

På vej mod en boligsocial forankringsstrategi

Skal der arbejdes mere systematisk med forankring af de boligsociale projekter, bør forankringsstrategien indarbejdes i designfasen af projektet. Når projektet er midtvejs, er det tid til at formulere konkrete forankringsplaner for de enkelte delprojekter.

Af Kim Tverskov

En boligsocial forankringsstrategi må ses som et nødvendigt udviklingsværktøj, der kan hjælpe de boligsociale aktører til at fastholde fokus på, at ideen med projekterne er, at de skal skabe varig værdi for et boligområde eller et lokalsamfund. Det bedste er at formulere en boligsocial forankringsstrategi allerede i projektformuleringsfasen og at supplere denne med konkrete forankringsplaner midtvejs i projektet. For projekter, der slutter i 2012 og 2013, kan det være relevant at afholde et forankringsseminar, mens forankringsstrategier skal indarbejdes i de nye helhedsplaner, der er på vej.

Lokal bæredygtighed

Inden for det boligsociale område må forankring betyde, at noget bliver bæredygtigt (og normalt) og ikke længere kræver en særlig boligsocial eller kommunalpolitisk indsats. En forankringsstrategi må derfor handle om, at man lokalt arbejder hen imod en mere bæredygtig tilstand end udgangspunktet. Er det målet at skabe bæredygtighed i form af et gennemsnitligt velfærdsniveau? Eller vælger man, som f.eks. i Vollsmose, at acceptere, at området er og vil vedblive med at være et multietnisk område på godt og ondt? Lokal bæredygtighed er i sidste ende et politisk valg om, hvad politikerne mener bør være en acceptabel lokal velfærdsstandard for de borgere, der bor i det udsatte by- og boligområde. Lokal bæredygtighed handler ikke om at løse alle områdets problemer, men at få området op på et for borgerne og et for samfundet acceptabelt niveau.

Grundig foranalyse

En bæredygtig forankringsstrategi forudsætter, at projektparterne i den indledende projektfase foretager en grundig analyse af lokalområdets udfordringer. En god analyse bør afdække, hvilke problemer den boligsociale indsats **kan** løse, og hvilke problemer den **ikke** kan løse. Der er en del udfordringer som **kun** kommune, stat og marked kan klare.

Det er afgørende at kortlægge, hvilke faktorer der undergraver kvarterets bæredygtighed og som den fysiske- og boligsociale helhedsplaner kan løse. Med dette udgangspunkt kan man vurdere, hvad det er for et lokalt niveau for bæredygtighed, der er realistisk at opnå.

Kortlægning af ressourcer

Skal beboerne og borgerne være en del af forankringen, bør en del af foranalysen bygge på en kortlægning af områdets lokale ressourcer. Det kan være i form af et ressourceatlas, der giver et indblik i, hvilke lokale aktører og interessenter der kan komme i spil som relevante parter i den strategiske forankring. I en foranalyse kan man se på områdets eksterne udfordringer, de interne udfordringer og områdets ressourcer og netværk (social kapital). Det er ved at kombinere viden om disse tre områder, det vil være muligt at udvikle en realistisk forankringsstrategi, der bygger på de lokale forudsætninger.

Boligsocial forankringsstrategi



Model: Tverskov Kommunikation

Strategi for forankring

I princippet er en forankringsstrategi helhedsplanens overordnede strategi og bør derfor gennemsyre alle indsatsområder, projekter og aktiviteter. Forankringsstrategien bør suppleres med beskrivelser af forankringsmetoder - og senere i projektføreløbet - udarbejdelse af konkrete forankringsplaner for de enkelte delprojekter.

En boligsocial forankringsstrategi må ses som en dynamisk strategi, fordi ingen på forhånd ved, hvordan processen ender, når borgere og frivillige mobiliseres i den lokale proces. Derfor bør forankringsstrategien ses som en strategi, der viser hvad endemålet er, en metode, der siger noget om, hvordan og på hvilke præmisser man udvikler projekterne, og endelig en konkret forankringsplan for de enkelte delprojekter, der fastlægger hvem der skal overtage styringen af projekterne.

