



Beboerdemokratisk proces

Program

Projektering

Udførelse

Drift

Innovation og læring



AlmenVejledning i beboerdemokratisk proces

Udgave: 2. udgave

Udgivelsesår: 2013

Udgiver: AlmenNet
Studiveststræde 50
1554 København V
www.almennet.dk

Revideret for AlmenNet: Boligforeningen 3B
Louise Toft Hansen, Projektleder

Arbejdsgruppe, 3B: Michael Graae, FSB
Jesper Rasmussen, BO-VEST
Maria Jensen, Boligkontoret Danmark
Ionee Skovgaard, Boligforeningen 3B
Louise Toft Hansen, Boligforeningen 3B

Koordinering: AlmenNet

Forside: Egedalsvænge 2012. Billede leveret af Kokkedal på Vej

Rettigheder: Eftertryk i uddrag tilladt, men kun med kildeangivelsen:
AlmenVejledning i beboerdemokratisk proces (2013)

Støtte: Udarbejdet med støtte fra Landsbyggefonden

Layout: Ene Esgaard, Ene Es

Citater: Citaterne igennem vejledningen er vigtige udsagn om processen,
fra arbejdsgruppen til læseren. De er ikke taget direkte fra teksten.

Indholdsfortegnelse	Side
Om AlmenNets Publikationer	4
Forord	5
Indledning	6
Beboerdemokratisk proces	9
Opsamling af faserne	11
Redskaber til processen	13
Styregruppens sammensætning - Udfordringer og værktøjer	15
Gruppedynamik	21
Forberedelse	24
Hvad er opgaven?	26
Hvad er vores mål med inddragelsen?	27
Hvad er vores målsætninger?	27
Hvad er vores ressourcer?	28
Hvordan skal vi løse opgaven?	29
Hvordan planlægger og afvikler vi forløbets aktiviteter?	29
Milepæl 1 - procesplan	31
Idéudvikling	32
Hvad er vores historie?	34
Hvad er vores vision?	36
Hvad er styrker, og hvad er svagheder?	38
Hvordan når vi vores vision?	38
Milepæl 2 - idékatalog	39
Projektudvikling	40
Hvordan beskriver vi projektet?	42
Hvordan ser projektet ud?	42
Hvordan udføres projektet?	44
Hvad betyder projektet for boligafdelingen?	45
Milepæl 3 - Projektforslag	47
Vurdering	48
Hvordan kan det lade sig gøre?	50
Hvad stemmer vi om?	50
Afstemning – ja eller nej?	51
Milepæl 4 - projektbeskrivelse	53
Mod skema A	54
Råd til at forankre arbejdet fra den beboerdemokratiske proces	55
Litteratur og andre henvisninger	56
Bilag	57

Om AlmenNets

publikationer

AlmenNet er en forening for udviklingsorienterede almene boligorganisationer, hvor formålet er at skabe fremtidssikring for almene boliger og bebyggelser med fokus på både fysiske investeringer, boligsociale processer og nye organisationsformer.

AlmenNet igangsætter, støtter og koordinerer udviklingsarbejder med henblik på at forbedre den almene boligs konkurrenceevne.

Det sker i praksis ved at udvikle vejledninger, værktøjer og kurser, som kan opkvalificere de almene boligadministrationers kompetencer i varetagelse af bygherrerollen, samt understøtte et konstruktivt samarbejde med beboere, bestyrelser, myndigheder og byggeparter.

Alle AlmenNets publikationer tager afsæt i en af nedenstående kategorier, der tilsammen udgør AlmenNets arbejdsområde og overordnede systematik for foreningens publikationsserie.



Publikationerne er forfattet af foreningens egne og meget engagerede medlemmer og baserer sig på "best practice" i den almene sektor. Ønsket er at give konkrete værktøjer og viden videre,

som kan anvendes direkte af andre, samt at inspirere og udstikke retningslinjer for god praksis.

