



Vejledning til udarbejdelse af politikker

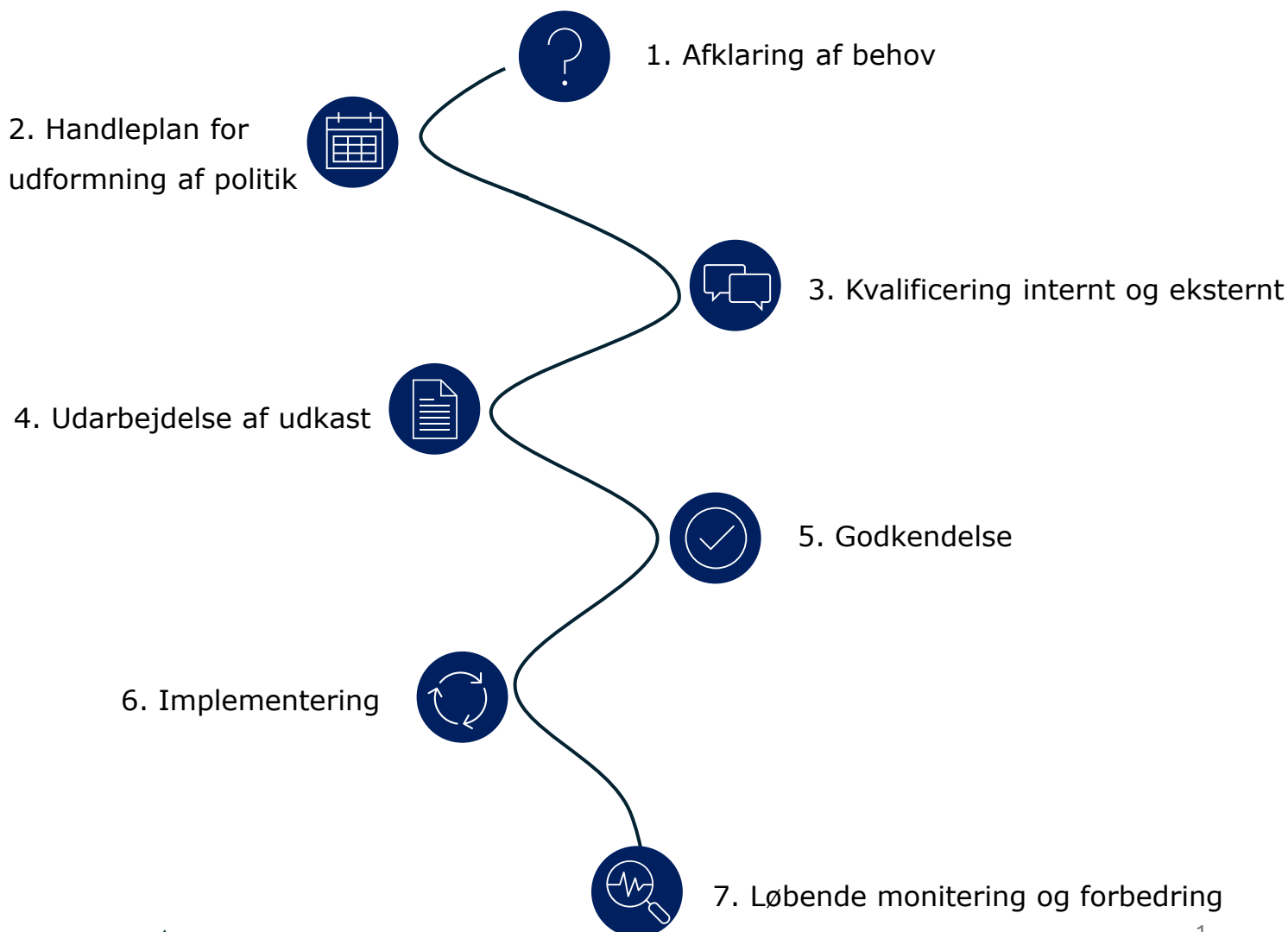
Formål

Denne vejledning kan hjælpe jer med at tilrettelægge en struktureret proces for udarbejdelse af politikker, der tager afsæt i boligorganisationens værdier, lovgivningsmæssige rammer og strategiske mål. Formålet er at sikre, at politikkerne er gennemtænkte, gennemsigtige og praktisk anvendelige i organisationens hverdag.

