offentliggøres

Kommunen vil gerne involvere boligorganisationerne i udarbejdelsen af den fælles dagsorden, men det har været en udfordring at få boligorganisationerne til at være aktive i udformningen af dagsordenen. *"Måske er organisationerne i tvivl om, hvad de kan spille ind med. De er som regel tilfredse med vores udspil til dagsorden, men vi mangler modspil"*, uddyber kommunens centrale medarbejder.

Casens boligorganisation medgiver, at den godt kunne være mere proaktiv i forhold til at komme med forslag til temaer til dagsordenen.

På møderne deltager fra kommunens side den nedsatte embedsmandsgruppe, der som udgangspunkt består af én medarbejder fra hver forvaltning. Casens boligorganisation er repræsenteret ved ledergruppen og øvrige administrative medarbejdere efter behov. *"Kommunen stiller med embedsmænd, og det har vi også valgt at gøre"*, fortæller boligorganisationens direktør. *"Vi har løbende dialog, og vi drøfter forskellige problemstillinger med vores ledergruppe, og så er det dem, som tager dialogen videre med kommunen"*, fortæller boligorganisationens formand.

Flere af de små boligorganisationer har valgt kun at være repræsenteret med deres administration, men flere boligorganisationer i kommunen er også repræsenteret ved deres organisationsbestyrelse. Kommunen vil ved de kommende styringsdialogmøder opfordre boligorganisationerne til at tage nogle af deres organisationsbestyrelsesmedlemmer med, da det erfaringsmæssigt giver den bedste dialog.

På styringsdialogmøderne bliver der både drøftet drift og enkeltsager, men det strategiske er også i fokus. Kommunen har udarbejdet en Byaftale med fælles strategiske indsatsområder, som også indgår fast på styringsdialogmøderne.

Boligorganisationen understreger, at det bedste ved styringsdialogen er, at der er fokus på de væsentligste udfordringer. *"For os handler det mest om at renovere og lave helhedsplaner for vores afdelinger, for vi har ikke problemer med at leje vores boliger ud. Men vi vil gerne sikre os for fremtiden"*, fortæller boligorganisationens direktør.

I forhold til styringsrapporten er kommunens vurdering, at styringsrapporten er udformet godt, da der er fokus på udfordringer, og hvad der kan gøres ved dem. Men samtidig oplever kommunen, at der er stor forskel på, hvor stor en indsats boligorganisationerne gør, når de skal udfylde den kvalitative del af styringsrapporten. Der er ikke noget mønster i, om det er store eller små selskaber, der gør sig umage. *"Vi undrer os over, at flere boligorganisationer skriver nogle meget interessante ting i deres årsberetninger eller bestyrelsesreferater, men at de ikke oplyser om det i styringsrapporten"*, påpeger kommunens centrale embedsmand.

Mange boligorganisationer har desuden svært ved at forholde sig kritisk til deres egen virksomhed, men kommunens indtryk er, at flere arbejder aktivt med det. Det er særligt en udfordring for de mindre organisationer at vurdere og evaluere deres egne resultater, vurderer kommunen.

Samtidigt gør de mindre organisationer heller ikke brug af styringsrapporten til at sætte fokus på problemer og udfordringer, som de gerne vil drøfte med kommunen. *"Vores indtryk er, at de mindre organisationer er mere lukkede om sig selv end de store. De synes måske ikke, at behovet for samarbejde med kommunen er så stort. Og det falder dem måske ikke så naturligt at tænke fremadrettet og strategisk – de er mere fokuserede på den daglige drift"*, forklarer kommunens centrale embedsmand.

I forhold til indgåelse af aftaler afdækker styringsdialogmøderne ifølge kommunen primært behovet for at indgå aftaler, og så indgås selve aftalerne først efterfølgende. *"Det har altid været sådan, at boligorganisationerne kunne ringe eller skrive til os, hvis der eksempelvis var behov for at indgå en ny udlejningsaftale, og så fandt vi ud at det i fællesskab – og sådan er det stadigvæk"*, forklarer kommunens centrale medarbejder.

Øvrige dialogaktiviteter

Kommunen afholder et boligstrategisk årsmøde, hvor organisationsbestyrelser, direktion og nøglemedarbejdere fra boligorganisationerne samt kommunalpolitikere og embedsmænd deltager. På mødet diskuteres aktuelle udfordringer i sektoren og den fælles dagsorden for styringsdialogmøderne.

Der afholdes som tidligere nævnt tre møder i Kontaktudvalget, hvor ledelsen for boligorganisationernes administration mødes med kommunens embedsmænd.

Der indgås som udgangspunkt ikke aftaler på styringsdialogmøderne, men på møderne afdækkes det, om der er behov for at indgå aftaler. Hvis det er tilfældet, så afholdes der opfølgingsmøder, hvor detaljerne i aftalerne drøftes. *"Vi har rigtig meget dialog med kommunen blandt andet om nybyggeri og reovering og kommunens medarbejdere er altid åbne overfor vores henvendelser"*, fortæller boligorganisationens direktør.

4.11.4 Ressourceforbrug og udbytte

Kommunen vurderer, at der er tale om et merforbrug af ressourcer, og at dette merforbrug ikke vil mindskes over tid. *"Vi skal have input fra alle forvaltninger – og det tager tid. Vi har flere mennesker involveret, og sådan vil det blive ved med at være. Det vil ikke udligne sig"*, forklarer kommunens centrale medarbejder. Samtidig understreger kommunen, at styringsdialogmøderne skaber værdi i samarbejdet.

Kommunen har på nogle af styringsdialogmøderne i 2011 og 2012 slået boligorganisationer med samme administrator sammen. Kommunen forventer dog, at der vil blive holdt flere individuelle møder i 2013.

Odense Kommune fortæller, at det endnu ikke er lykkedes at finde en fælles platform for styringsdialogen, når det drejer sig om de mindre organisationer. *"På den ene side sidder vi som kommune og vil gerne drøfte brede tværgående områder. På den anden side sidder der nogle mindre boligorganisationer, som er mest optaget af det nære, fx om hvor tæt bybussen stopper ved deres afdeling. Her må vi klart erkende, at vi ikke har formået at finde en fælles platform for styringsdialogmøderne. Det gør, at både vi som kommune og boligorganisationerne ikke har fået et optimalt udbytte af møderne"*, forklarer kommunens centrale medarbejder.

Casens boligorganisation giver udtryk for, at den har svært ved at vurdere, om der bliver brugt flere eller færre ressourcer på styringsdialogen med kommunen som følge af reformen.

"Tidligere brugte vi mange ressourcer på indberetninger, og nu er systemet blevet moderniseret i kraft af almenstyringsdialog.dk. Vi frygtede lidt, at vi ville komme til at spille ressourcer, men det var helt ubegrundet", fortæller boligorganisationens direktør. Boligorganisationen påpeger dog, at man kunne overveje, hvorvidt der kun skal afholdes styringsdialogmøder hvert andet år. *"Der sker ikke så meget på et år"*, pointeres det.

4.11.5 Kommunalpolitikernes rolle

Kommunen vurderer ikke, at reformen har betydet nogen ændring i den måde som kommunalpolitikere arbejder med eller forholder sig til den almene boligsektor. *"Vi har altid haft bemyndigelse fra politikerne i det daglige til at håndtere og administrere det almene boligområde, så politikerne har aldrig været nede i den daglige drift."*, forklarer kommunens centrale medarbejder.

Denne opfattelse bakkes op af casens politiker. *"Vi mærker ikke den store forskel som følge af reformen. Vores politiske struktur gør, at vi som politikere ikke blander os i detailarbejdet med boligorganisationerne"*, fortæller den interviewede politiker. *"Vi har altid haft det langsigtede og strategiske i fokus, så på den måde er der ikke sket ændringer"*, fortsætter casens politiker.

4.11.6 Reformens betydning for styringen af den almene boligsektor

Overordnet set oplever Odense Kommune ikke, at reformen har haft den store betydning. Kommunen havde en god dialog med boligorganisationerne før reformen, og derfor mærker man fra kommunens side heller ikke den store forskel. Derfor har kommunen heller ikke vurderet, at der har været behov for nye kompetencer i kommunen til at varetage styringsdialogen. *"Vi har altid*

prioriteret dialogen med boligorganisationerne højt, så dialog og proces er ikke nye begreber for os”, forklarer kommunens centrale medarbejder.

Ifølge Odense Kommune har reformen været med til at fremskynde en proces, som allerede var i gang. *”Vi var faktisk godt på vej, men med reformen fik vi gjort det, som vi var på vej til at gøre – reformen var med andre ord et kærligt spark bagi”,* fortæller kommunens centrale medarbejder.

Kommunen vurderer, at reformen har medvirket til, at man i kommunen er blevet bedre til at kigge fremad og holdningen er, at styringsdialogmøderne grundlæggende er et velfungerende redskab til dialog.

Casens boligorganisation fremhæver det positive i, at dialogen med kommunen nu i højere grad har et fremadrettet sigte, og samtidig oplever boligorganisationen, at dialogen med kommunen er blevet mere direkte og grundig. *”Der har været tale om en sund proces. I dag har vi mere fokus på vores virksomhed, og der er mere fokus på de væsentlige udfordringer – og det gør vores arbejde mere effektivt og rationelt”,* uddyber boligorganisationens direktør.

Til trods for at casens organisationsbestyrelse ikke er til stede på selve styringsdialogmødet, oplever den alligevel, at der er sket en mærkbar ændring i dialogen. *”Før handlede det om økonomi – i dag er vi kommet tættere på kommunen, og nu taler vi også om udviklingsperspektiver og boligsociale emner”,* fortæller boligorganisationsbestyrelsens formand.

5. PERSPEKTIVERING

Evalueringen har også som formål at afdække, hvilke potentielle justeringer, der kan være relevante at overveje for fremtiden. Styringsreformen er stadig i en relativ spæd fase, hvorfor justeringer stadig er relevante at overveje. Disse justeringstanker tager udgangspunkt i kommunerne og boligorganisationernes tilbagemeldinger.

Tabel 7 Oversigt over forslag til justeringer baseret på kvantitative og kvalitative data

Kommunerne	Boligorganisationerne
Færre møder	Færre møder
Mere grundig og kritisk selvevaluering	Mindre indrapportering (dokumentationsrapporten)
Kritisk gennemgang af indholdet i styringsrapporten	Justering af almenstyringsdialog.dk
	Mere politikerdeltagelse

Det nævnes både blandt kommunerne og boligorganisationerne, at kravet om et **årligt møde kan være i overkanten**. Fra kommunernes side betones, at møderne kan få en meget 'kunstig' karakter, da de kan være unødvendige – særligt når der er tale om de mindre boligorganisationer. Tilsvarende punkt bemærkes af boligorganisationerne. Dette spørgsmål rammer potentielt ned i en konflikt, hvor det formaliserede årlige møde for nogle kommuner (særligt kommunerne med god kontakt til deres boligorganisationer) opfattes som kontrollerende, mens det årlige møde blandt boligorganisationerne netop kan sikre adgangen til forvaltningen i kommuner, der ikke har tradition for dialog. Dette kommer eksempelvis til udtryk i følgende to kommentarer fra en kommune (der har tradition for god dialog) og en boligorganisation:

"Desuden er det i nogle boligorganisationer slet ikke nødvendigt med et dialogmøde hvert år. Det viser erfaringen. Fordi vi i forvejen har meget kontakt. Vi synes godt selv vi kan vurdere om det er nødvendigt med et møde", fortæller en repræsentant for en kommune

"Overordnet synes jeg det fungerer rigtig godt. Den forpligtelse. Der ligger i at mødes en gang om året er rigtig god... Her efter reformen er det blevet nemmere at komme igennem", fortæller en repræsentant for en boligorganisation

Casene viser, at der som udgangspunkt er meget tilfredshed med de årlige møder, der godt nok kræver ekstra ressourcer, men som giver meget igen i form af vidensdeling, aftaleindgåelse og et generelt fælles fodslag. I casekommunerne er der ikke nogen af parterne, der giver udtryk for, at de oplever de årlige møder som et udtryk for kontrol. Tværtimod påpeger både kommuner og boligorganisationer, at den løftede pegefinger er væk, og at der ikke længere er tale om "skæld-ud-møder".

Det er naturligvis en prioritering, hvilke aspekter man helst vil vægte: *mindre ressourcebrug vs. sikring af dialog*, men der kunne muligvis godt være rum til, at der kunne tænkes i muligheder for fleksibilitet i forhold til afholdelse af styringsdialogmøderne, hvilket afspejles i rapportens afsluttende anbefalinger.

Fra flere boligorganisationers side foreslås det, at der kunne ***differentieres i enten omfanget af eller frekvensen for udfyldelse af dokumentationsrapporten***. Eksempelvis foreslås det, at der ikke nødvendigvis bør udfyldes ligeså mange informationer for boligafdelinger, der har 8 boliger, som boligafdelinger, der har 800. Andre påpeger, at indtastningerne ikke ændrer sig nok til, at en årlig dokumentationsrapport er nødvendig, hvorfor denne med fordel kunne udfyldes med større årlige intervaller.

Flere boligorganisationer kommer med forslag til, hvordan den digitale platform Almenstyringsdialog.dk kan forbedres. Der er både tale om tekniske forhold, såsom overskrivning af automatisk genererede spørgsmål samt tilføjelse og fjernelse af organisationer for administrationsselskaber men også mere indholdsmæssige forhold. Her er det særligt benchmarkingfunktionen, der omtales, idet det blandt andet foreslås, at man i højere grad skal kunne benchmarke på tværs af forskellige områder såsom udlejning, økonomi og teknik.

Det fremgår af de kvalitative kommentarer, at flere boligorganisationer ikke er bekendt med muligheden for at genindlæse sidste års indberetning.

Der er dog også flere boligorganisationer, der giver udtryk for, at almenstyringsdialog.dk er en velfungerende platform, og at de ikke oplever problemer.

Det sidste forslag til justering fra boligorganisationernes side fokuserer på forvaltningens rolle. Det fremføres blandt boligorganisationer, hvor kommunen ikke involverer politikerne i styringsdialogen, at deres involvering vil være meget ønskelig. Til trods for at evalueringen overordnet ser ud til at have givet et løft i kommunalpolitikernes involvering i styringsdialogen, er der stadig kommuner, hvor kommunalpolitikere ikke nødvendigvis er særlig involveret.