Publikationerne henvender sig i sær til projektledere, og mere generelt til beslutningstagere og samarbejdspartnere, der er involveret i almene fremtidssikringsprojekter.

Publikationerne er tænkt og skrevet ud fra AlmenNets fundament: brugerdreven innovation. Dette indebærer, at boligorganisationerne selv tager ansvar for egen udvikling, læring og fornyelse.

AlmenNets publikationer udspringer typisk af et af foreningens udviklingsprojekter, der gennemføres af medlemmerne, og som dermed danner grundlag for efterfølgende formidling.

Har du kommentarer eller spørgsmål til AlmenNets publikationer, er du velkommen til at kontakte foreningens sekretariat på almennet@almennet.dk eller tlf. 3376 2000.

Få overblik over AlmenNets udgivelser på www.almennet.dk eller download vores App på "App store".

God læselyst

Forord

"Beboerdemokratisk proces" hører til i AlmenNets serie af vejledninger i programfasen, der omfatter det store, forberedende arbejde med fremtidssikringsprojekter.

Den kan således med fordel læses og anvendes sammen med de to andre AlmenVejledninger: "Fremtidsanalyse" og "Helhedsplanlægning og myndighedssamarbejde". Begge vejledninger kan findes på www.almennet.dk eller ved at downloade AlmenNets App fra "App store".

Nærværende AlmenNet vejledning er en revideret udgave af den tidligere vejledning fra 2007. Ved revisionen er indhold blevet opdateret, og vejledningen er generelt gjort mere læsevenlig og bedre struktureret, hvilket skulle gøre det nemmere for læseren at orientere sig. Der har også været et behov for at kunne gøre vejledningen mere anvendelig på tablets, smartphones og som digitalt værktøj.

Vejledningen er revideret i et samarbejde mellem repræsentanter fra en række boligorganisationer.

Tak til deltagerne:

Michael Graae, FSB

Jesper Rasmussen, BO-VEST

Maria Jensen, Boligkontoret Danmark

Ionee Skovgaard, Boligforeningen 3B

Louise Toft Hansen, Boligforeningen 3B

Indledning

Om vejledningen

Vejledning "Beboerdemokratisk proces" er et arbejdsredskab til aktører involveret i udvikling og gennemførelse af renoveringsprojekter og fremtidssikring i alment boligbyggeri. Vejledningen præsenterer en række forslag til, hvordan beboerne kan inddrages i selve udviklingen af renoveringsforslaget og føle ejerskab til processen og resultatet.

Den består af en række værktøjer, aktiviteter, opsamlingsmetoder og fremstillingsforslag, der sigter efter at optimere inddragelsesprocessen for beboere og styregruppe og dermed være med til at sikre et godt renoveringsprojekt til gavn og glæde for alle i boligafdelingen.

Det primære mål med den beboerdemokratiske proces er at få vedtaget et velforankret fornyelses- eller renoveringsprojekt i boligafdelingen. Dette kan herefter danne baggrund for en ansøgning til Landsbyggefonden og kommunen om godkendelse og finansiering af projektet. Samtidig er et velforankret renoveringsprojekt med til at fremtidssikre boligafdelingen.

Målgruppe

Vejledningen er udarbejdet som et forslag til, hvordan den beboerdemokratiske proces kan gribes an. Derfor er vejledningen skrevet til hjælp for de forretningsførere, byggeafdelinger, styregrupper og projektledere, der skal til at gennemføre et inddragelsesforløb i forbindelse med renoveringsprojekter. I den efterfølgende tekst kaldes den ansvarlige fra administrationen for projektleder.