Boligsociale projekter, der bygger på beboer- og borgerinddragelse, bør tilrettelægges som åbne projekter, hvor frivilliges inddragelse kan føre til alternative løsningsmuligheder og forankringstiltag, der kan ligge langt fra det forventede udgangspunkt, da ingen på forhånd ved, hvilke lokale ressourcer der vil komme i spil, eller hvilke løsningsmuligheder de lokale aktører vil foretrække.

Slip kontrollen

Er det beboer- og borgerinddragelse, der er i centrum, skal projekterne være åbne. Projekt-ejerne skal have mandat til at ændre projekterne, så de matcher borgernes ønsker og behov. Det kræver, at man accepterer at give slip på en del af projektansvaret. En del af projekt-midlerne skal kunne bruges som "frie midler" til nye ideer, alternative tanker, innovative forslag og ideer. Projektet skal så at sige kunne udvikle sig undervejs og indoptage de lokale tanker og traditioner og udvikles af lokale – ofte på helt nye præmisser. Det er med et sådant udgangspunkt, at der kan findes bæredygtige og varige forankringer.

Ofte er det sådan at fonde og puljer giver projektpenge til én bestemt aktør, f.eks. en bolig-organisation eller en kommune – og ikke til det partnerskab, som projektet i realiteten er. Dette kan betyde, at der er en part, som har det økonomiske ansvar og som har svært ved at overføre projektpenge og en del af projektansvaret til en relevant samarbejdspartner, som måske er oplagt som forankringspart.

Udvikling af ejerskab

Tager man en forankringsstrategi alvorligt vil den præge alle faser af projektet, og den vil få stor betydning for, hvilke boligsociale metoder, værktøjer og valg, der skal anvendes og træffes undervejs. Generelt er det projektmedarbejderens opgave at sætte initiativer og aktiviteter i gang, men i det øjeblik aktiviteten er i drift, skal projektmedarbejderens position, rolle og

arbejdsindsats tilpasses og indskrænkes i forhold til de lokale ressourcer og frivillige, der ønsker at tage ansvar. Det er ikke i sig selv et mål for projektmedarbejderen at igangsætte flest mulige aktiviteter og tidsbegrænsede projekter, men at hjælpe udviklingsprocessen i gang og så hurtigt det er muligt at overlade scenen til borgerne, beboerne og de lokale aktører. Skal der opbygges en hjemmeside, skal den være enkel og meget brugervenlig, hvis den skal forankres af frivillige. Måske skal ambitionsniveauet sænkes for at skabe et produkt, der kan overleve, når de professionelle ressourcer forsvinder? Derfor er fokus på processen ligeså vigtig, som fokus på selve produktet. Det er forankringsstrategien og forankringsplanen, der lægger rammerne for ambitionsniveau og inddragelsesproces.

Økonomi et styringsredskab

Mange projekter får startkapital og støtte til driften, men skal der indbygges incitamenter til forankring, er det nødvendigt at aftrappe den økonomiske støtte i de sidste projektår og foreslå lokal medfinansiering til driften. Det kan ske som faste bevillinger fra kommunen, fra lokale foreninger, suppleret af en vis brugerbetaling og indtægter via lokale aktiviteter. Projektpenge skal i et forankringsperspektiv altså gives i igangsætnings- og etableringsfasen og i dele af driftsfasen, mens den skal udfases og erstattes af lokale bidrag og indtægter på vej mod delprojektets forankringsfase. På den måde bliver projektet ikke afhængigt af offentlige midler, men alle parter er nødt til at arbejde med en bæredygtighedstankegang, så projektet udvikler sig hen imod en bæredygtig forankring.

Scenarietværksteder, der opridser forskellige scenarier for forankringen kan være et værktøj til at skabe bevidsthed og opbakning til de nødvendige forankringskridt.

Bedre viden og dokumentation

Forankring handler i bund og grund om, at de lokale parter kan se værdien i projekterne og at de ved at tage ansvar for forankringen tror på, at driftsudgifter kan skabe reel værdi på de områder, man forventer. Derfor er det afgørende, at man bliver bedre til at dokumentere værdien af de enkelte projekter. Det er ofte svært, fordi projektevalueringen foretages lang tid efter at forankringsmulighederne har været på dagsordenen. Derfor er det afgørende, at der foretages en midtvejsevaluering, der kan være med til at "sælge" projektet, når det efterfølgende går ind i forankringsfasen.