Flere kommuner påpeger, at der er en stor udfordring i forhold til organisationsbestyrelsernes og afdelingsbestyrelsernes forudsætninger for og evne til at foretage den selvevaluering, som styringsrapporten indeholder. Det betyder, at den kvalitative del af styringsrapporten bliver overfladisk og reelt set ikke kan bruges til noget. Nogle kommuner bruger formandsberetninger og referater af bestyrelsesmøder for at få et mere dækkende billede af boligorganisationerne. Nogle kommuner ser gerne, at boligorganisationerne i højere grad ansføres til i prosa at reflektere over de tal, som de indberetter.

Endelig påpeges det af flere kommuner, at der bør foretages en kritisk gennemgang af spørgsmålene i styringsrapporten. Er der de spørgsmål, der skal være, og er der nogle, som er irrelevante eller kun relevant for nogle boligorganisationer?

6. KONKLUSION

Evalueringens konklusioner sammenfattes i dette afsnit struktureret ud fra de evalueringskriterier, der er benyttet i evalueringen.

Organiseringen er gearet til styringsdialogen

Særligt kommunerne har fundet det nødvendigt at tilpasse organiseringen efter styringsreformen således, at den understøtter styringsdialogen. Næsten samtlige kommuner har lavet en tværfaglig organisering, der gør det muligt at involvere kommunens relevante forvaltninger i dialogen. Samtidig vurderer både kommunerne og boligorganisationerne, at de har kompetencerne til at varetage deres respektive roller i styringsdialogen. Imidlertid må det fremhæves, at der både fra kommuners og boligorganisationers side meldes om problemer med at foretage selvevalueringer i styringsrapporten.

Endelig er der positive oplevelser med styringsdialogen, når styringsdialogmøderne afholdes som en kombination af enkeltmøder mellem kommune og boligorganisation og fællesmøder for samtlige boligorganisationer i kommunen. Fællesmøderne muliggør, at lokalpolitikere i højere grad kan deltage, og at der kan skabes dialog på tværs af boligorganisationerne. Dette medfører en mere politisk-administrativ forankring af styringsdialogen, muligheder for en mere fremadrettet dialog samt et signal om en klar kommunal prioritering af den almene boligsektor.

Styringsreformen opleves som relevant

Umiddelbart fremstår styringsreformen som relevant blandt kommunerne og boligorganisationerne - særligt kommunerne er positive. Boligorganisationerne er lidt splittede i spørgsmålet om relevansen, men det er særligt de mindre boligorganisationer, der er kritiske. Kritikken bunder bl.a. i, at der kan være en vis kommunal variation i, hvordan styringsdialogen gribes an af kommunerne. Større boligorganisationer opfatter imidlertid styringsreformen som relevant og ser god nytte af reformen. De positive er særligt positive pga. den formaliserede dialog og den mere "direkte" indgang og kontakt mellem aktørerne efter styringsreformen er implementeret. Som resultat af at styringsreformen stadig er ganske ung og der stadig er en læringsproces i gang, må relevansvurderingen konkluderes at være meget positiv.

God målopfyldelse

Det kan konkluderes, at der samlet set er en forholdsvis høj grad af målopfyldelse. I forhold til de generelle mål for styringsreformen – *effektiv drift og fremadrettet tilsyn* – er der en rimelig positiv målopfyldelse. Hvad angår målene for styringsdialogen er der en høj grad af målopfyldelse i forhold til:

- Indrapportering af dokumentationspakken
- Brug af dokumentationspakken på styringsdialogmøderne
- Årlig mødeafholdelse med alle boligorganisationer i kommunerne

Derimod er målopfyldelsen mere tvivlsom i forhold til offentliggørelse af redegørelser fra styringsdialogmøderne. Målet om uændret ressourceforbrug finder ikke opbakning og lever ikke umiddelbart op til målet.

Bedre dialog og mere kommunal involvering i den almene boligsektor

Det er vores konklusion, at styringsreformen har haft en række væsentlige og mærkbare positive resultater. Vigtigst er det, at styringsreformen *har* forbedret **kvaliteten af dialogen** mellem kommunerne og boligorganisationerne, nu hvor dialogen mellem kommune og boligorganisationer er blevet formaliseret i kraft af de årlige styringsdialogmøder, ligesom der generelt er kommet et større kommunalt fokus på den almene boligsektors problemstillinger. Samtidig ser det også ud til, at både kommunalpolitikere og forvaltningerne er blevet mere involveret i det almene boligområde. Til den negative side bør det dog også konstateres, at oplevelsen hos kommuner og boligorganisationer er, at arbejdet med den almene boligsektor er blevet mere ressourcekrævende og mere bureaukratisk, men dette ser alt i alt ud til at være prisen for en tættere og mere konstruktiv dialog i den almene boligsektor.

7. ANBEFALINGER

På baggrund af analysearbejdet har Epinion og Pluss Leadership formuleret 6 anbefalinger, som vi vurderer, vil understøtte den fortsatte udmøntning af reformen i den almene boligsektor. Som en del af processen er anbefalingerne blevet kvalificeret på en workshop med deltagelse af evalueringens ekspertgruppe, en række centrale nøgleinteressenter i udmøntningen af reformen og udvalgte respondenter fra analysearbejdet. Hovedoverskifterne for anbefalingerne er:

1. Formulering af principper for god styringsdialog
2. Afhold styringsdialogmøder som fællesmøder og individuelle møder
3. Bedre kvalitet i selvevalueringer
4. Kritisk gennemgang af styringsrapport og almenstyringsdialog.dk
5. Effektiv ressourceanvendelse med hensigtsmæssig proportionalitet
6. Koordineret formidling af evalueringens resultater.

7.1 FORMULERING AF PRINCIPPER FOR GOD STYRINGSDIALOG

Evalueringen har vist, at styringsdialogen praktiseres på forskellig vis i kommunerne. Eksempelvis er der forskel på, hvordan kommunalpolitikere og embedsmænd indgår i dialogen med repræsentanter fra organisationsbestyrelser og organisationernes administrationer. Endvidere er der forskel på, hvordan der arbejdes med styringsdialogen internt i kommunernes forvaltninger og i boligorganisationerne.

Styringsdialogens parter arbejder både med afsæt i den overordnede lovtekst og med afsæt i et omfattende vejledningsmateriale knyttet til implementering af reformen. Evalueringen har i den sammenhæng vist, at der lokalt er eksempler på, at der er udarbejdet retningslinjer for, hvordan styringsdialogen bør foregå i en given kommune.

På den baggrund vurderer vi, at der er behov for et sæt principper eller retningslinjer, der kortfattet – og med en praksisnær tilgang – udtrykker ”god styringsdialog” for at hjælpe kommuner og boligorganisationer til at leve op til reformens formål og målsætninger.

Vi anbefaler derfor:

- At der udarbejdes en række principper for god styringsdialog med inspiration fra evalueringen og de udarbejdede cases samt en evt. supplerende proces med involvering af udvalgte interessenter.

Principperne bør ses i den tradition for "soft law", der typisk anvendes i forbindelse med anbefalinger til "good governance", der eksempelvis gælder for ledelses- og styringsrelationer mellem ejer, bestyrelse, ledelse og drift i forskellige typer af både offentlige og private organisationer.

Principperne bør endvidere kunne rumme, at der kan være forskelle i praksis, og at der i den sammenhæng ikke kun er én måde at gennemføre styringsdialogen på for leve op til reformens formål og målsætninger.

Endelig bør principperne formuleres, så det fremgår, både hvad der er god praksis i samspillet mellem styringsdialogens parter og ligeledes i de interne processer i kommunalforvaltninger og boligorganisationer, der knytter sig til styringsdialogen.

Elementer, der med fordel kan adresseres i principperne er:

- Udarbejdelse af styringsrapporten i boligorganisationer – herunder samspillet mellem organisations- og afdelingsbestyrelser samt boligorganisationernes administrationer
- Hvordan selvevaluering med fordel kan gennemføres og fokus på dens funktion som centralt dialogværktøj mellem forvaltning og boligorganisationer
- Parternes forberedelse, gennemførelse og efterbearbejdning af styringsdialogmødet
- Samarbejde internt i kommunale forvaltninger
- Involvering af politikere, embedsmænd, organisations- og afdelingsbestyrelser og administrationer i styringsdialogen
- Udformning af og indhold i aftaler og redegørelser – herunder hvordan redegørelser udtrykker forvaltningernes feedback til boligorganisationerne

7.2 AFHOLD STYRINGSDIALOGMØDER SOM FÆLLESMØDER OG INDIVIDUELLE MØDER

Evalueringen har afdækket, at styringsdialogmøderne afholdes på forskellige måder. I flere tilfælde afholdes der både *fællesmøder*, hvor politikere, embedsmænd og flere boligorganisationer deltager i samme møde; og *individuelle møder*, hvor embedsmænd og den enkelte boligorganisation deltager i mødet. Der er gode erfaringer med denne kombination. Fællesmøderne bidrager til, at politikere indgår aktivt i styringsdialogen, og at dialogen får en politisk strategisk karakter med fokus på temaer, der gælder for alle deltagende boligorganisationer. De individuelle møder bidrager til fokus på forhold, der primært har relevans for de enkelte boligorganisationer.

Vi anbefaler derfor:

- at styringsdialogmøder afholdes både som *fællesmøder* - med deltagelse af politikere og flere boligorganisationer; og som *individuelle møder* med deltagelse af embedsmænd og enkelte boligorganisationer.

Denne anbefaling kan med fordel indarbejdes i de førnævnte ”Principper for god styringsdialog”.

7.3 BEDRE KVALITET I SELVEVALUERINGER

Evalueringen har afdækket, at flere kommuner vurderer, at boligorganisationerne har behov for at få løftet kompetencerne i forhold til at foretage den selvevaluering, som styringsreformen bygger på. Samtidig peger boligorganisationerne på, at afdelingsbestyrelserne ikke har de kompetencer, der skal til for at foretage en selvevaluering. Det er endvidere konstateret, at der findes en bred palet af tilbud om kompetenceudvikling målrettet både organisations- og afdelingsbestyrelser.

Vi anbefaler derfor:

- at eksisterende kompetenceudviklingstilbud målrettet organisations- og afdelingsbestyrelser videreudvikles og/eller justeres for at bidrage til bedre kvalitet i selvevalueringer.

Denne anbefaling kan med fordel ses i sammenhæng med de førnævnte ”Principper for god styringsdialog” – og dermed principper for, hvordan god selvevaluering gennemføres og bruges som centralt dialogværktøj mellem forvaltning og boligorganisationer.

7.4 KRITISK GENNEMGANG AF STYRINGSRAPPORT OG ALMENSTYRINGSDIALOG.DK

Evalueringen peger på, at styringsrapporten indeholder spørgsmål og talindberetninger, som ikke opleves som relevante, eller som er for upræcist/uhensigtsmæssigt formuleret – eksempelvis vedr. regnskaber, oplæg til kvalitative vurderinger, %-andel af beboere uden for arbejdsmarkedet etc. Omvendt er der oplysninger/nøgletal, som er relevante, men som mangler i indberetningen – eksempelvis leje pr. m².

Generelt får den digitale platform www.almenstyringsdialog.dk pæne ord med på vejen, men en højere grad af brugervenlighed efterspørges. Evalueringen peger eksempelvis på følgende forbedringspunkter: Information om genindlæsning af allerede indberettede data, benchmarking på tværs af afdelinger, særskilt benchmarking for boligorganisationer med samme karakteristika etc.

Et væsentligt element, der kunne overvejes i forhold til forbedringspunkter er, at man laver en vejledning til selvevalueringen. Dette kunne potentielt mindske problemerne med selvevalueringen og samtidigt øge brugervenligheden. Denne vejledning bør ses i sammenhæng med de to ovenstående anbefalinger om ”Formulering af retningslinjer for god styringsdialog” og ”Bedre kvalitet i selvevalueringer”.

Vi anbefaler derfor:

- At der gennemføres en kritisk gennemgang af kravene til styringsrapportens indhold og brugervenlighed knyttet til den digitale platform www.almenstyringsdialog.dk

Gennemgangen kan gennemføres i et samarbejde mellem Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter, Landsbyggefonden, BL – Danmarks Almene Boliger og KL, der er nøgleinteressenter i udmøntningen

af reformen i den almene boligsektor. Vi vurderer i den sammenhæng, at der som grundlag for arbejdet bør iværksættes en involverende proces blandt praktikere, som kan bidrage med helt konkrete forslag til justeringer. En sådan involverende proces kan gennemføres digitalt – eksempelvis med inspiration fra ”Virksomhedsforum for enklere regler”, der arbejder med at lette virksomheders administrative byrder – www.enklereregler.dk.

7.5 EFFEKTIV RESSOURCEANVENDELSE MED HENSIGTSMÆSSIG PROPORTIONALITET

Undersøgelsen viser, at både kommuner og boligorganisationer oplever, at reformen har medført et øget ressourceforbrug. Det skal her anføres, at kommunernes og boligorganisationernes vurdering af ressourceforbruget er kvalitativ og ikke dokumenteret i detaljer. Undersøgelsen viser samtidig, at særligt kommunerne vurderer, at det øgede ressourceforbrug står mål med udbyttet, mens det i noget mindre grad gælder for boligorganisationerne.

Flere kommuner og boligorganisationer påpeger, at man kunne nøjes med at holde styringsdialogmøder hvert andet eller tredje år (eller efter behov) og samtidig nøjes med at indberette dokumentationspakken hvert andet eller tredje år. Argumentet er, at der ikke er de store udsving i tallene og besvarelser fra år til år. Andre parter har i analyseprocessen udtrykt bekymring for, at selve processen i styringsdialogen kan blive usammenhængende, hvis styringsdialogmøder ikke afholdes hvert år, og at dokumentationspakken ikke indberettes årligt. Der er ganske enkelt en risiko for, at kvaliteten i styringsdialogen ikke bliver høj nok, hvis eksempelvis dialogmøderne ikke afholdes årligt.

På den baggrund vurderer vi, at der er et potentiale for øget effektivitet ved at introducere et proportionalitetsprincip i forhold til afholdelse af møder og i forhold til udarbejdelse af dokumentationspakken. Dermed menes blandt andet fokus på møders varighed og spørgsmålet, om alle informationer skal indberettes hvert år. Der er imidlertid en risiko for, at styringsdialogen ikke bliver sammenhængende, og det kan udfordre en samlet opfyldelse af formål og mål med reformen i den almene boligsektor.