Læsevejledning

Vejledningen kan læses slavisk fra start til slut, eller læseren kan skimme den og dykke ned i afsnit

efter behov. Den giver en udførlig beskrivelse af, hvordan man planlægger og gennemfører en inddragelsesproces og udvikler et renoveringsprojekt i et samarbejde mellem styregruppe, beboere og rådgivere. Men da forhold som fx økonomi, tidsrammer, ambitioner og tidligere projektføløb (fx arbejde med helhedsplaner) er forskellig fra boligafdeling til boligafdeling, er det vigtigt, at den beboerdemokratiske proces tilpasses den enkelte situation.

Alle renoveringsprojekter er forskellige og beboerinddragelsen kan ligge på forskellige tidspunkter i forhold til selve renoveringsprocessen. Den enkelte styregruppe skal derfor se vejledningen som et idékatalog og kan frit udvælge de dele af vejledningen, der er relevante for boligafdelingens situation. Aktiviteterne kan løses i forlængelse af hinanden, men det er også muligt at springe aktiviteter over - eller erstatte dem med andre aktiviteter - uden at det spolerer forløbet af den beboerdemokratiske proces.

Hvordan gennemføres en inddragelsesproces?

Det vil ofte være administrationen, der tager initiativ til at sætte en helhedsplan i gang, fx på grund af tomgang, nedslidning, byggeskader eller en fremtidsanalyse. Herefter startes selve processen ved at gå til organisationsbestyrelsen, der eventuelt godkender en økonomisk ramme for forløbet frem til skema A. Når renoveringsprojektet er endeligt godkendt på afdelingsmødet, vil udgifterne til beboerprocessen indgå i byggesagens udgifter.

Der skal nedsættes en styregruppe, som kan varetage projektføløbet. Projektlederen vil ofte være ansvarlig for fremdriften i styregruppens arbejde under hele forløbet og udgør et vigtigt bindeled mellem beboere og afdelingsbestyrelse, administration og kommune m.fl.

Det er vigtigt at gøre sig klart fra starten, at den beboerdemokratiske proces er omstændig og kræver meget forberedelse og planlægning. Det er vigtigt, at styregruppen er bevidst herom og planlægger forløbet så realistisk som muligt. På den måde sikres også beboernes opbakning og deres deltagelse i forløbet. Kommunikation med beboerne undervejs i forløbet er også af afgørende betydning for, hvordan opbakningen bliver.

Hvorfor inddrage beboerne?

Det er beboerne, der beslutter, om et renoveringsforslag skal vedtages og sendes videre til behandling i kommunen og eventuelt Landsbyggefonden. Derfor er det vigtigt fra starten at sikre størst mulig opbakning blandt beboerne, og inddragelsesforløbet er en måde at sikre dette på. Jo tidligere beboerne involveres, og jo flere beslutninger de har

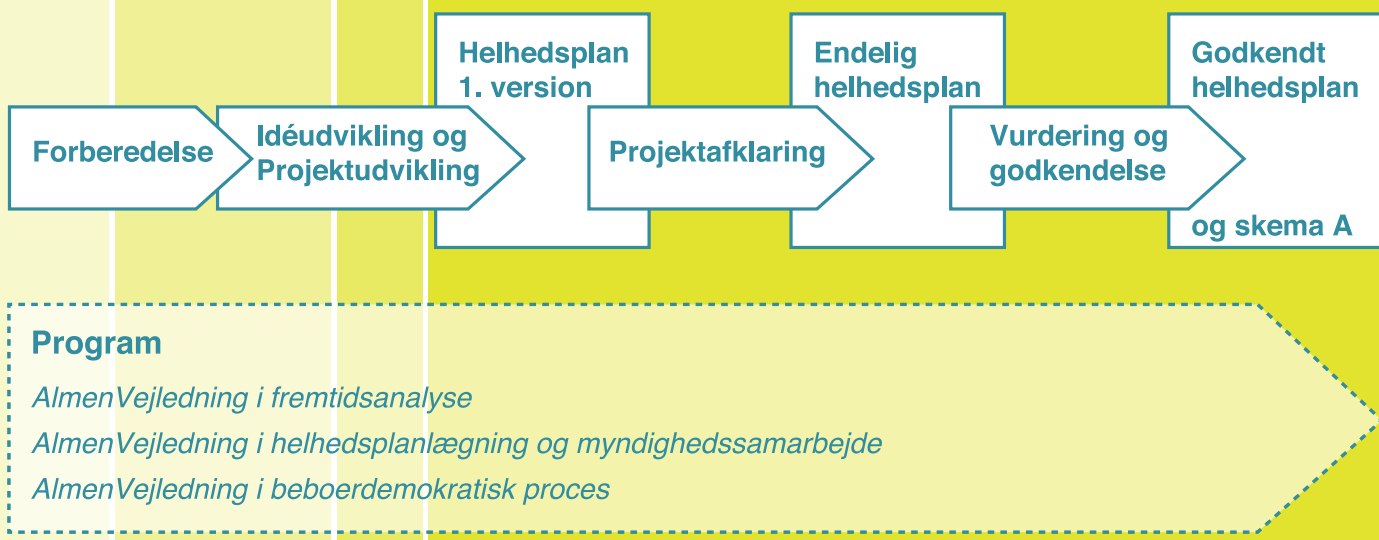
mulighed for at påvirke, jo større opbakning til det endelige renoveringsforslag kan man forvente.