Vejledningen er opbygget som en trinvis proces i syv faser med tilhørende refleksionsspørgsmål, der kan hjælpe jer med at afklare indhold, krav, interessenter og implementering, når I udarbejder en politik. Spørgsmålene er tænkt som en hjælp til arbejdet – I behøver ikke kunne besvare dem alle, men kan udvælge dem, der er mest relevante for jeres organisation og det konkrete politikområde.

Som støtte har vi desuden udarbejdet et eksempel i form af en bæredygtighedspolitik, som kan bruges som inspiration og pejlemærke til at formulere jeres politikker.

Sådan kan I tilrettelægge jeres proces:



? 1. Afklaring af behov

Formål: Start med at skabe en fælles forståelse af, hvorfor politikken udarbejdes, og hvad den skal hjælpe organisationen med. En god afklaring af behov gør det lettere at afgrænse politikken, vælge relevante interessenter og undgå, at den bliver for bred eller for detaljeret. Beskriv kort, hvilke udfordringer, risici eller ambitioner politikken skal adressere, samt hvilke mål, der ønskes opnået. Afklar hvem i organisationen, der skal eje politikken (hvem er afsender og følger op) og have ansvaret for dens implementering. Det er også her, I bør tage stilling til, hvem politikken skal gælde for – og om den også skal omfatte samarbejdspartnere og leverandører.

Spørgsmål I kan overveje

- Hvilket overordnet emne skal politikken dække?
- Hvilke udfordringer/risici skal politikken forebygge eller håndtere?
- Hvilke mål ønsker vi at opnå med politikken?
- Er der lovkrav eller reguleringer, som politikken skal sikre overholdelse af?
- Understøtter politikken konkrete strategiske mål i organisationen?
- Hvem ejer politikken, og hvem er ansvarlig for dens implementering?
- Hvilke dele af organisationen skal politikken gælde for?
- Skal politikken også gælde for samarbejdspartnere, eksterne leverandører eller konsulenter?

Forskellige former for politikker

Når I udarbejder en politik, kan det være en hjælp at tage stilling til, hvilken type af politik jeres boligorganisation har brug for. Typisk skelnes mellem to former for politikker:

1) En strategisk politik

Denne model beskriver politikens retning, værdier og overordnede målsætninger, mens konkrete retningslinjer, arbejdsgange og værktøjer samles i særskilte dokumenter (fx procedurer, bilag, tjeklister). Det gør politikken kortere med færre behov for løbende opdateringer. Fordelen er, at I kan opdatere de konkrete arbejdsgange uden at ændre selve politikken hver gang, og at det bliver tydeligt, hvad der er "retning", og hvad der er "praktisk udførelse". Til gengæld kræver modellen, at de tilhørende retningslinjer er lette at finde og tydeligt koblet til politikken.

2) En strategisk – og operationel politik

Denne type politik beskriver både jeres overordnede mål og principper og de mere operationelle aspekter som konkrete handlinger og arbejdsgange. Det betyder, at politikken ofte bliver længere og mere tæt på drift. Fordelen er, at medarbejdere og samarbejdspartnere kan finde både retning og konkrete handlinger i samme dokument, hvilket kan gøre det lettere at efterleve politikken – især hvis I ikke ønsker mange separate dokumenter. Ulempen kan være, at politikken skal opdateres oftere, fordi praksis og arbejdsgange ændrer sig hurtigere end de overordnede principper.

Hvad skal I vælge?

Valget afhænger af jeres boligorganisations størrelse, ressourcer og eksisterende dokumentstruktur. Større boligorganisationer vil ofte have præference for en rent strategisk politik, hvor procedurer og retningslinjer ligger i separate dokumenter, så politikken ikke bliver for kompleks og omfattende. Mindre organisationer kan typisk samle strategi og retningslinjer i en mere operationel politik, fordi den dækker færre områder og er lettere at holde overskuelig.



2. Handleplan for udformning af politikken

Formål: Efter I har fået et overblik over jeres behov, er det en fordel at lave en enkel handleplan for arbejdet med at udforme bæredygtighedspolitikken. Handleplanen hjælper jer med at afklare, hvem der skriver udkastet, hvem der bidrager med input undervejs, samt hvordan politikken behandles og godkendes. Behovet kan variere afhængigt af organisationens størrelse, vedtægter og organisering, men en tydelig plan gør processen mere overskuelig og sikrer fremdrift og forankring.