Vi anbefaler derfor:

- At Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter - med målet om mere effektiv ressourceanvendelse - vurderer mulighederne for hensigtsmæssig proportionalitet i forhold til afholdelse af styringsdialogmøder og indberetning af dokumentationspakken.

I denne vurdering kan der med fordel fokuseres på, om hyppigheden af styringsdialogmøderne kan fastholdes og samtidig opfordre til ressourcebevidsthed og proportionalitet i forhold til mødernes tilrettelæggelse og gennemførelse alt efter, hvilke behov mv. den enkelte boligorganisation har. Dette kan eksempelvis indkapsles i forbindelse med udarbejdelse af de ovenfor nævnte ”Principper for god styringsdialog”.

Der kan endvidere fokuseres på, om der kan justeres på kravene til indberetning af dokumentationspakken således, at hyppigheden generelt bevares, men at det ikke er den samlede dokumentationspakke, der indberettes årligt. Det kunne eksempelvis gøres ved, at boligorganisationerne årligt indberetter den del, der vedrører den samlede organisation, og hvert andet år de dele, der vedrører de enkelte afdelinger. Dette bør ses i sammenhæng med den ovenstående anbefaling om ”Kritisk gennemgang af styringsrapport og almenstyringsdialog.dk”

7.6 KORDINERET FORMIDLING AF EVALUERINGENS RESULTATER

Undersøgelsen har afdækket forskellige former for praksis og gennem casene givet inspiration til, hvordan arbejdet med styringsreformen og styringsdialogen kan tilrettelægges og gennemføres.

Vi anbefaler derfor:

- At Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter sammen med Landsbyggefonden, BL – Danmarks Almene Boliger, KL og Landsbyggefonden koordinerer formidlingen af evalueringens resultater til relevante målgrupper – både politikere og praktikere i kommuner og boligorganisationer og andre nøgleaktører i udmøntningen af reformen i den almene boligsektor. Her vil både en koordineret presse- og vidensdelingsindsats være relevant.

8. BILAG

Følgende er lagt i bilag

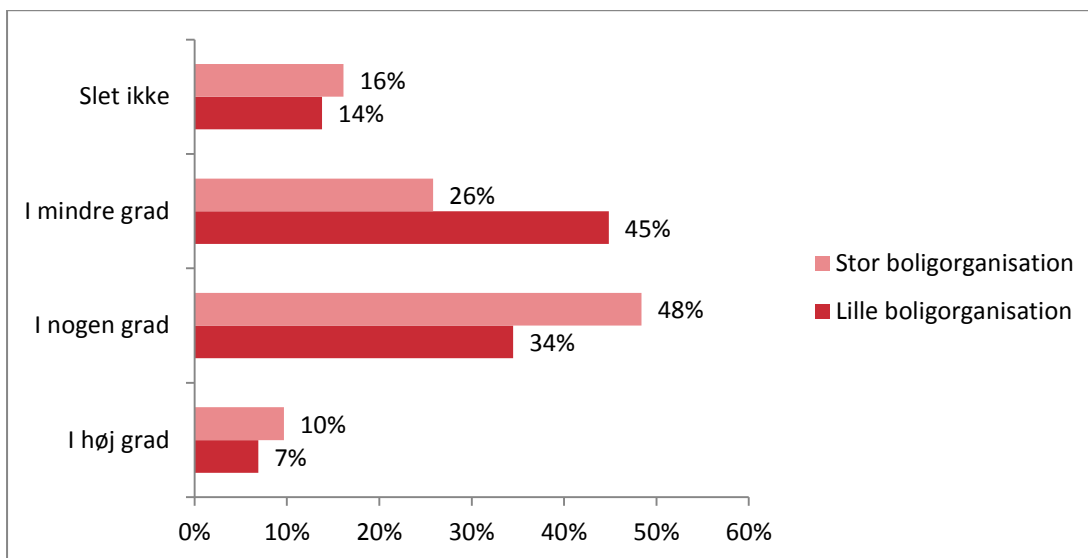
- I. Tabeller
- II. Deltagere i evalueringens ekspertgruppe
- III. Spørgeguide eksplorative interview
- IV. Spørgeskema kommuner
- V. Spørgeskema boligorganisationer

8.1 TABELLER

Til afsnit 4.2

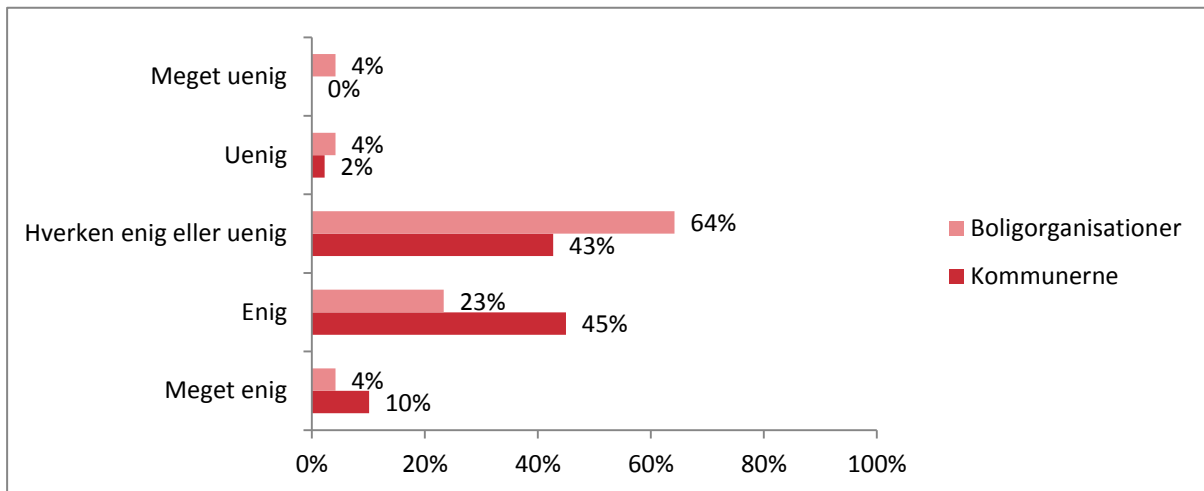
Figur 15 Store og små boligorganisationernes opfattelse af styringsreformens relevans

Vurderer du, at ressourcerne, der bruges på at efterleve styringsreformen, står mål med udbyttet indtil nu?

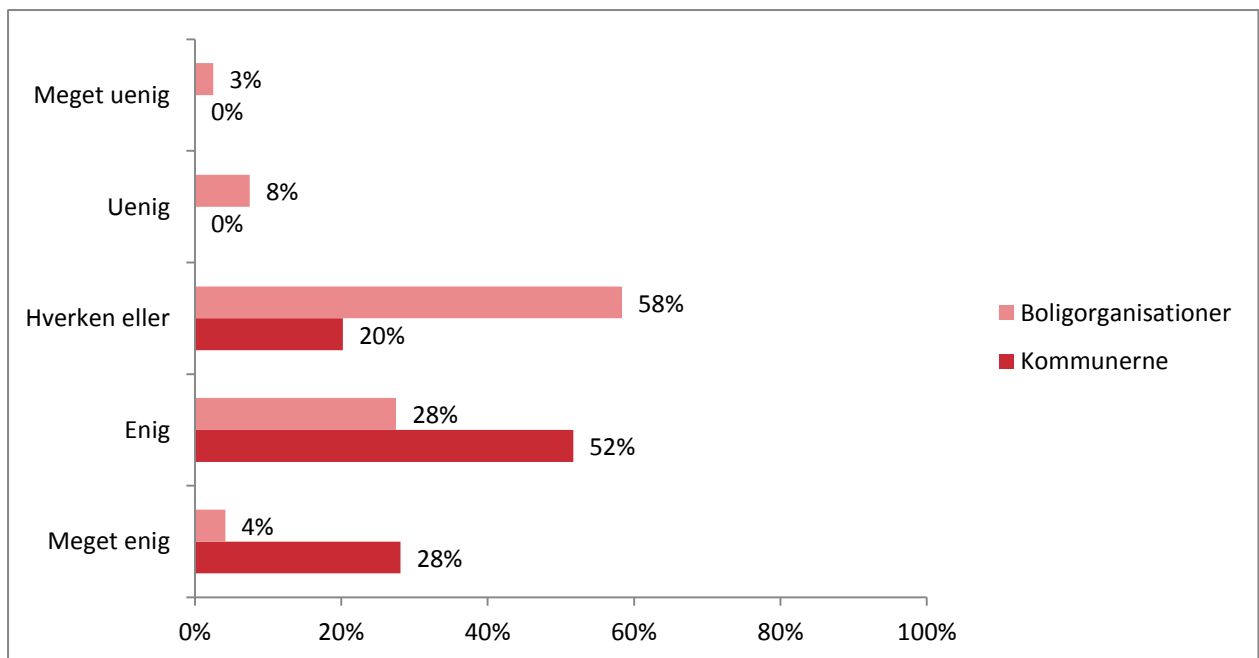


Til afsnit 4.3.1

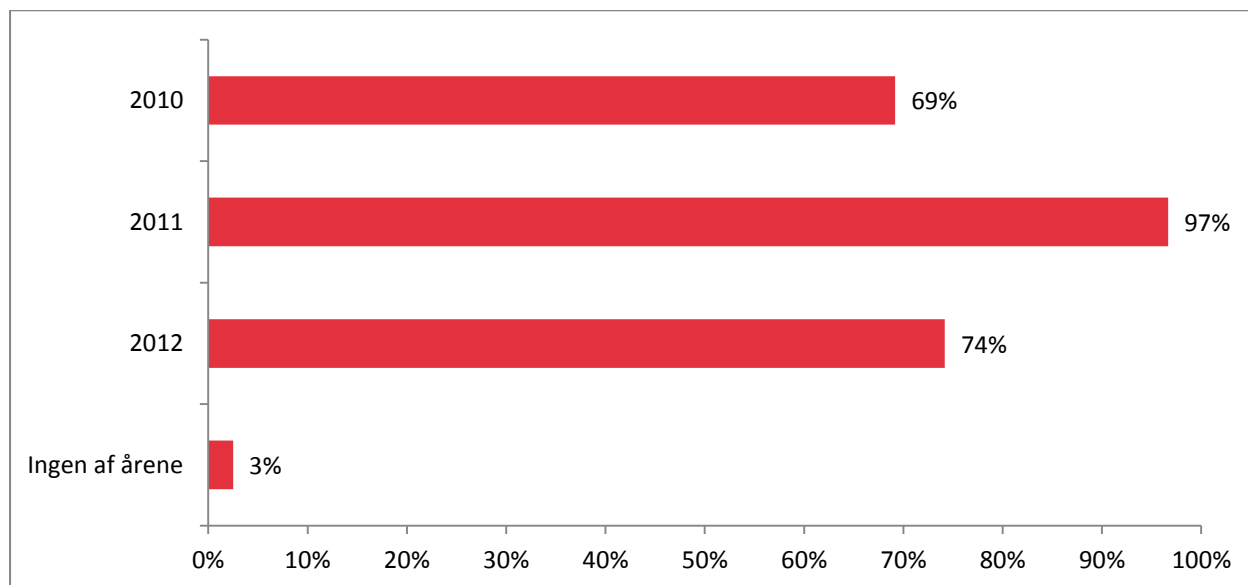
Figur 16 Boligorganisationerne tilskyndes til at løse deres arbejdsopgaver på mere effektiv måde



Figur 17 De nye styringsredskaber skaber et større fokus på langsigtede udfordringer som nybyggeri/renovering

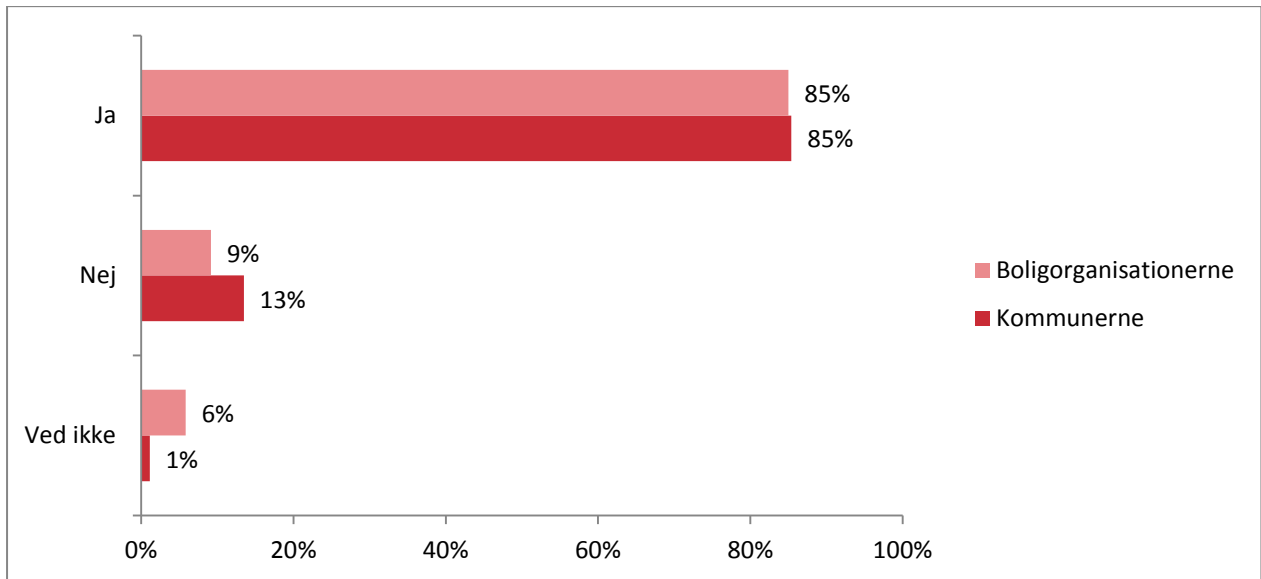


Figur 18 Indrapportering af styringsrapporten (boligorganisationerne)