Beboernes rolle som beslutningstagere indeholder et paradoks, fordi de nutidige beboere skal forholde sig til en fremtid for boligafdelingen, som de måske ikke selv får glæde af. Fremtidssikring er en vigtig del af renoveringsprojektet - og skal være opfyldt for at finde finansiering til renoveringsprojektet - men det kan være svært at få beboernes opbakning.

Beboerinddragelse giver ejerskab

For at få beboerne med på idéerne kræver det, at beboerne får en god forståelse for fremtidssikringen af deres boligafdeling og får mulighed for at præge projektforslaget. Kort sagt: At beboerne bliver inddraget som centrale aktører i renoveringsindsatsen. Herved bliver beboerne bedre kvalificeret til at vurdere resultatet, og mange tager projektet til sig.

Proces for helhedsplanlægning



De tre AlmenVejledninger supplerer hinanden i program-fasen, fra forberedelse til godkendt helhedsplan og skema A

” Inddragelse handler ikke kun om demokrati eller om, at alle skal bestemme lige meget, men om at give mulighed for at få noget gennemført så kvalificeret som muligt



Den beboer- demokratiske proces

Introduktion

Den beboerdemokratiske proces er tilrettelagt som et udviklingsforløb med fire faser, som bygger videre på hinanden.

Faserne hedder:

1. Forberedelse - hvor styregruppen starter med at planlægge hele inddragelsesforløbet.
2. Idéudvikling - hvor beboerne inddrages i udviklingen af idéer og visioner.
3. Projektudvikling - hvor der samarbejdes med rådgivere om at omsætte visionerne for boligafdelingen til et konkret projektforslag.
4. Vurdering - hvor projektforslaget vurderes og eventuelt justeres, og det sættes til afstemning blandt beboerne.

Til hver fase er der afslutningsvis knyttet en milepæl, der samler op på procesarbejdet. Disse milepæle benævnes: Procesplan, idékatalog, projektforslag og projektbeskrivelse.

De følgende sider giver en overordnet beskrivelse af det inddragelsesforløb, vejledningen lægger op til og de overordnede værktøjer, der er udviklet til at understøtte processen.

Eablering af styregruppen

Den beboerdemokratiske proces planlægges og styres af styregruppen. Styregruppen vil oftest være den samme styregruppe som den for den samlede planlægning af renoveringsprojektet, der er beskrevet i vejledningen "Helhedsplanlægning og myndighedsarbejde".