Spørgsmål I kan overveje

- Hvem har ansvar for at drive processen med at udforme politikken, udarbejde udkast og indstille til godkendelse? (politikejer/projektansvarlig)?
- Hvilke nøgleaktører skal inddrages undervejs (ledelse, medarbejdere, beboerrepræsentanter, evt. eksterne)?
- Hvilke fora skal orienteres undervejs (fx ledelse, organisationsbestyrelse, afdelingsbestyrelser), og hvilket organ skal godkende politikken (fx organisationsbestyrelsen)?
- Hvilke milepæle og tidsplan giver mening for at få godkendt politikken (inputrunde, udkast, høring, godkendelse, ikrafttrædelse)?
- Hvilke ressourcer og kompetencer kræver arbejdet (tid, data, evt. ekstern rådgivning)?



3. Kvalificering internt og eksternt

Formål: Når behov og handleplan er beskrevet, skal jeres arbejde kvalificeres med den nødvendige viden og de rette perspektiver. Indsamlingen af input bør sikre, at politikken lever op til lovgivning og relevante standarder, og at den hænger sammen med organisationens øvrige styringsdokumenter. Inddrag relevante interne og eksterne interessenter tidligt nok til, at deres viden kan påvirke indholdet – og sent nok til, at I kan give dem en tydelig ramme for, hvad der skal tages stilling til. Her er det særligt vigtigt at sikre, at politikken efterlever interessenternes faktiske og begrundede behov, fx understøttet af data. Overvej samtidig, hvilken dokumentation der kan være nødvendig for at kunne vise efterlevelse og effekt.

Spørgsmål I kan overveje

- Hvilke love relaterer til dette politikområde (fx almenboligloven, udbudsregler, databeskyttelsesforordningen)?
- Hvordan dokumenterer og beviser vi, at politikken lever op til gældende lovgivning?
- Hvilke eksisterende politikker, manualer eller procedurer skal denne politik koordineres med? (fx FNs 17 Verdensmål, AlmenKompas-branchestandarden)
- Hvem er de primære interessenter, der bør inddrages (bestyrelse, ledelse, medarbejdere, beboere, samarbejdspartnere, leverandører) og hvornår?
- Afspejler politikken og de identificerede behov også de oplevede og data-understøttede behov hos interne og eksterne interessenter?
- Hvilke data eller erfaringer har vi allerede (hændelser, klager, tilsyn, initiativer), der bør informere politikken?
- Hvilke interne processer og systemer bliver påvirket (fx kontrakter, budget, drift, IT, mødestrukturer)?



4. Udarbejdelse af udkast

Formål: Udkastet skal omsætte politikken formål og input til klare principper, hvis den strategiske form vælges (se punkt 1) og konkrete retningslinjer, hvis den mere operationelle form vælges. Skriv i et enkelt sprog og undgå unødigt komplekse formuleringer. En god politik angiver både retning (principper og værdier) og forventninger (hvad man skal gøre, og hvad man ikke må). Beskriv anvendelsesområde, roller og ansvar, samt hvordan man håndterer eventuelle afvigelser.

Spørgsmål I kan overveje

- Hvordan skal politikken struktureres?

En politik kan struktureres således:

- **Titel og formål:** Kort og præcist overskrift, samt en beskrivelse af, hvad politikken skal sikre, og hvorfor den indføres.
- **Principper og værdier:** Kort liste over 3–6 pejlemærker, der beskriver, hvordan organisationen træffer beslutninger og handler på området (fx økonomisk ansvarlighed, social bæredygtighed, gennemsigtighed, beboerinddragelse).
- **Anvendelsesområde:** Hvem og hvad politikken gælder for.
- **Retningslinjer/indhold:** Konkrete krav, regler eller standarder, der skal følges, samt håndtering og sanktionering af brud og afvigelser.
- **Roller og ansvar:** Angiv hvem der er ansvarlig for implementering, opfølgning og kontrol.
- **Opfølgning og evaluering:** Metode for løbende vurdering af politikken, samt hvordan og hvornår den skal revideres.
- **Ikrafttrædelse:** Dato for godkendelse og ikrafttrædelse, samt beslutningsforum (fx organisationsbestyrelsen).



5. Godkendelse

Formål: Godkendelsesfasen skal sikre både kvalitet og legitimitet. Inden endelig godkendelse bør udkastet gennemgås med fokus på, om det er tydeligt beskrevet og i overensstemmelse med organisationens strategi og værdier samt med gældende lovgivning på området. Vær opmærksom på, at godkendelse også handler om forankring: hvis de rette aktører har haft mulighed for at komme med input, øges sandsynligheden for, at politikken efterleves. Sørg for at dokumentere beslutningen, herunder ikrafttrædelse og eventuelle krav om opfølgende handlinger.