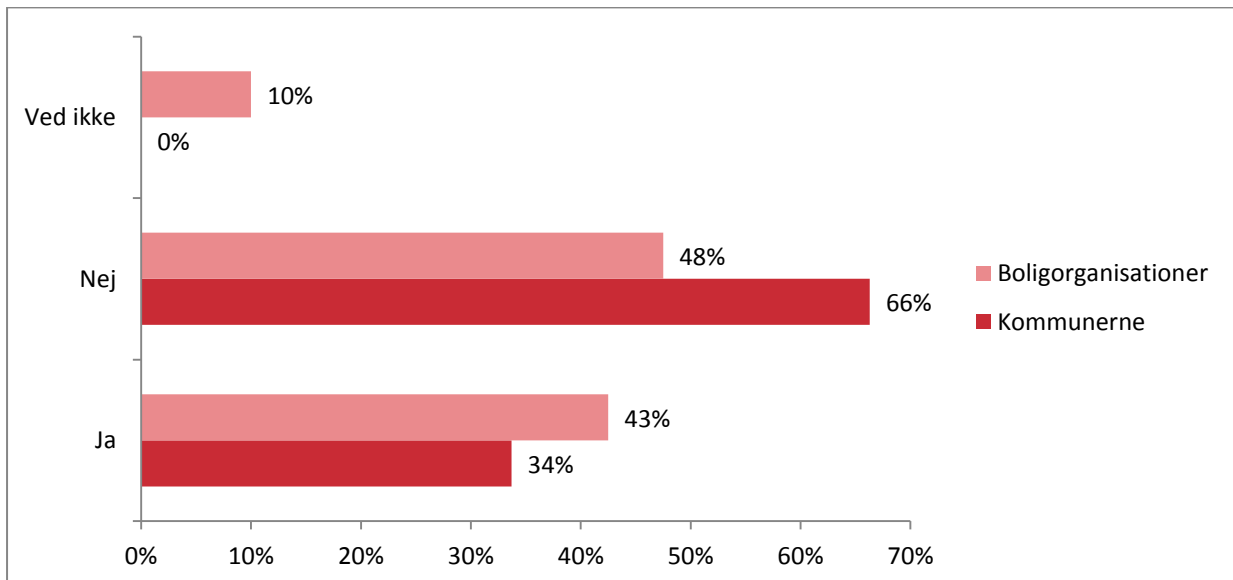


Figur 19 Bruges dokumentationspakken på styringsdialogmøderne?

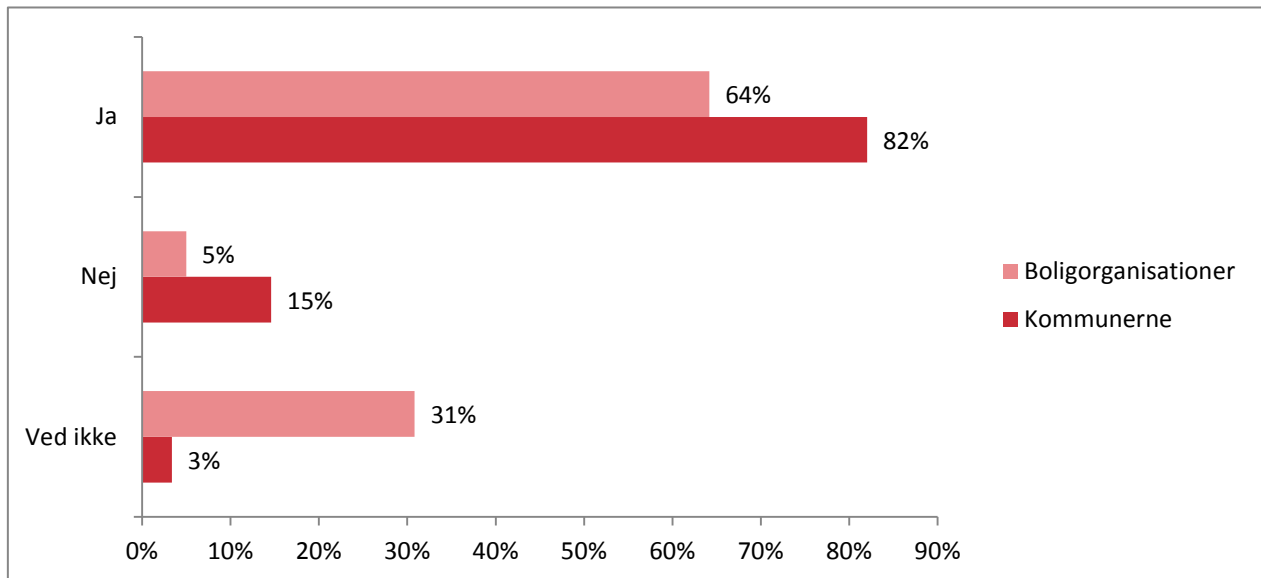
Kommunerne: Bruger I aktivt informationerne fra Almenstyringsdialog.dk på styringsdialogmøderne



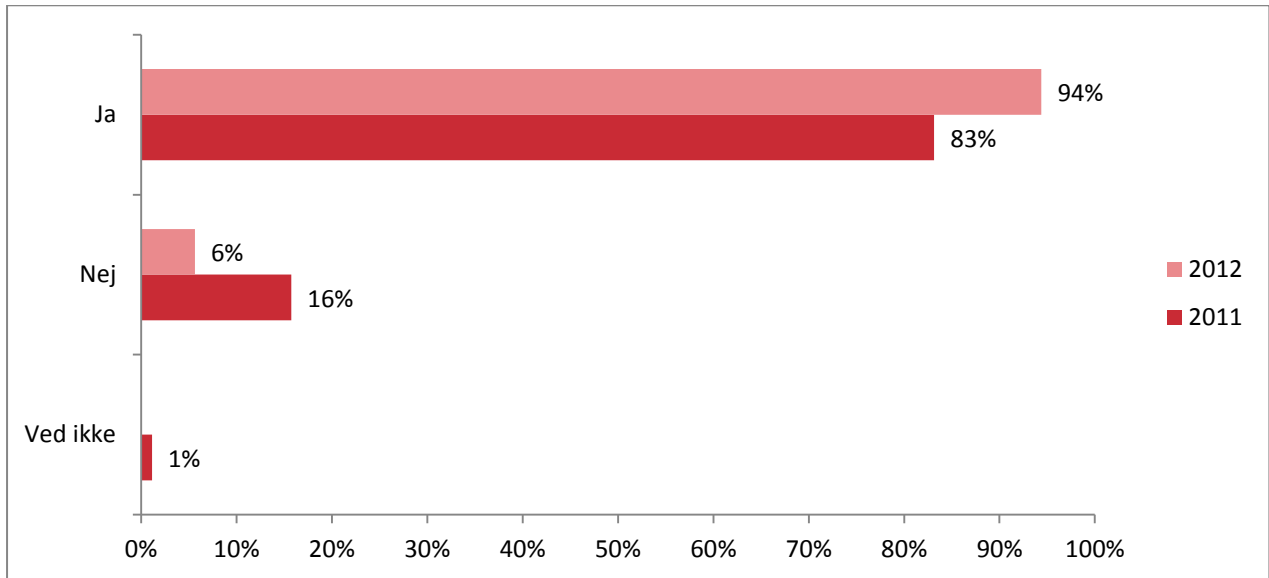
Figur 20 Har I brugt styringsdialogen til at indgå aftaler?



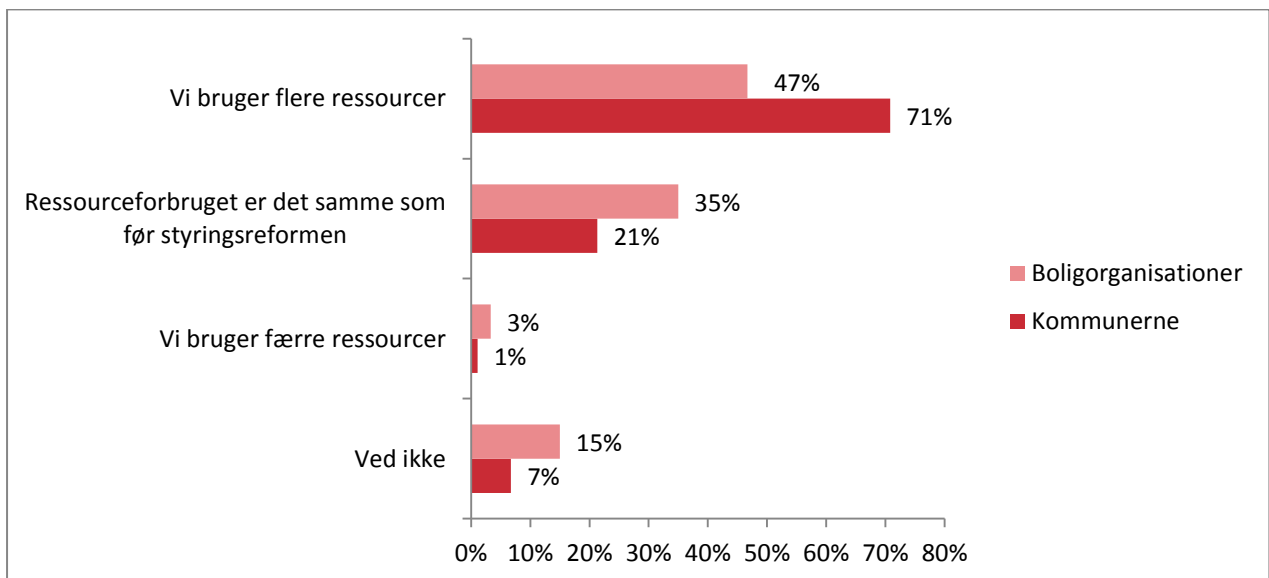
Figur 21 Uploades (offentliggøres) redegørelsen af styringsdialogsmødet?



Figur 22 Er der afholdt styringsdialogmøder med samtlige boligorganisationer i kommunen? (Kommunerne)

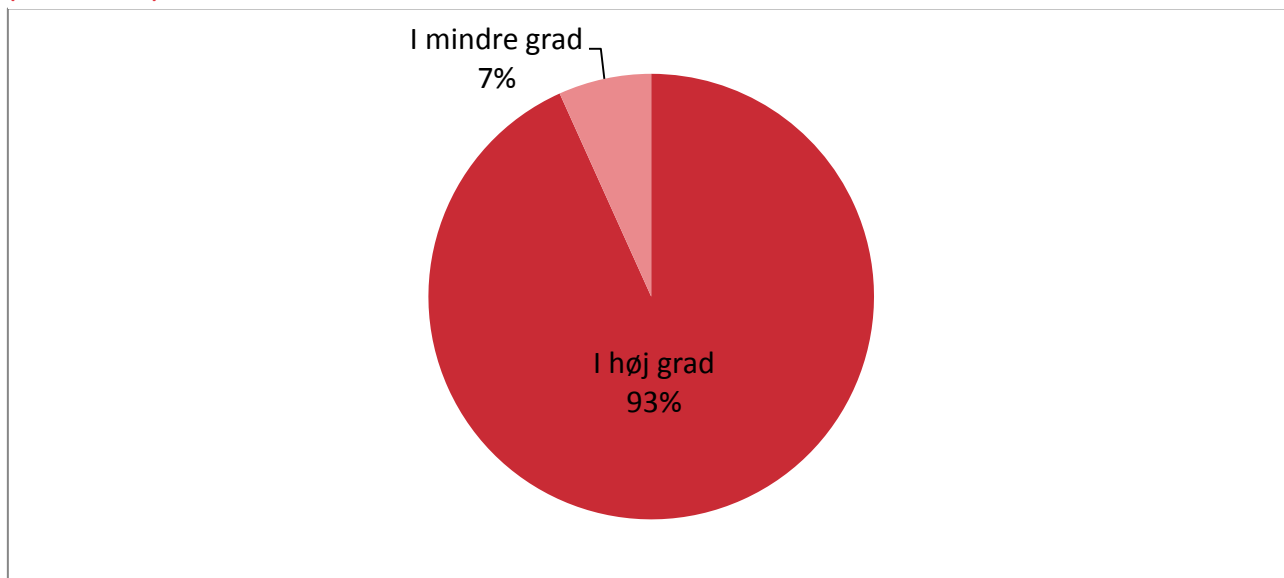


Figur 23 Er der ændringer i ressourceforbruget?