Styregruppens sammensætning vil være forskellig fra boligorganisation til boligorganisation, men den vil typisk bestå af medlemmer af afdelingsbestyrelsen (eventuelt også medlemmer af organisationsbestyrelsen), projektledere i boligorganisationen, eventuelt repræsentanter fra driften og forskellige rådgivere. Styregruppen er dynamisk og kan tilpasses de enkelte faser. Fx kan man inkludere repræsentanter fra arbejdsgrupper og eventuelt beboerrepræsentanter i dele af styregruppens arbejde i de senere faser. Projektlederen er typisk ansvarlig for forløbet af den beboerdemokratiske proces og for udviklingen af renoveringsprojektet.

Det kan være hensigtsmæssigt at have en repræsentant fra kommunen med i styregruppen. Det kan gøre sagsbehandlingen mere smidig og give mulighed for at opfange uoverensstemmelser mellem projektet og fx lokalplan, byudviklingsplaner og kommunale ønsker. Samtidig kan det være med til at forhindre mistillid og mistro mellem beboerne og kommunen, når en repræsentant har været med under hele inddragelsesforløbet. Endelig forpligter det kommunen til at overholde de tidsfrister, de har været med til at aftale, og som er meddelt til beboerne.

Forberedelse af beboerinddragelsen

Inden inddragelsesforløbet starter, skal styregruppen planlægge og forberede hele forløbet. Det er også deres opgave at følge op på processen og at lave opsamlingerne til milepælene - beboerne kan dog godt inddrages i dette arbejde.

Derudover er beboerprocessens første fase - forberedelse - tilrettelagt, så det primært er styregruppen, der er aktiv. Det er i den første fase, at inddragelsen planlægges, og aktiviteterne i fasen

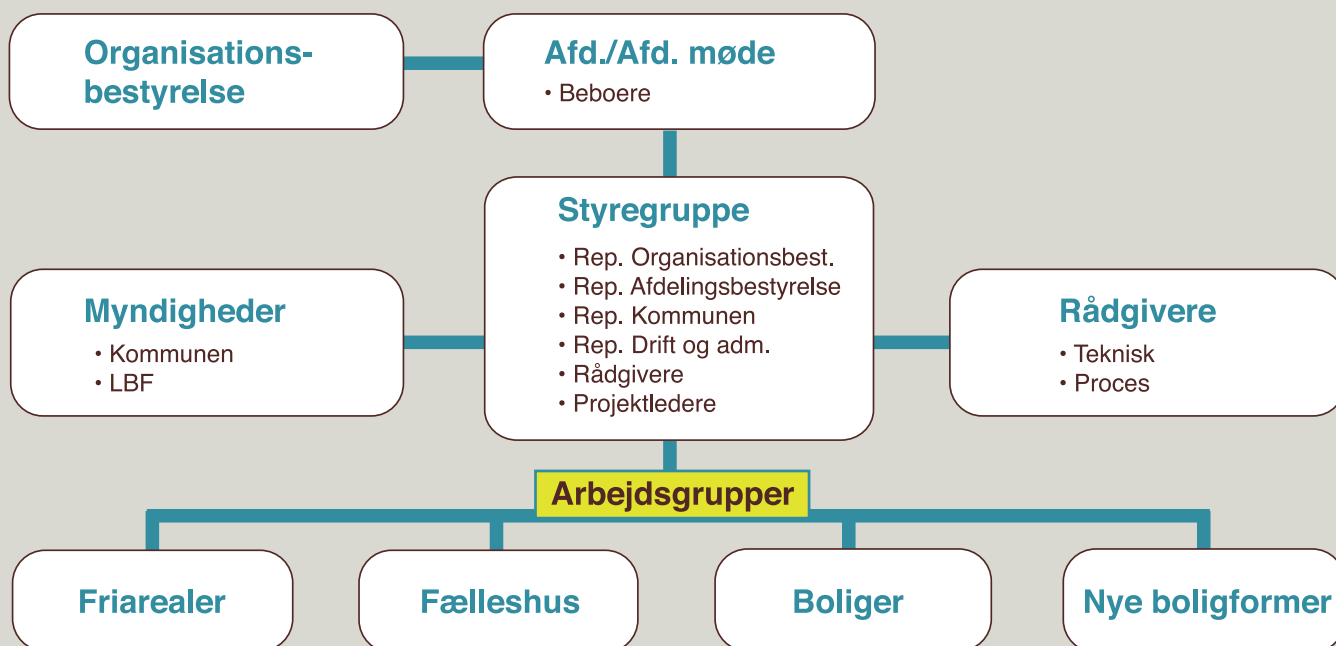
” Hvad vil vi med processen? Udvikle noget nyt vi ikke kender endnu – eller løse et kendt problem?