Spørgsmål I kan overveje

- Hvem skal gennemgå udkastet internt, og hvilke kriterier skal reviewet fokusere på?
- Er der væsentlige interessenter, der bør høres før endelig godkendelse (fx beboerrepræsentanter, leverandører, kommunale aktører)?
- Hvem præsenterer politikudkastet for det beslutningskompetente organ, og hvilke nøglepunkter skal fremhæves?
- Hvilket besluttende organ skal godkende politikken, og hvilken proces anvendes?



6. Implementering

Formål: En politik skaber først værdi, når den er kendt, forstået og anvendt. Planlæg derfor implementeringen som en konkret indsats: hvem skal informeres, hvordan kommunikeres indholdet, og hvilke arbejdsgange påvirkes? Overvej behov for træning og introduktion – både for medarbejdere og evt. bestyrelse eller leverandører afhængigt af politikområdet. Sørg for, at der er tydelige kontaktpunkter, hvis der opstår spørgsmål, og at relevante dokumenter og værktøjer opdateres. Implementeringen bør også omfatte, hvordan I følger op på efterlevelse, så politikken bliver en del af den daglige praksis. Det er en fordel at tænke i understøttende værktøjer (fx tjeklister, IT-værktøjer eller procesbeskrivelser), så politikken ikke står alene, men bliver nem at bruge i hverdagen.

Spørgsmål I kan overveje

- Hvordan kommunikeres den godkendte politik til organisationen og interessenter? (fx integrering i medarbejderhåndbog, udlevering af politikker ved nyansættelse eller ved indgåelse af kontrakt med samarbejdspartnere)
- Hvordan sikrer vi, at alle forstår indholdet og formålet med politikken?
- Hvordan integreres træning i eksisterende onboarding eller kompetenceprogrammer?
- Hvordan måler vi, at træningen har givet den nødvendige forståelse og færdigheder?
- Hvilke skabeloner, værktøjer eller hjælpemidler bør understøtte politikken (handlingsplaner, IT-værktøjer tjeklister, registre, FAQ)?



7. Løbende monitoring og forbedring

Formål: Politikker skal løbende tilpasses, så de forbliver relevante, efterleves i praksis og skaber den ønskede effekt. Fastlæg derfor på forhånd, hvordan og hvor ofte politikken skal evalueres, hvem der har ansvar for at monitorere efterlevelse, og hvordan der rapporteres til ledelse og bestyrelse. Beslut, hvilke data eller erfaringer, der skal indgå i vurderingen, og skab en enkel måde at indsamle feedback på fra medarbejdere, beboere og samarbejdspartnere. Når politikken revideres, bør ændringer kommunikeres klart, og eventuelle opdateringer af processer, værktøjer og træningsmateriale bør planlægges samtidig.

Spørgsmål I kan overveje

- Hvem har ansvar for at monitorere efterlevelse og effekt af politikken?
- Hvordan og hvor ofte rapporteres status på implementering og efterlevelse (fx årlige rapporter til organisationsbestyrelsen eller drøftelse på bestyrelsesmøder)?
- Hvilke KPI'er, data eller observationer skal indgå i vurderingen af efterlevelse og effekt?
- Hvilket interval skal vi fastlægge for at gennemgå politikken (fx årligt, hvert andet år, eller ved behov) for at tage højde for erfaringer, ændringer i lovgivning eller nye strategiske mål i boligorganisationen?
- Hvem beslutter og godkender ændringer i politikken, og hvordan kommunikeres disse til organisationen?
- Hvem har ansvar for at opdatere de understøttende værktøjer ved ændringer i politikken?

Bæredygtighedspolitik

Formål

Denne bæredygtighedspolitik beskriver, hvorfor og hvordan [*boligorganisationen*] arbejder med bæredygtighed som en integreret del af driften, vedligeholdelsen og udviklingen af vores boliger og boligområder. Vi ønsker med politikken at tage ansvar for de miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige konsekvenser af vores aktiviteter og skabe en fælles retning for vores arbejde med bæredygtighed - både nu og på længere sigt.

Politikken tydeliggør samtidig vores forventninger til, at både medarbejdere og samarbejdspartnere handler i overensstemmelse med de principper og prioriteringer, der er beskrevet i politikken.