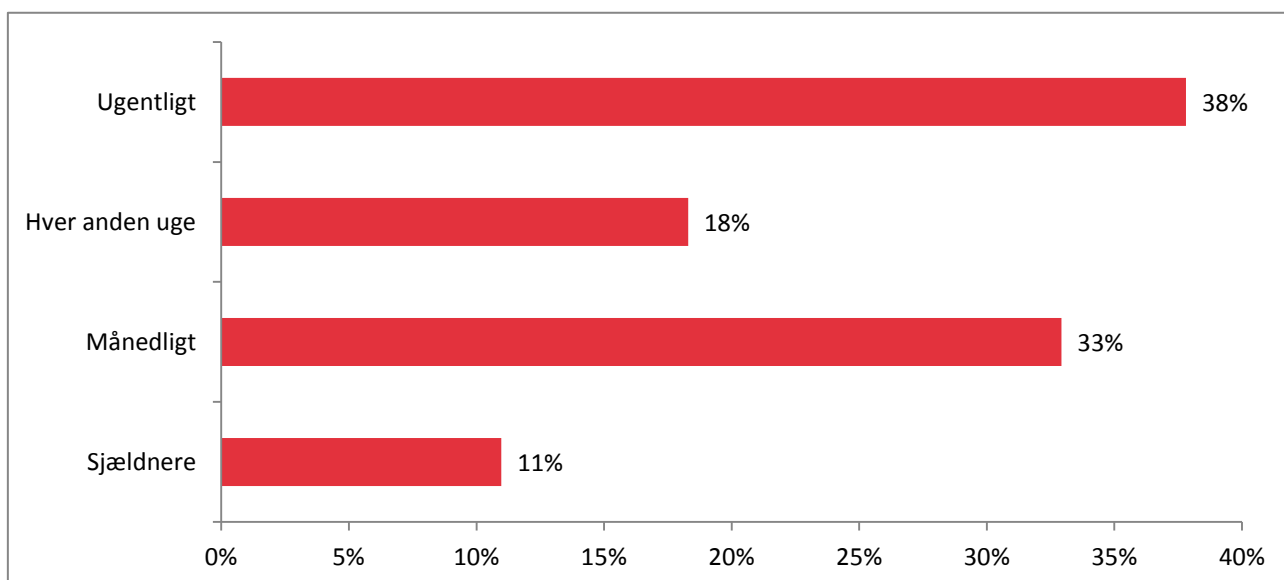


Afsnit 4.4

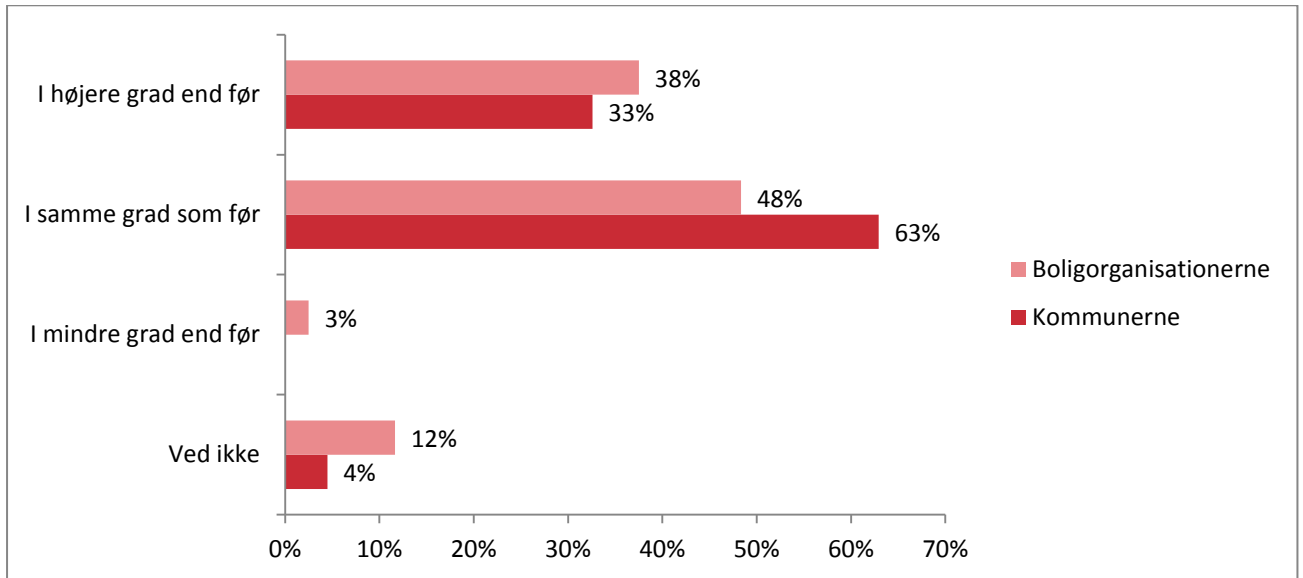
Figur 24 Findes der en daglig og mere uformel kontakt mellem kommune og boligorganisationerne mellem møderne? (Kommunerne)



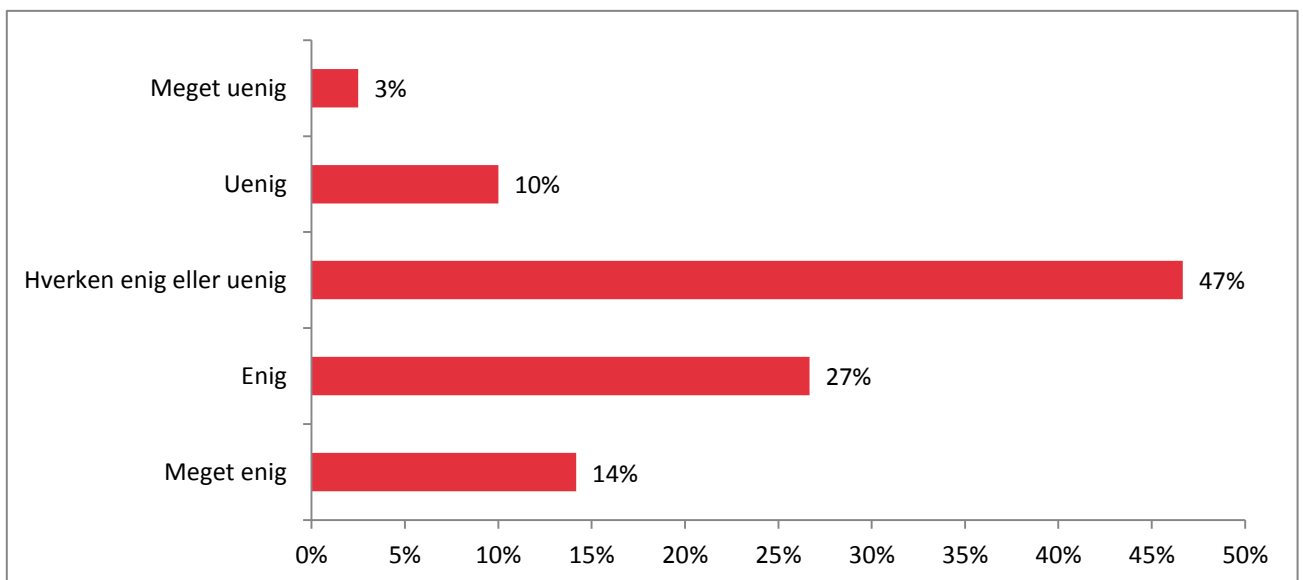
Figur 25 Hvor ofte er der uformel kontakt mellem kommune og boligorganisationerne? (Kommunerne)



Figur 26 Gode muligheder for indgåelse af aftaler



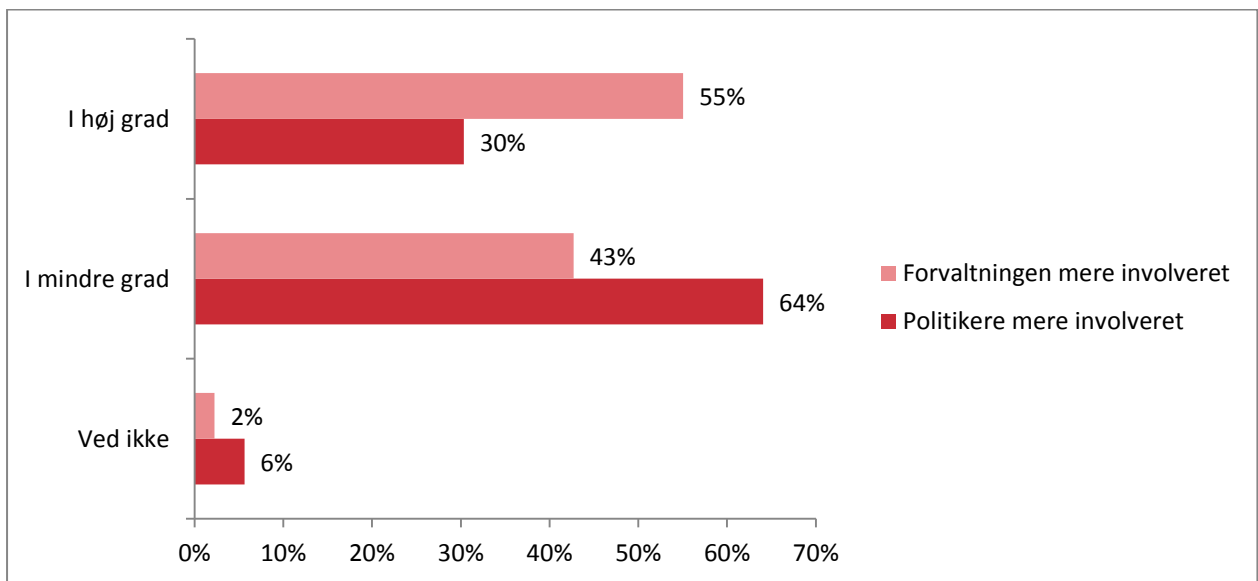
Figur 27 Der er kommet mere fokus på den almene boligsektor fra politisk niveau (Boligorganisationerne)



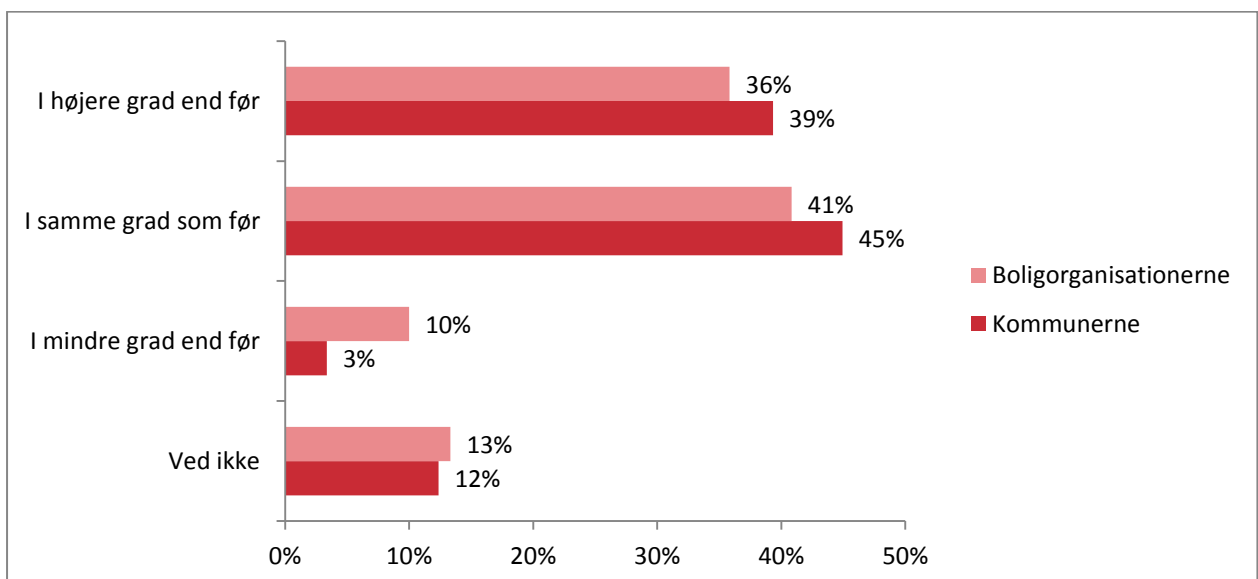
Figur 28 Er det dit indtryk at forvaltningen efter reformens indførelse er blevet mere involveret? (Kommunerne)

Er det dit indtryk, at politikerne efter reformens indførelse er blevet mere direkte involveret i dialogen med boligorganisationerne?

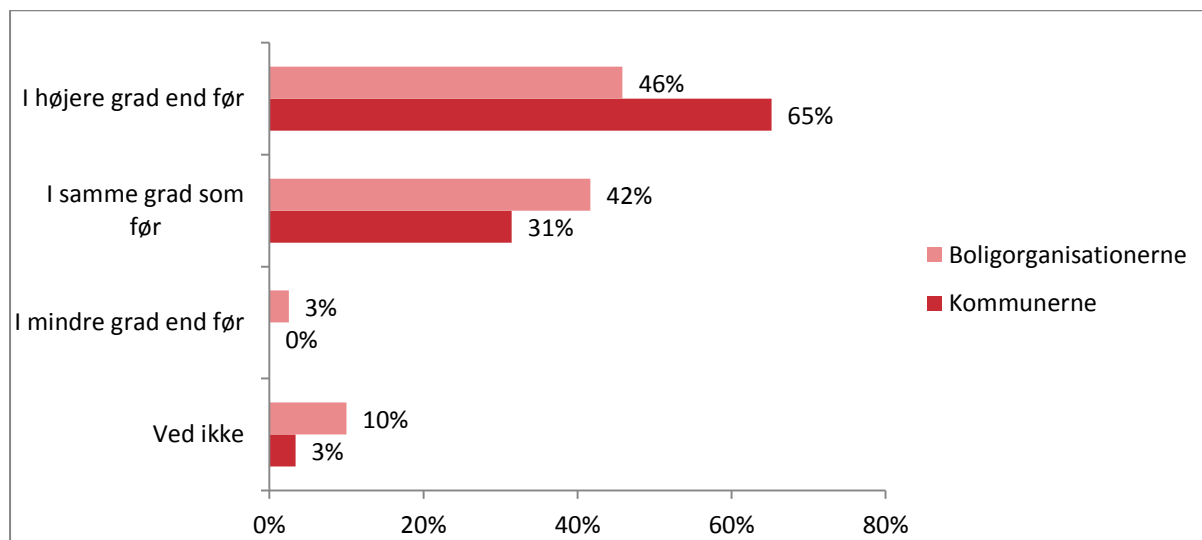
Er det dit indtryk, at forvaltningen (eller forvaltningerne) efter reformens indførelse er blevet mere direkte involveret i dialogen med boligorganisationerne?



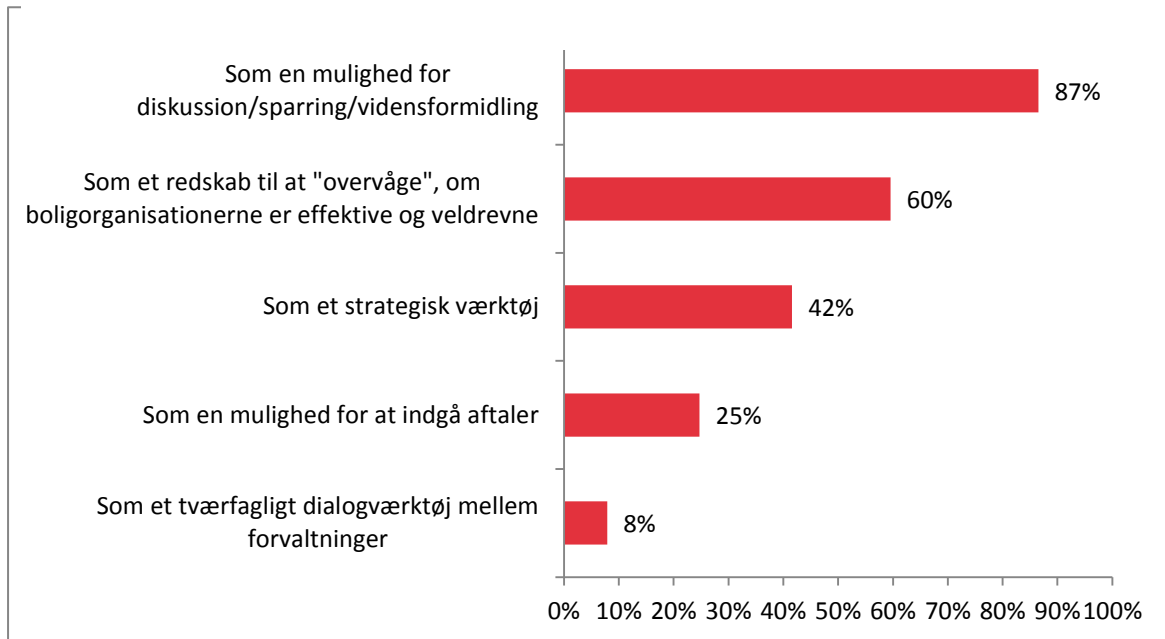
Figur 29 Hvilke ændringer har styringsreformen medført: Mere bureaukrati?