går ud på at afklare en række af de forhold, der gør styregruppen i stand til at styre inddragelsesprocessens forløb. Samtidig er første milepæl en procesplan, der opsamler styregruppens planlægningsarbejde.

Det er vigtigt, at styregruppen på forhånd læser hele vejledningen igennem og i fællesskab gennemgår alle processens faser og aktiviteter. I første fase skal der planlægges hvornår, hvordan og

med hvem inddragelsen skal finde sted. Denne aktivitet kan man kun løse, hvis man kender til hele forløbets aktiviteter. I næste kapitel 'Styregruppens sammensætning - udfordringer og værktøjer' beskrives, hvordan styregruppen kan afstemme deres forventninger til samarbejdet i gruppen samt hvilke udfordringer styregruppen skal forberede sig på.

Eksempel på organisationsdiagram



Opsamling af faserne i milepæle

En forudsætning for at de fire faser i den beboer-demokratiske proces kan bygge videre på hinanden er, at de vigtigste resultater og beslutninger fra en fase bliver ført videre i den næste. Derfor skal der ved afslutningen af hver fase laves en opsamling. Denne opsamling kaldes en milepæl og fungerer som beslutningsgrundlag for det videre arbejde.

Milepælene er en opsamling på faserne. De tjener til at fastholde vigtige beslutninger og informationer og fører dem videre til de efterfølgende faser.

Når den beboerdemokratiske proces er afsluttet, danner de fire milepæle tilsammen et dokument, der er en opsamling af hele forløbet. De er derfor et godt supplement til helhedsplanen, da de beskriver bebyggelsens organisering, dens historie og nye visioner, konkretiseringen af visionerne og handlingsplan for, hvordan de realiseres. Samtidig er milepælene med til at kvalificere den endelige projektbeskrivelse.

Under selve den beboerdemokratiske proces tjener milepælen til at opsamle arbejdet i faserne:

- Efter første fase 'forberedelse' opsamles de krav, rammer og målsætninger, der er udgangspunktet for renoveringsprojektet i milepælen 'procesplan'
- Efter anden fase 'idéudvikling' opsamles de idéer og visioner, som beboerne har været med til at udvikle for boligafdelingen i milepælen 'idékatalog'

- Efter tredje fase 'projektudvikling' opsamles udviklingen og konkretiseringen af renoveringsprojektet i milepælen 'projektforslag'
- Efter fjerde fase 'vurdering' beskrives det renoveringsforslag, som beboerne har vedtaget i milepælen 'projektbeskrivelse'