[*Boligorganisation*] forstår bæredygtighed som et bredt begreb, der omfatter både hensynet til miljø og klima, mennesker og samfund samt ansvarlig ledelse og styring. Det betyder, at bæredygtighed for os handler om alt fra energi- og ressourceforbrug i vores boliger, til trivsel, tryghed og beboerinddragelse samt en ansvarlig og gennemsigtig organisering af vores arbejde og samarbejder.

Vores bæredygtighedspolitik beskriver, hvilke bæredygtighedstemaer vi prioriterer, og fastlægger retningslinjer for, hvordan bæredygtighedsarbejdet gennemføres og organiseres.

Principper og værdier for vores bæredygtighedsarbejde

[*Boligorganisationens*] principper for bæredygtighed er udvalgt for at give en klar og anvendelig ramme for vores arbejde i hverdagen. De er udviklet med afsæt i vores erfaringer fra drift og dialog med beboere og interessenter og bygger den almene sektors fælles rammer for bæredygtighed, herunder FN's verdensmål og bæredygtighedsstandard i AlmenKompas. Principperne skal sikre, at bæredygtighed tænkes sammen med både økonomi, trivsel og ansvarlig styring.

Økonomisk ansvarlighed

Vi vælger bæredygtige løsninger med respekt for beboernes husleje og organisationens økonomi og arbejder for løsninger, der skaber værdi både på kort og lang sigt.

Social bæredygtighed

Vi arbejder for boligområder med tryghed, trivsel og fællesskaber, hvor der er plads til forskellige beboergrupper og livssituationer.

Miljøhensyn i praksis

Vi prioriterer indsatser, der reducerer klima- og miljøbelastning, og som samtidig kan gennemføres i drift og projekter på en måde, der fungerer i hverdagen.

Bæredygtighedspolitik

Respekt for menneskerettighederne

Vi respekterer og understøtter menneskerettighederne i vores arbejde ved at prioritere lige behandling, ordentlige forhold og trygge rammer – og forebygge og håndtere risiko for diskrimination, chikane og andre krænkelser.

Ansvarlighed & gennemsigtighed

Vi overholder til enhver tid relevante love og regler og kommunikerer åbent om mål, prioriteringer og resultater, så beboere og interessenter kan følge vores arbejde og forstå de beslutninger, vi træffer.

Beboerinddragelse & lokalt ejerskab

Vi inddrager beboere og afdelingsbestyrelser, hvor det skaber mest værdi, fordi bæredygtige løsninger fungerer bedst, når de er forståelige og forankrede lokalt.

Anvendelsesområde

Hvem gælder politikken for?

Bæredygtighedspolitikken gælder for organisationsbestyrelsen, administrationen og driftens medarbejdere og indgår som en fælles ramme for beslutninger og handlinger i [Boligorganisationen]. Politikken omfatter også afdelingsbestyrelser, når de medvirker til eller træffer beslutninger om indsatser, der har betydning for bæredygtighed i afdelingerne. Herudover gælder politikken for leverandører og samarbejdspartnere, som forventes at handle i overensstemmelse med politikkens principper, når de udfører opgaver for boligorganisationen.

Hvad gælder politikken for?

Politikken gælder for den daglige drift og vedligeholdelse, hvor beslutninger og arbejdsgange har betydning for organisationens bæredygtighed. Den anvendes også ved renoveringer, større projekter samt ved nybyggeri og udvikling, hvor bæredygtighed indgår som et relevant hensyn i planlægning og beslutninger. Her danner politikken grundlag for valg af løsninger inden for gældende lovgivning, økonomiske rammer og lokale prioriteringer.

Retningslinjer og indsatser - hvad gør vi i praksis?

Det følgende afsnit rammesætter, hvordan [Boligorganisationen] omsætter bæredygtighedspolitikens principper til konkrete handlinger i hverdagen. Indsatserne er struktureret i tre hovedområder, som tilsammen dækker de væsentligste miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige forhold i vores arbejde som boligorganisation.