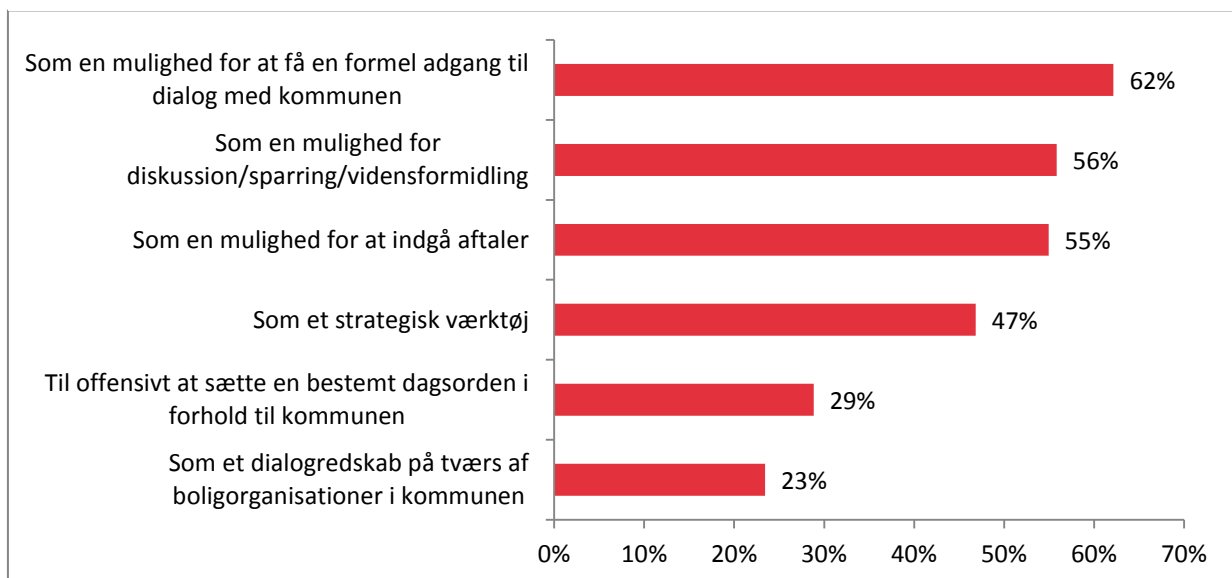
Figur 30 Muligheden for strategisk dialog dvs. om større og mere langsigtede udfordringer



Figur 31 Hvordan bruger I som kommune styringsdialogen



Figur 32 Hvordan bruger I som boligorganisation styringsdialogen



8.2 EKSPERTGRUPPENS MEDLEMMER

Til evalueringen har været tilknyttet et ekspertpanel bestående af:

- Pia Nielsen, direktør for drift, byg og jura i boligselskabet FSB
- Claus Bech-Danielsen, professor ved Statens Byggeforskningsinstitut
- Peter Bogason, tidl. professor i forvaltning ved RUC

8.3 INTERVIEWGUIDE – EKSPLORATIVE INTERVIEW

Spørgeguide til eksplorative interviews

Evaluering af styringsreform i den almene boligsektor

Alle

1. [Evt.] Hvordan arbejder du med styringsreformen i dit daglige arbejde? Hvad er din rolle?
2. [Evt.] Har du arbejdet i/med den almene boligsektor både før og efter styringsreformen trådte i kraft?
3. Hvad er efter din/jeres opfattelse, den væsentligste ændring, som styringsreformen har medført?
4. Er der efter din mening overensstemmelse mellem det, der står i lovgivningen og den praksis, der er i kommuner og boligforeninger?
5. Virker reformen efter formålet (mere effektiv løsning af problemer i den enkelte boligorganisation, det kommunale tilsyn er mere fremadrettet, egenkontrol frigiver ressourcer til kommunen der i stedet kan fokusere på overordnede problemstillinger)?

6. Hvad fungerer og hvad fungerer ikke - og hvorfor?
7. Hvordan bruger I som kommune/boligorganisation styringsdialogen (som en tjekliste, som en mulighed for diskussion/sparring, som en mulighed for at indgå aftaler)?
8. Hvordan bruger I som kommune/boligorganisation redegørelsen – som et visionspapir, en aftale, dokumentation eller strategidokument?
9. Hvad er fordelene/ulemperne ved at have skriftlige aftaler mellem kommune og boligorganisation?
10. Hvad er efter jeres vurdering vigtigt at få spurgt hhv. kommuner og boligorganisationer om i vores undersøgelse?

Til kommunerne samt KL

1. Kun knap halvdelen af kommunerne har pr. 1. marts 2010 uploadet deres redegørelse for styringsdialogen – hvad er din forklaring på dette?
2. Oplever I som kommune en højere grad af dialog med boligorganisationerne efter reformens indførelse?
3. Er det jeres indtryk, at der er en modvilje mod dokumentationspakken og styringsdialogen fra boligorganisationernes side?
4. Er det jeres indtryk, at nogle boligorganisationer holder igen med at skrive kritiske ting i deres dokumentationspakke til kommunen, fordi de ved, at indberetningen er offentlig tilgængelig?
5. Er politikerne mere direkte involveret i arbejdet med den almene sektor ud fra den antagelse, at der før mest var tale om administration på embedsmandsniveau?
6. Er det blevet sværere at skelne mellem politik og administration – er styringsdialogen i jeres optik administrativ eller politisk?

Til boligorganisationer og administrationselskaber

1. Indberetter i dokumentationspakken til almenstyringsdialog.dk? (evt. hvorfor ikke?)
2. Er det jeres oplevelse, at styringsreformen har bidraget til et bedre samarbejde med kommunen i forhold til den almene sektor?
3. Oplever I som boligorganisation en højere grad af dialog med kommunen efter reformens indførelse?
4. Har reformen givet jer som boligorganisation/administrationselskab en mere direkte kanal til det kommunale niveau?
5. Har reformen givet jer et større eller mindre ressourceforbrug?

8.4 SPØRGESKEMA – KOMMUNER

[Introduction]

Goddag, mit navn er Nguyen Thi Thai Minh Hang, jeg ringer fra analyseinstituttet Epinion. Vi er ved at gennemføre en evaluering på vegne af Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter. Evalueringen handler om styringsreformen i den almene boligsektor.

I den forbindelse skal jeg tale med den person hos jer, som har ansvaret for det almene boligområde.

[Ved kontakt med rette kontor]

Goddag, mit navn er ..., jeg ringer fra analyseinstituttet Epinion. Vi er ved at gennemføre en evaluering på vegne af Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter. Evalueringen handler om styringsreformen i den almene boligsektor. I den forbindelse vil jeg derfor gerne tale med den person hos jer, som har det daglige ansvar for styringsdialogen med boligorganisationerne i jeres kommune.

[Ved kontakt med rette vedkommende]

Goddag, mit navn er ..., jeg ringer fra analyseinstituttet Epinion. Vi er ved at gennemføre en evaluering på vegne af Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter. Evalueringen handler om styringsreformen i den almene boligsektor. Må jeg i den forbindelse have lov til at stille dig en række spørgsmål nu - eller passer det bedre, hvis jeg ringer på et andet tidspunkt? [NOTÉR EVT. ØNSKET GENOPKALDSTIDSPUNKT]

Til din orientering er undersøgelsen anonym.

[INT: Hvis der spørges]: Det tager ca. 20 minutter.

[Tema 0: Baggrund]

[1 - single]

Kommunenavn [del af baggrundsdata]:

1. Noter:

[2 - single]

Titel på respondent:

1. Noter:

[3 - single]

Forvaltning:

1. Noter:

[4 - single]

Er der ledelsesansvar knyttet til din stilling?

1. Ledelsesansvar

2. Ikke-ledelsesansvar

[5 - single]

Har du deltaget i styringsdialogmøder med boligorganisationer i jeres kommune?

1. Ja

2. Nej

[Condition 5= 2]

[6 - single]

Er der andre i kommunen, som har deltaget i styringsdialogmøder og hvem i givet fald?

1. Noter:

2. Nej

[Condition 6= 2]

[7 - single]

Hvorfor har i ikke afholdt styringsdialogmøder, og forventer I at afholde styringsdialogmøder i 2013?

(Eventuelle svarmuligheder: manglende ressourcer, pga. en politisk beslutning, har manglet viden om at styringsdialogen var obligatorisk)

1. Noter:

[Condition 5= 2 AND 6= 2]

[8 - single]

Fake

1. Fake [Filtered]

[9 - single]

Hvordan har i organiseret jeres arbejde med styringsreformen?

1. På tværs af forvaltningsområder

2. Primært inden for ét forvaltningsområde

3. Andet, noter:

[Baggrund om reformen]

Styringsreformen trådte i kraft i 2010 og formålet med reformen er følgende:

- At forbedre boligorganisationernes muligheder for at løse deres opgaver på en effektiv måde
- At gøre det kommunale tilsyn mere fremadrettet
- Boligorganisationen skal i vid udstrækning selv kunne sikre og kontrollere effektiviteten, produktiviteten og kvaliteten af sin virksomhed, således at kommunalbestyrelsen i højere grad kan fokusere på mere overordnede problemstillinger omkring udviklingen i boligområderne samt boligorganisationer med særlige problemer.

[10 - single]

Arbejdede du også med tilsyn i den almene boligsektor før styringsreformen trådte i kraft?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[Tema 1: Viden]

[11 - single]

Tema 1: Viden

Har du eller de relevante medarbejdere været i tvivl om, hvilke forpligtelser, der ligger i styringsreformen?

[hvis der spørges: at afholde årlige styringsdialogmøder med boligorganisationerne, at udarbejde en individuel redegørelse for hver boligorganisation og at redegørelsen for styringsdialogen skal offentliggøres på kommunens hjemmeside]

- 1. I høj grad
- 2. I nogen grad
- 3. I mindre grad
- 4. Slet ikke
- 5. Ved ikke

[12 - single]

Har du eller de relevante medarbejdere været i tvivl om, hvordan I rent praktisk skulle arbejde med styringsdialogen?

[hvis der spørges: at afholde årlige styringsdialogmøder med boligorganisationerne, at udarbejde en individuel redegørelse for hver boligorganisation og at redegørelsen for styringsdialogen skal offentliggøres på kommunens hjemmeside]

- 1. I høj grad
- 2. I nogen grad
- 3. I mindre grad
- 4. Slet ikke
- 5. Ved ikke

[Tema 2: Mødeforberedelse]

[grid8]

Tema 2: Mødeforberedelse

Har I som kommune:

[13 - single]

I 2011 afholdt styringsdialogmøder med samtlige boligorganisationer, der er hjemhørende i jeres kommune?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[14 - single]

I 2012 afholdt styringsdialogmøder med samtlige boligorganisationer, der er hjemhørende i jeres kommune?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[Condition 14= 2]

[15 - single]

Hvorfor er der i 2012 ikke afholdt styringsdialogmøder med samtlige boligorganisationer?

- 1. Noter:

[q16-17]

Har i som kommune:

[16 - single]

Udarbejdet en individuel redegørelse for styringsdialogen for hver boligorganisation?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[17 - single]

Offentliggjort redegørelsen (= referat af styringsdialog samt aftaleoversigt) for styringsdialogen på kommunens hjemmeside?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[q11]

[grid11]

Hvordan har I som kommune forberedt jer til styringsdialogmøderne?

[18 - single]

Vi har gennemgået dokumentationspakken (som er indberettet til almenstyringsdialog.dk)

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[19 - single]

Vi har gennemgået regnskab

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[20 - single]

Vi har været i dialog med boligorganisationen forud for mødet som en del af forberedelsen

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ja, men kun med udvalgte boligorganisationer
- 4. Ved ikke

[grid21-22]

[21 - single]

Vi har udarbejdet en dagsorden til mødet

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[22 - single]

Vi har udvekslet information mellem forvaltninger i kommunen

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[23 - single]

Andet, noter:

- 1. Noter:

[24 - single]

Hvordan har I afholdt de årlige dialogmøder i kommunen?

- 1. Som enkeltmøder (repræsentanter fra kommunen og repræsentanter fra den enkelte boligorganisation)
- 2. Som fællesmøder (repræsentanter fra kommunen og repræsentanter fra alle/flere boligorganisationer i kommunen samt evt. politisk deltagelse)
- 3. Begge mødeformer benyttes
- 4. Andet, noter:

[25 - multiple]

På hvilken måde har I afholdt møderne?

- 1. Vi mødes fysisk
- 2. Vi mødes virtuelt over f.eks. skype
- 3. Vi laver telefonmøder
- 4. Ved ikke

[26 - multiple]

Hvem deltager på dialogmøderne fra kommunes side?

- 1. Ledelsen
- 2. Politikere
- 3. Embedsmænd
- 4. Andet, noter:

[27 - multiple]

Hvilke temaer bliver diskuteret på styringsdialogmøderne?

- 1. Beboersammensætning
- 2. Tomme boliger
- 3. Udlejningsregler
- 4. Kommunal anvisningsret
- 5. Økonomi og drift
- 6. Renovering
- 7. Nybyggeri
- 8. Boligbehov, herunder befolkningsudvikling
- 9. Boligsociale emner/ livet i afdelingerne
- 10. Fysisk helhedsplanlægning
- 11. Koordinering af den almene boligindsats
- 12. Sammenlægninger/fusioner af afdelinger eller boligorganisationer
- 13. Klimaudfordringer
- 14. Kriminalitetsforebyggelse
- 15. Beboersammensætning
- 16. Beboertryghed
- 17. Udsættelser
- 18. Infrastruktur
- 19. Andet

[Condition count 27 > 3]

[28 - multiple (max 3)]

Af de temaer i diskuterede hvilke tre er de vigtigste?