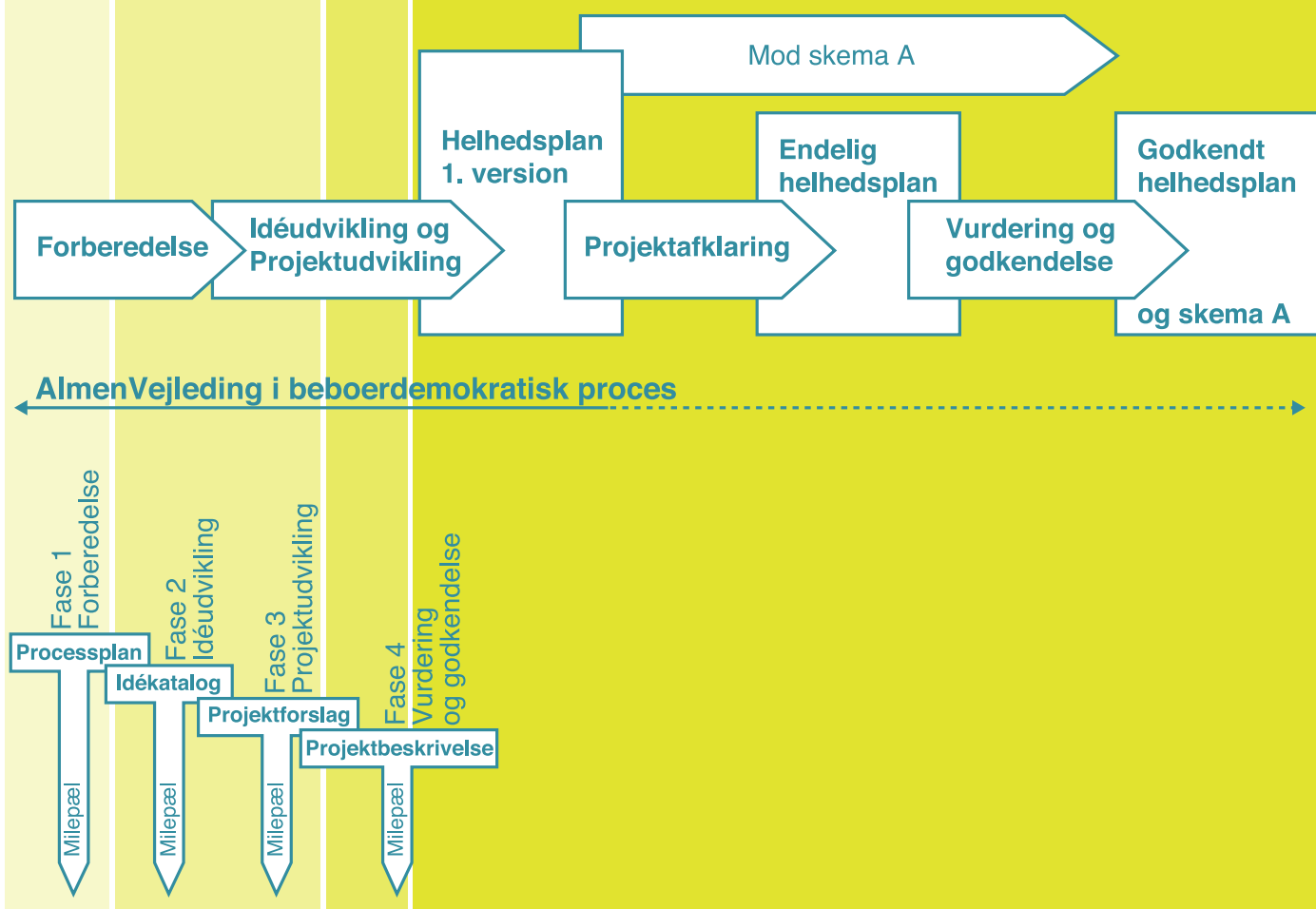
Beboerprocessen og herunder milepælene bruges i udviklingen af helhedsplanen. Man kan forestille sig følgende synergi mellem milepælene og helhedsplanen:

- Procesplanen og idékataloget vedlægges som bilag til 1. version af helhedsplanen. De danner desuden baggrund for beskrivelsen af de overordnede visioner for boligafdelingen
- Projektbeskrivelsen indarbejdes i 1. version af helhedsplanen, da den indeholder beboernes beslutning om, hvilke initiativer der skal sættes i gang. Visionerne er konkretiseret og accepteret i boligafdelingen af beboerne
- Alle fire milepæle fungerer som dokumentation for arbejdet med den beboerdemokratiske proces og viser visionerne i helhedsplanen og renoveringsprojektets forankring blandt beboerne

Der henvises i øvrigt til vejledningen "Helhedsplanlægning og myndighedssamarbejde". Her kan du fx læse om forskellen på '1. version af helhedsplanen' og 'den endelige helhedsplan'.