Bæredygtighedspolitik

1. Miljø & klima

[Boligorganisationen] arbejder med at reducere sin klima- og miljøbelastning gennem:

1a. Energi og klima

- Reducering af vand-, varme- og energiforbrug i vores bygninger
- Prioritering af energiforbedringer ved renovering og vedligehold
- Anvendelse af vedvarende energi, hvor det er muligt

1b. Affald og ressourcer

- Reducering af spild og unødvendigt forbrug af materialer
- Arbejde for genbrug og genanvendelse i drift og projekter
- Understøtte affaldssortering og korrekt affaldshåndtering

1c. Grønne områder og biodiversitet

- Udvikling og drift af grønne områder med rekreativ værdi
- Understøtte biodiversitet gennem naturvenlig drift og beplantning

2. Trivsel, fællesskab og sociale forhold

[Boligorganisationen] arbejder for at styrke trivsel og fællesskab i vores boligområder gennem:

2a. Tryghed og trivsel

- Dialog med beboere om lokale udfordringer og løsninger
- Forebyggelse af konflikter og hærværk gennem fælles indsatser

2b. Beboerinddragelse og beboerdemokrati

- Tydelig kommunikation om møder, beslutninger og muligheder for at deltage
- Støtte til afdelingsbestyrelser og lokale initiativer
- Flere måder at deltage på (fx møder, digitale input og korte spørgeskemaer)

2c. Fællesskaber og naboskab

- Bedre rammer for fællesskab (opholdsarealer, legepladser og mødesteder)
- Indsatser der styrker god naboskabskultur og hensyn i hverdagen

3. Ansvarlig ledelse og organisering

[Boligorganisationen] vil sikre, at bæredygtighed er forankret i vores beslutninger og arbejdsgange gennem:

3a. Gennemsigtighed, ansvar og opfølgning

- Synliggørelse af vores bæredygtighedsarbejde, så beboere, medarbejdere og samarbejdspartnere kan følge med i, hvad vi gør og hvorfor
- Tydelig placering af ansvar for koordinering og opfølgning på bæredygtighedsarbejdet
- Årlig status til bestyrelse og beboere med resultater og næste skridt

Bæredygtighedspolitik

3b. Ansvarlige indkøb og leverandører

- Bæredygtige krav i indkøb og udbud, hvor det er muligt
- Dialog med leverandører om løsninger, der fungerer i drift og reducerer belastning

Mål og målepunkter

[*Boligorganisationen*] fastlægger mål og målepunkter, som kan danne en ramme for vores arbejde med bæredygtighed og gøre det muligt at følge vores udvikling over tid og vurdere, om indsatserne har den ønskede effekt.

Ved valg og udvikling af mål og målepunkter tager [*Boligorganisationen*] udgangspunkt i fælles rammer og værktøjer i den almene sektor, herunder AlmenKompass-standarden, for at strukturere arbejdet med bæredygtighed og opfølgning. AlmenKompass-standarden prioriteres som datagrundlag for at sikre et ensartet og sammenligneligt grundlag for opfølgning på vores mål og indsatser over tid.

Roller og ansvar

Dette afsnit beskriver, hvordan ansvaret for bæredygtighedspolitikken er fordelt mellem [*Boligorganisationens*] organisationsbestyrelsen og direktion/administration, så politikken både er forankret i ledelsen og omsat til praksis i organisationen.

Organisationsbestyrelsen

Organisationsbestyrelsen er organisationens øverste besluttende organ og har det overordnede ansvar for vores bæredygtighedspolitik. Bestyrelsen vedtager og reviderer politikken, følger op på status for bæredygtighedsarbejdet og sikrer, at bæredygtighed indgår i sammenhæng med organisationens strategi og de økonomiske rammer.

Direktion/administration

Direktion og administration har det daglige ansvar for at omsætte bæredygtighedspolitikken til praksis i organisationen. De koordinerer arbejdet på tværs af drift og projekter, udarbejder årlig status til organisationsbestyrelsen og udpeger en ansvarlig funktion, der sikrer fremdrift og opfølgning i bæredygtighedsarbejdet.

Opfølgning og evaluering

Politikken revideres hvert 4. år eller ved væsentlige ændringer i strategi, drift eller lovgivning. Den ansvarlige funktion vurderer om politikken fortsat er i overensstemmelse med organisationens strategi og værdier og indstiller mulige ændringer til organisationsbestyrelsens endelige godkendelse.

Bæredygtighedspolitik

Vi følger årligt op på bæredygtighedsarbejdet gennem en samlet status og afrapportering. Opfølgningen giver overblik over indsatser og resultater og danner grundlag for prioritering af næste skridt. Den årlige opfølgning sker gennem udgivelse af en bæredygtighedsrapport, som overordnet beskriver vores fokusområder, indsatser og udvalgte målepunkter.

Ikrafttrædelse

Denne bæredygtighedspolitik træder i kraft ved vedtagelse i organisationsbestyrelsen og gælder fra *[dato]*.