Krav til planprocessen

En bæredygtig forankringsstrategi indebærer, at kvarters- og helhedsplaner udarbejdes af en bred kreds af lokale aktører og alle de, der er udset til at have en aktie i forankringen. En helhedsplan kan erfaringsmæssigt ikke udvikles inden for tre måneder med mindre man giver køb på inddragelsesprocessen og de håndslag, der skal til for at trække de relevante parter med ind i projektet.

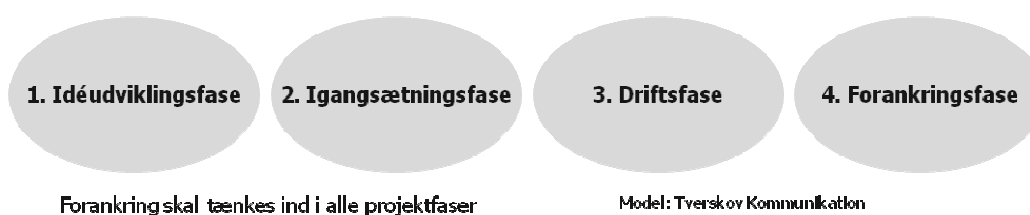
Enhver seriøs fond eller bevilgende myndighed bør derfor kræve, at helhedsplanarbejdet dokumenteres, så det klart fremgår af projektansøgningen, hvordan arbejds- og inddragelsesprocessen har været, hvem der har bidraget til at udarbejde planen og om den indledende proces har været bæredygtig – og ikke er et "skrivebordsarbejde".

Opgør med projektkulturen

Desværre stiller ministerier og fonde generelt for mange krav om mål, succeskriterier og dokumentation. Det fastlåser projekterne i et "øjebliksbillede", som i mange tilfælde er forandret ved projektstart. Mulighederne for forankring vanskeliggøres dermed, da pengene på forhånd er øremærket bestemte tiltag og aktiviteter. Skal der udvikles bæredygtig forankring, må der på sigt ske et vist opgør med den herskende projektkultur, der favoriserer

projektmanagerne på bekostning af beboere, borgere og frivillige, der har svært ved at følge med. Den eksisterende projektkultur stiller krav om, at projektholderen skal kunne formulere "færdigsyede projekter", inden der foregår borger- og beboerinddragelse. Fastlåste projekter, der skal måles og vejes, giver ikke meget plads til de frivilliges kreativitet og spontanitet og anderledes måde at tænke på. Forankring på de frivilliges og på borgernes præmisser kræver derfor at man slipper meget mere af den centrale styring og krav om ligegyldig kvantitativ dokumentation. Det er bedre at vise tillid til borgerne og de frivillige og at indføre kvalitative evalueringer i de enkelte projektfaser.

Den dynamiske forankringsproces



Fra driftsfase til forankringsfase

Man kan med fordel opdele hvert delprojekt i fire delfaser: a) idéfase b) igangsætningsfase c) driftsfase d) forankringsfase. Set i et forankringsperspektiv skal den projektansatte og de frivillige løse forskellige opgaver i de enkelte faser. I de første faser er projektmedarbejderen meget synlig og dominerende. I forankringsfasen trækker projektmedarbejderen sig gradvist ud og overlader ansvaret til de personer eller organisationer, der skal forankre projektet.

I forbindelse med årlige evalueringer eller midtvejsevalueringer kan man gøre status over delprojekterne og vurdere dem i forhold til: a) Hvilken projektfase er projektet i? b) Hvem skal forankre projektet? c) Hvilke opgaver skal de professionelle og de frivillige løse i den aktuelle projektfase? d) Skal man flytte projektansvar og økonomi til den part, der er udset til at skulle forankre projektet? e) Skal det økonomiske tilskud trappes ned til fordel for lokal medfinansiering?