- 1. Beboersammensætning
- 2. Tomme boliger
- 3. Udlejningsregler
- 4. Kommunal anvisningsret
- 5. Økonomi og drift
- 6. Renovering
- 7. Nybyggeri
- 8. Boligbehov, herunder befolkningsudvikling
- 9. Boligsociale emner/ livet i afdelingerne
- 10. Fysisk helhedsplanlægning
- 11. Koordinering af den almene boligindsats
- 12. Sammenlægninger/fusioner af afdelinger eller boligorganisationer
- 13. Klimaudfordringer
- 14. Kriminalitetsforebyggelse
- 15. Beboersammensætning
- 16. Beboertryghed
- 17. Udsættelser
- 18. Infrastruktur
- 19. Andet

[29 - single]

Har I indgået konkrete aftaler på møderne?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[Condition 29= 1]

[30 - single]

Har I efterfølgende implementeret disse aftaler eller fulgt op på dem på anden vis ?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[31 - single]

Har I givet konkret feedback til boligorganisationerne på de problemstillinger eller emner, som boligorganisationerne har bragt op på styringsdialogmøderne?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[32 - multiple]

Hvordan bruger I som kommune styringsdialogen?

- 1. Som et strategisk værktøj?
- 2. Som en mulighed for diskussion/sparring/videnformidling og netværksdannelse?
- 3. Som en mulighed for at indgå aftaler?
- 4. Som et tværfagligt dialogværktøj mellem forvaltninger?
- 5. Som et redskab til at "overvåge", om boligorganisationerne er effektive og veldrevne

[33 - multiple]

Hvordan bruger I som kommune redegørelsen (= referat af styringsdialog samt aftaleoversigt)

- 1. Som et visionspapir
- 2. Som et strategidokument
- 3. Som en form for dokumentation
- 4. Som en aftale
- 5. Andet, noter:

[g25]

[grid25]

[34 - single]

Er det dit indtryk, at politikerne efter reformens indførelse er blevet mere direkte involveret i dialogen med boligorganisationerne?

- 1. I høj grad
- 2. I mindre grad
- 3. Ved ikke

[35 - single]

Er det dit indtryk, at forvaltningen (eller forvaltningerne) efter reformens indførelse er blevet mere direkte involveret i dialogen med boligorganisationerne?

- 1. I høj grad
- 2. I mindre grad
- 3. Ved ikke

[36 - single]

Er det dit indtryk, at der er en åben og ærlig dialog på møderne?

- 1. I høj grad
- 2. I mindre grad
- 3. Ved ikke

[37 - single]

Har styringsdialogen gjort det lettere for jer at indgå aftaler med boligorganisationerne?

- 1. I høj grad
- 2. I mindre grad
- 3. Ved ikke

[Condition 37= 1]

[38 - single]

Noter et eksempel:

- 1. Noter:

[Grid29]

[grid29]

[39 - single]

Er det dit indtryk, at der bliver holdt igen på styringsdialogmødet omkring kritiske forhold, fordi der tages referat?

- 1. I høj grad
- 2. I mindre grad
- 3. Ved ikke

[40 - single]

Er det dit indtryk, at redegørelsen/referatet afspejler den dialog, der har været på mødet?

- 1. I høj grad
- 2. I mindre grad
- 3. Ved ikke

[41 - single]

Finder der en daglig og mere uformel kontakt sted mellem jer og boligorganisationerne mellem møderne?

- 1. I høj grad
- 2. I mindre grad
- 3. Ved ikke

[Condition 41= 1]

[42 - single]

Hvor ofte er der uformel kontakt og hvilken karakter har den (møder, telefonsamtaler eller andet)?

- 1. Noter:

[Tema 3: Almenstyringsdialog.dk]

[grid32]

Tema 3: Almenstyringsdialog.dk

[43 - single]

Er den kvantitative del af indberetningerne fyldestgørende (er alt krævet information indberettet)?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[44 - single]

Er det jeres indtryk, at nogle boligorganisationer holder igen med at skrive kritiske ting i deres dokumentationspakke til kommunen?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[q36]

Hvordan er karakteren af den **kvalitative** del af indberetningen angående:

[45 - single]

Er data fyldestgørende?

- 1. I meget høj grad
- 2. I høj grad
- 3. Hverken eller
- 4. I mindre grad
- 5. Slet ikke
- 6. Ved ikke

[46 - single]

Relevansen?

- 1. Relevant
- 2. Hverken eller
- 3. Irrelevant
- 4. Ved ikke

[47 - single]

Omfanget?

- 1. For meget
- 2. Tilpas
- 3. For lidt
- 4. Ved ikke

[Condition 45= 4 OR 45= 5 OR 46= 3 OR 47= 3]

[48 - single]

Har I taget problemstillingen op på styringsdialogmøderne, i de tilfælde, hvor indberetningen ikke har været fyldestgørende?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[49 - single]

Bruger I aktivt informationerne fra Almenstyringsdialog.dk på styringsdialogmøderne

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[Tema 4: Ressourceforbrug]

[50 - single]

Tema 4: Ressourceforbrug

Hvilket ressourceforbrug knytter der sig til kommunens udmøntning af styringsreformen?

- 1. Samme som før styringsreformen
- 2. Flere ressourcer
- 3. Færre ressourcer
- 4. Ved ikke

[51 - single]

Vurderer du, at ressourcerne, der bruges på at efterleve styringsreformen, står mål med udbyttet indtil nu?

- 1. I høj grad
- 2. I nogen grad
- 3. I mindre grad
- 4. Slet ikke
- 5. Ved ikke

[Tema 5: Holdninger]

[q39]

[grid342]

Tema 5: Holdninger

Hvilke ændringer har styringsreformen efter din mening medført?

[52 - single]

Sikring af et minimum af dialog med hver enkelt boligorganisation

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før
- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[53 - single]

Mulighed for strategisk dialog dvs. om større og mere langsigtede udfordringer

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før
- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[54 - single]

Mulighed for politisk bevågenhed

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før
- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[55 - single]

Et godt samspil mellem kommune og boligorganisationer

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før
- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[56 - single]

Ensartede indberetningsværktøjer

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før
- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[57 - single]

Gode muligheder for indgåelse af aftaler

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før
- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[58 - single]

Gode muligheder for opfølgning på initiativer og aftaler

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før
- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[59 - single]

Mere bureaukrati

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før
- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[60 - single]

Bedre koordinering på tværs af forvaltninger

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før

- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[61 - single]

Behov for koordinering på tværs af kommuner

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før
- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[62 - single]

Et stærkt beboerdemokrati

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før
- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[63 - single]

Større fokus på effektivitet og kvalitet i boligorganisationerne

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før
- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[64 - single]

Andet, noter:

- 1. Noter:

[grid54]

Er du enig i følgende udsagn om betydningen af styringsreformen:

[65 - single]

De nye styringsredskaber skaber et større fokus på langsigtede udfordringer som nybyggeri/renovering, økonomi og boligsociale forhold.

- 1. Meget enig
- 2. Enig
- 3. Hverken/Eller
- 4. Ikke enig
- 5. Meget uenig

[66 - single]

Boligorganisationernes tilskyndes til at løse deres opgaver på en mere effektiv måde

- 1. Meget enig
- 2. Enig

- 3. Hverken/Eller
- 4. Ikke enig
- 5. Meget uenig

[67 - single]

Det kommunale tilsyn er blevet mere fremadrettet

- 1. Meget enig
- 2. Enig
- 3. Hverken/Eller
- 4. Ikke enig
- 5. Meget uenig

[68 - single]

Styringsreformen flytter fokus over på overordnede problemstillinger omkring udviklingen i boligområderne samt boligorganisationer med særlige problemer.

- 1. Meget enig
- 2. Enig
- 3. Hverken/Eller
- 4. Ikke enig
- 5. Meget uenig

[69 - single]

Forpligtelsen, der ligger i et årligt møde, skaber en god formaliseret ramme for dialogen

- 1. Meget enig
- 2. Enig
- 3. Hverken/Eller
- 4. Ikke enig
- 5. Meget uenig

[70 - single]

Forpligtelsen, der ligger i et årligt møde, er unødvendig

- 1. Meget enig
- 2. Enig
- 3. Hverken/Eller
- 4. Ikke enig
- 5. Meget uenig

[71 - single]

Styringsdialogen er et godt supplement til det almindelige tilsyn og giver en merværdi i forhold til samarbejdet mellem Kommune og boligorganisation.

- 1. Meget enig
- 2. Enig
- 3. Hverken/Eller
- 4. Ikke enig

5. Meget uenig

[Tema 6: Kompetencer]

[72 - single]

Tema 6: Kompetencer

Hvor enig er du i følgende udsagn?

Der er kompetencemæssigt ikke forskel på at skulle føre traditionelt tilsyn og det at planlægge og gennemføre en styringsdialog?

1. Meget enig
 2. Enig
 3. Hverken/Eller
 4. Ikke enig
 5. Meget uenig

[73 - multiple]

Hvilke typer af kompetencer mener du, man skal besidde i kommunen for at varetage styringsdialogen (dvs. at kunne forberede, afholde og følge op på styringsdialogen)?

(Prioriterer hver kategori på 0 hvor 0-3 er ikke relevant og 3 meget relevant)

1. Juridiske kompetencer
 2. Økonomiske kompetencer
 3. Tværfaglige kompetencer
 4. Administrative kompetencer
 5. Vejledningskompetencer
 6. Boligsociale kompetencer
 7. Byggetekniske/arkitektoniske kompetencer
 8. Byplanlægningskompetencer
 9. Proces/dialog kompetencer
 10. Andet
 11. Ved ikke

[Condition 73= 10]

[74 - single]

Andet, noter:

1. Noter:

[75 - multiple]

I hvilket omfang mener du, at I i kommunen har følgende kompetencer til at varetage styringsdialogen? (Prioriterer hver kategori på 0 hvor 0-3 er ikke relevant og 3 meget

relevant)

- 1. Juridiske kompetencer
- 2. Økonomiske kompetencer
- 3. Tværfaglige kompetencer
- 4. Administrative kompetencer
- 5. Vejledningskompetencer
- 6. Boligsociale kompetencer
- 7. Byggetekniske/faglige kompetencer
- 8. Byplanlægningskompetencer
- 9. Proces/dialog kompetencer
- 10. Andet

[Condition 75= 10]

[76 - single]

Andet, noter:

- 1. Noter:

[77 - single]

Har styringsreformen efter din opfattelse medført nye kompetencebehov i kommunen?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[Tema 7: Forbedringer og andet]

[78 - single]

Tema 7: Forbedringer og andet

Er der dele af eller elementer i reformen, som du mener, med fordel kan justeres/tilpasses?

- 1. Noter:

[79 - single]

Er der elementer og tekniske funktionaliteter i IT-plattformen Almenstyringsdialog.dk, som du mener, med fordel kan justeres eller tilføjes?

- 1. Noter:

[80 - single]

Her til sidst i interviewet: Er der noget du mener, vi mangler at komme ind på som kan være relevant?

1. Noter:

[End of Interview]

8.5 SPØRGESKEMA – BOLIGORGANISATIONER

[Introduction]

[Screen 2]

Tak fordi du tager dig tid til at deltage i evalueringen af styringsreformen.

[1 - single]

Hvad er din titel?

Noter:

1. Note:

[2 - single]

Hvilken kommune hører jeres boligorganisation hjemme i?

Noter:

1. Note:

[3 - single]

Har I afdelinger i flere kommuner?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[Screen 3]

[Condition >Ü]

[4 - single]

Hvilke øvrige kommuner?

Noter:

- 1. Note:

[Screen 4]

[5 - single]

Hvilken type boligorganisation er I?

- 1. Boligorganisation med egne afdelinger
- 2. Boligorganisation med egne afdelinger, der administrerer andre boligorganisationer
- 3. Administrationsorganisation (uden egne afdelinger)

[Condition 5= 1 OR 5= 3]

[6 - single]

Hvor mange afdelinger har/administrerer I?

- 1. Noter:
- 2. Ved ikke

[Screen 6]

[7 - single]

Har jeres boligorganisation gennemgået en fusion med en anden/andre boligorganisationer efter reformens indførelse?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[8 - single]

Er der gennemført sammenlægninger på afdelingsniveau efter reformens indførelse?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[Screen 7]

[9 - single]

Har du eller de relevante medarbejdere været i tvivl om, hvilke forpligtelser I som boligorganisation skal leve op til som konsekvens af styringsreformen?

- 1. I høj grad
- 2. I nogen grad

- 3. I mindre grad
- 4. Slet ikke
- 5. Ved ikke

[10 - single]

Har du eller de relevante medarbejdere været i tvivl om, hvordan I rent praktisk skulle arbejde med styringsdialogen?

- 1. I høj grad
- 2. I nogen grad
- 3. I mindre grad
- 4. Slet ikke
- 5. Ved ikke

[Screen 8]

[11 - multiple]

Nu kommer der nogle spørgsmål om dokumentationspakken, dvs. regnskab, informationer i styringsrapporten samt udfyldelse af kvalitative spørgsmål.

Har I indberettet dokumentationspakken til Almenstyringsdialog.dk i?

- 1. 2010
- 2. 2011
- 3. 2012
- 4. Ingen af årene

[Condition 11 = [answered] AND (11<> 1 OR 11<> 2 OR 11<> 3)]

[12 - single]

Hvorfor er der et eller flere år, hvor I ikke har indberettet dokumentationspakken?

Noter:

- 1. Note:

[q13]

[Grid 13]

Hvem har været med til at udarbejde dokumentationspakken?