Når man nærmer sig en forankring, er der en række spørgsmål, der skal stilles. Hvilke projekter skal droppes? Hvilke projekter skal fortsætte? Er den instans, hvor forankringen skal foregå klar og økonomisk selv bærende? Kan man forvente at kunne mobilisere flere lokale ressourcer og vil et højt aktivitetsniveau kunne fortsætte? Hvem og hvilke personer har det drive, der skal til for at kunne drive projektet videre? Hvordan kan kommunen evt. agere og støtte? Kan der ydes et årligt drifttilskud fra boligforeninger og fra kommune? Kan en del af aktiviteterne være selv bærende via delvis brugerbetaling og bankospil m.v.?

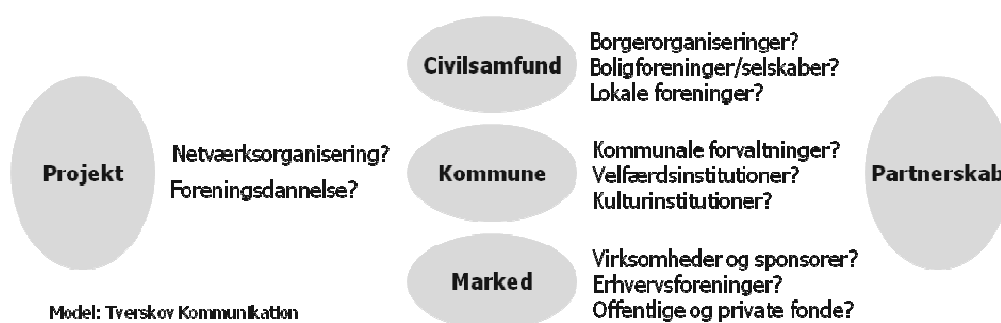
Kriterier for forankring

En strategi kan bygge på, at forankringen skal foregå i boligorganisationen, i civilsamfundet, i kommunen eller i markedet. Eller den kan gennemføres som en kombination af disse, f.eks. i form af et partnerskab.

Der kan opstilles vejledende kriterier for, hvornår et projekt er modent til at blive forankret. Der skal være lokale aktører, som er villige til og har evnen og ressourcerne til at påtage sig det videre ansvar for styring og ledelse. Der skal være udviklet et lokalt ejerskab til projektet og

dets aktiviteter. Der skal fremskaffes finansiering og være enighed om et budget, der kan føre aktiviteterne videre. Der skal være enighed om en organisatorisk forankring. Der skal være foregået et lærings- og kompetenceforløb, som gør de lokale aktører i stand til at videreføre projektet på lokale præmisser.

Boligsociale forankringsmodeller



Mange forankringsmuligheder

Forankring vil kunne ske i form af en netværksorganisering eller en foreningsdannelse og i form af løsninger i relation til civilsamfund, kommune og marked.

Inden for civilsamfundet kan der peges på forskellige typer af borgerorganiseringer, ligesom en eller flere boligforeninger og boligselskaber kan stå for forankringen eller være en del af denne.

De enkelte kommunale forvaltninger kan sikre årlige økonomiske bidrag til en given borgeraktivitet og kommunens institutioner, såsom skoler, ungdomsklubber, biblioteker og kulturhuse kan tilbyde sig som forankringspart.

I nogle tilfælde kan projekter videreføres via støtte fra centerforeningen eller lokale virksomheder, der kan støtte et lokalsamfund gennem medarbejdere, der udfører frivilligt arbejde, eller ved at virksomheden vælger at sponsorere forskellige tiltag i de lokale projekter.

Forankring kan med fordel ske, når flere delprojekter eksisterer under samme tag, så projekternes udgifter til husleje og drift kan holdes nede på et passende niveau. Mange projekter kan forankres ved at lokale boligforeninger stiller lokaler til rådighed i f.eks. beboerhuse eller ved at kommunen tilbyder plads på biblioteker, kulturhuse eller i Frivilligcentre.

Større boligsociale projekter kan sjældent gennemføres med succes inden for få år. Ting tager tid, og ofte kræver en større boligsocial indsats op til 10 år, før den for alvor sætter sig varige spor i lokalområdet.