[13 - single]

Organisationsbestyrelse

- 1. I høj grad
- 2. I nogen grad

- 3. I mindre grad
- 4. Slet ikke
- 5. Ved ikke

[14 - single]

Direktion

- 1. I høj grad
- 2. I nogen grad
- 3. I mindre grad
- 4. Slet ikke
- 5. Ved ikke

[15 - single]

Medarbejdere i boligorganisationen

- 1. I høj grad
- 2. I nogen grad
- 3. I mindre grad
- 4. Slet ikke
- 5. Ved ikke

[16 - single]

Afdelingsbestyrelser

- 1. I høj grad
- 2. I nogen grad
- 3. I mindre grad
- 4. Slet ikke
- 5. Ved ikke

[17 - single]

Andre, noter:

- 1. Note:

[18 - single]

Hvor mange medarbejdere i boligorganisationen plejer at være med til at udfærdige dokumentationspakken?

- 1. Noter:
- 2. Ved ikke

[Screen 9]

[19 - single]

Har I været i tvivl om, hvilke data der skulle indberettes til Almenstyringsdialog.dk?

- 1. I høj grad
- 2. I nogen grad
- 3. I mindre grad
- 4. Slet ikke
- 5. Ved ikke
- 6. Uddyb gerne:

[20 - single]

Har I oplevet tekniske problemer ved indberetningen?

- 1. I høj grad
- 2. I nogen grad
- 3. I mindre grad
- 4. Slet ikke
- 5. Ved ikke
- 6. Vi har ikke indberettet til Almenstyringsdialog.dk
- 7. Uddyb gerne:

[Screen 10]

[21 - single]

Hvordan inddrager I afdelingsbestyrelserne i udarbejdelsen af indberetningen?

Noter:

- 1. Note:

[Screen 12]

[22 - single]

Har I haft indflydelse på dagsordenen til styringsdialogmøderne med kommunen?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[23 - single]

Har I været i dialog med kommunen om styringsdialogmøderne forud for deres afholdelse?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[24 - single]

Er det dit indtryk, at kommunens embedsmand/mænd har sat sig ordentligt ind i dokumentationspakkens indhold, inden styringsdialogmødet afholdes?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[25 - single]

Har kommunen uploadet de lovpligtige redegørelser (= referat af styringsdialog samt aftaleoversigt) på kommunens hjemmeside?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[Screen 13]

[26 - single]

Hvor mange styringsdialogmøder har I afholdt med jeres hjemstedskommune siden reformen trådte i kraft?

- 1. 1
- 2. 2
- 3. 3
- 4. 4 eller derover
- 5. Vi har ikke haft styringsdialogmøder med vores hjemstedskommune
- 6. Ved ikke

[Condition 26= 1 OR 26= 2 OR 26= 3 OR 26= 4 OR 26= 6]

[27 - single]

Oplever du, at I når til bunds i de emner, der er sat på dagsordenen på dialogmøderne?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[Condition 26= 1 OR 26= 2 OR 26= 3 OR 26= 4 OR 26= 6]

[Jump]

[Screen 14]

[28 - multiple]

Hvordan har I afholdt de årlige dialogmøder?

- 1. Som enkeltmøder (repræsentanter fra kommunen og repræsentanter fra den enkelte boligorganisation)
- 2. Som fællesmøder (repræsentanter fra kommunen, repræsentanter fra alle\flere boligorganisationer i kommunen samt lokalpolitikeres deltagelse)
- 3. Begge mødeformer benyttes
- 4. Andet, noter:

[Screen 15]

[29 - single]

På hvilken måde har I afholdt møderne?

- 1. Vi mødes fysisk
- 2. Vi mødes virtuelt over f.eks. skype
- 3. Vi laver telefonmøder

[30 - multiple]

Hvem deltager i dialogmøderne fra jeres side?

- 1. Direktionen
- 2. Administrativt personale
- 3. Bestyrelsesformand (organisations-bestyrelse/selskabsbestyrelse)
- 4. Bestyrelsesmedlemmer (organisationsbestyrelse/selskabsbestyrelsen)
- 5. Repræsentanter fra afdelingsbestyrelserne
- 6. Andre, noter:

[Screen 16]

[31 - single]

Har I som boligorganisation oprettet et særligt forum eller lignende, hvor styringsdialogen kan diskuteres på tværs af organisationen?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[32 - multiple]

Hvilke temaer bliver diskuteret på styringsdialogmøderne? (Sæt flere kryds)

- 1. Beboersammensætning
- 2. Tomme boliger
- 3. Udlejningsregler
- 4. Kommunal anvisningsret
- 5. Økonomi og drift

- 6. Renovering
- 7. Nybyggeri
- 8. Boligbehov, herunder befolkningsudvikling
- 9. Boligsociale emner/ livet i afdelingerne
- 10. Fysisk helhedsplanlægning
- 11. Koordinering af den almene boligindsats
- 12. Sammenlægninger/fusioner af afdelinger eller boligorganisationer
- 13. Klimaudfordringer
- 14. Kriminalitetsforebyggelse
- 15. Beboersammensætning
- 16. Beboertryghed
- 17. Udsættelser
- 18. Infrastruktur
- 19. Andet, noter:

[33 - single]

Er der emner, som I ikke ønsker at drøfte med kommunen på et styringsdialogmøde, fordi referatet efterfølgende bliver offentliggjort?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[34 - multiple]

Oplever du, at kommunen er opmærksom på og giver feedback på følgende emner:

- 1. Boligorganisationens udfordringer og påtænkte initiativer på væsentlige områder
- 2. Regnskabsnøgletal
- 3. Øvrige nøgletal og information i styringsrapporten (fx beboerklager, beboersammensætning, tomme lejligheder og fraflytninger)

[Screen 17]

[35 - multiple]

Hvordan bruger I som boligorganisation styringsdialogen?

- 1. Som et strategisk værktøj
- 2. Som en mulighed for diskussion/sparring/videnformidling og netværksdannelse
- 3. Som en mulighed for at indgå aftaler
- 4. Som en mulighed for at få en formel adgang til dialog med kommunen
- 5. Som et dialogredskab på tværs af boligorganisationer i kommunen
- 6. Til offensivt at sætte en bestemt dagsorden i forhold til kommunen

[36 - multiple]

Hvordan bruger I som boligorganisation redegørelsen? (= referat af styringsdialog)

samt aftaleoversigt)

- 1. Som et visionspapir
- 2. Som en aftale
- 3. Som en form for dokumentation
- 4. Andet - uddyb:
- 5. Ved ikke

[Screen 18]

[37 - single]

Har I brugt styringsdialogen til at indgå aftaler med kommunen?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[Condition 37= 1]

[Screen 19]

[38 - single]

Har I efterfølgende implementeret disse aftaler eller fulgt op på dem på anden vis?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[Screen 20]

[39 - single]

Afspejler redegørelsen (referatet og aftaleoversigten) den dialog, der har været på dialogmødet?

- 1. Ja
- 2. Nej - hvorfor ikke?
- 3. Ved ikke

[40 - single]

Får I redegørelsen til godkendelse, inden den offentliggøres på kommunens hjemmeside?

- 1. Ja
- 2. Nej
- 3. Ved ikke

[Screen 21]

[41 - single]

Har styringsreformen medført ændringer i boligorganisationens ressourceforbrug?

- 1. Ressourceforbruget er det samme som før styringsreformen
- 2. Vi bruger flere ressourcer
- 3. Vi bruger færre ressourcer
- 4. Ved ikke

[Condition 41= 2 OR 41= 3]

[Screen 22]

[42 - single]

Vurderer du, at ressourcerne, der bruges på at efterleve styringsreformen, står mål med udbyttet indtil nu?

- 1. I høj grad
- 2. I nogen grad
- 3. I mindre grad
- 4. Slet ikke
- 5. Ved ikke

[Screen 23]

[Screen 23]

Hvilke ændringer har styringsreformen efter din mening medført?

[43 - single]

Formelle rammer for dialogen med kommunen.

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før
- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[44 - single]

Mulighed for strategisk dialog dvs. om større og mere langsigtede udfordringer.

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før
- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[45 - single]

Mulighed for politisk bevågenhed.

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før
- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[46 - single]

Et godt samspil mellem kommune og boligorganisationer.

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før
- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[47 - single]

Ensartede indberetningsværktøjer.

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før
- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[48 - single]

Gode muligheder for indgåelse af aftaler.

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før
- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[49 - single]

Gode muligheder for opfølgning på initiativer og aftaler.

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før
- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[50 - single]

Mere bureaukrati.

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før
- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[51 - single]

Bedre koordinering på tværs af forvaltninger/enheder i kommunen

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før

- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[52 - single]

Koordinering på tværs af boligorganisationer i kommunen.

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før
- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[53 - single]

Koordinering på tværs af fagligheder og organisatoriske skel internt i boligorganisationen.

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før
- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[54 - single]

Et stærkt beboerdemokrati.

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før
- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[55 - single]

Større fokus på effektivitet og kvalitet i boligorganisationerne

- 1. I højere grad end før
- 2. I samme grad som før
- 3. I mindre grad end før
- 4. Ved ikke

[56 - single]

Andet, noter:

- 1. Note:

[Screen 24]

Er du enig i følgende udsagn om betydningen af styringsreformen:

[57 - single]

Der er en øget grad af dialog med kommunerne.

- 1. Meget enig
- 2. Enig

- 3. Hverken eller
- 4. Ikke enig
- 5. Meget uenig

[58 - single]

Boligorganisationernes muligheder for at løse deres opgaver på en effektiv måde er blevet forbedret.

- 1. Meget enig
- 2. Enig
- 3. Hverken eller
- 4. Ikke enig
- 5. Meget uenig

[59 - single]

Det er en fordel for os som boligorganisation, at dialogen med kommunen er blevet mere formaliseret i form af faste, årlige møder.

- 1. Meget enig
- 2. Enig
- 3. Hverken eller
- 4. Ikke enig
- 5. Meget uenig

[60 - single]

Vi bruger mindre tid på at snakke regnskab og detailstyring med kommunen.

- 1. Meget enig
- 2. Enig
- 3. Hverken eller
- 4. Ikke enig
- 5. Meget uenig

[61 - single]

Der er kommet mere fokus på den almene boligsektor (fx i forhold til det politiske niveau)

- 1. Meget enig
- 2. Enig
- 3. Hverken eller
- 4. Ikke enig
- 5. Meget uenig

[62 - single]

Den enkelte boligorganisation kan bedre fokusere på og håndtere mere langsigtede udfordringer som nybyggeri/renovering, økonomi og boligsociale forhold.

- 1. Meget enig
- 2. Enig

- 3. Hverken eller
- 4. Ikke enig
- 5. Meget uenig

[63 - single]

Styringsdialogen er et godt supplement til det almindelige tilsyn og giver en merværdi i forhold til samarbejdet mellem kommune og boligorganisation.

- 1. Meget enig
- 2. Enig
- 3. Hverken eller
- 4. Ikke enig
- 5. Meget uenig

[64 - single]

Politikere og embedsmænd i kommunen interesserer sig mere for de overordnede problemstillinger omkring udviklingen i boligområderne samt boligorganisationer med særlige problemer.

- 1. Meget enig
- 2. Enig
- 3. Hverken eller
- 4. Ikke enig
- 5. Meget uenig

[65 - single]

Der er en øget grad af afbureaukratisering.

- 1. Meget enig
- 2. Enig
- 3. Hverken eller
- 4. Ikke enig
- 5. Meget uenig

[66 - single]

Forpligtelsen, der ligger i et årligt møde, er unødvendig.

- 1. Meget enig
- 2. Enig
- 3. Hverken eller
- 4. Ikke enig
- 5. Meget uenig

[Screen 25]

Hvor enig er du i følgende udsagn?

[67 - single]

Der er kompetencemæssigt ikke forskel på at skulle indberette regnskab og det at indberette dokumentationspakken

- 1. Meget enig
- 2. Enig
- 3. Hverken eller
- 4. Ikke enig
- 5. Meget uenig

[68 - single]

Vi har som boligorganisation følt os ordentligt rustet til at kunne udarbejde dokumentationspakken

- 1. Meget enig
- 2. Enig
- 3. Hverken eller
- 4. Ikke enig
- 5. Meget uenig

[Screen 26]

[69 - multiple]

Hvilke typer af kompetencer mener du, man skal besidde i en boligorganisation for at kunne forberede, gennemføre og følge op på styringsdialogen med kommunen? (Prioriterer hver kategori på 0 hvor 0-3 er ikke relevant og 3 meget relevant)

- 1. Juridiske kompetencer
- 2. Økonomiske kompetencer
- 3. Tværfaglige kompetencer
- 4. Administrative kompetencer
- 5. Vejledningskompetencer
- 6. Boligsociale kompetencer
- 7. Byggetekniske/arkitektoniske kompetencer
- 8. Proces/dialog kompetencer
- 9. Andet
- 10. Ved ikke

[Condition 69= 9]

[70 - single]

Vil du uddybe hvilke andre kompetencer du mener der er brug for:

- 1. Note:

[Screen 27]

[71 - multiple]

Mener du, at I som boligorganisationen i tilstrækkeligt omfang har følgende kompetencer til at varetage styringsdialogen? (Prioriterer hver kategori på 0 hvor 0-3 er ikke relevant og 3 meget relevant)

- 1. Juridiske kompetencer
- 2. Økonomiske kompetencer
- 3. Tværfaglige kompetencer
- 4. Administrative kompetencer
- 5. Vejledningskompetencer
- 6. Boligsociale kompetencer
- 7. Byggetekniske/arkitektoniske kompetencer
- 8. Proces/dialog kompetencer
- 9. Andet

[Condition 71= 9]

[72 - single]

Noter:

- 1. Note:

[Screen 28]

Her til sidst i interviewet har vi tre afrundende spørgsmål.

[73 - single]

Er der dele af eller elementer i reformen, som du mener, der med fordel kan justeres/tilpasses?

Noter:

- 1. Note:

[74 - single]

Er der elementer og tekniske funktionaliteter i IT-plattformen Almenstyringsdialog.dk, som du mener, med fordel kan justeres eller tilføjes?

Noter:

- 1. Note:

[75 - single]

Er der noget, du mener, vi mangler at komme ind på, som kan være relevant for denne undersøgelse?

Noter:

- 1. Note:

[End of Interview]

Mange tak for din deltagelse!

Klik på krydset for at afslutte.

EPINION

OM OS

Vores kerne er faktabaserede konsulenttydelser. Vi rådgiver typisk på baggrund af input fra organisationens stakeholders – medarbejdere, medlemmer, kunder, samarbeidspartnere osv.

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

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