” Gør, hvad der skal til for at bevare motivationen. Træf beslutninger og inddrag kun i det omfang, det giver mening

Sammenhæng og synergi mellem vejledning i beboerdemokratisk proces og helhedsplan



Sammenhæng og synergi mellem vejledning i beboerdemokratisk proces og helhedsplan

Redskaber til processen

Til arbejdet med den beboerdemokratiske proces er der udviklet en række praktiske redskaber. Planchen 'aktivitetsplan' (på side 30) - er et planlægningsværktøj, der hjælper til at skabe overblik over det samlede forløb. I en af de første aktiviteter bliver styregruppen bedt om at udfylde planchen med aktiviteter, dato, arbejdsform og deltagere i de enkelte faser. Aktivitetsplanen er et redskab, som giver både beboere og styregruppe klarhed over, hvornår og hvordan beboerne skal inddrages.

Diagramforløb

På side 25, 33, 41 og 49 kan man finde en faseoversigt - én for hver fase. Oversigterne beskriver forløbet for den enkelte fase og lægger op til forskellige aktiviteter, som skal arbejdes igennem. For at overskue planlægningsarbejdet rådes styregruppen til at printe alle fire faseoversigter ud og hænge dem op. Diagramforløbene kan også bruges til at forklare beboerne, hvad der skal ske i en fase.

Værktøjer

Der vil være ét eller flere konkrete værktøjer tilknyttet hver aktivitet, fordelt på to former for værktøjer: Den ene er særligt udviklede procesværktøjer, der skal bruges til at løse aktiviteter, når beboerne inddrages. Den anden er tekstskeletter (i pdf- eller wordformat), der enten kan printes og udfyldes i hånden eller udfyldes på computer. Endelig er der nogle få generelle værktøjer. Disse findes i vejledningens bilag og kan når som helst

hentes frem af styregruppen og kan bruges til at løse eventuelle konflikter eller til at prioritere undervejs i projektets udvikling.

Milepæle

Når aktiviteterne i en fase er færdige, skal de vigtigste oplysninger opsamles i milepælene. Der er udviklet tekstskeletter til milepælene, som styregruppen kan udfylde.

Der vil være elementer i en fase, som er vigtige at arbejde sig igennem, men som ikke er nødvendige at få med videre i forhold til beslutningsprocessen. Det arbejde, der ikke sammenfattes i milepælene, bliver dokumenteret i tekstskeletterne, der indgår som en del af byggesagens materiale og dokumentation af forløbet.

Den digitale bilagsoversigt

For at gøre vejledningen overskuelig er fx tekstskeletter og procesværktøjer ikke en del af vejledningen, men kan ses i oversigtsform i bilagene og vil kunne downloades på AlmenNets hjemmeside www.almennet.dk.



AAB, Finlandsparken i Vejle. En omfattende beboerinddragelse har ligget forud for beslutningen om en helhedsplan. Læs mere på www.inspirationskatalog.dk. Foto: Anders Heilmann Jensen

Styregruppens sammensætning - Udfordringer og værktøjer

Styregruppen vil i løbet af den beboerdemokratiske proces løbende støde på barrierer. Derfor er det vigtigt, at styregruppen allerede i forberedelsesfasen overvejer, hvordan de vil håndtere de enkelte udfordringer.

Under de enkelte faser er der redegjort for typiske udfordringer, der knytter sig til fasen. På de følgende sider præsenteres mere generelle udfordringer. Herefter følger et afsnit om 'gruppedynamik', som styregruppen kan bruge dels internt for at få en god arbejdsstemning i gruppen og dels eksternt for at forstå og håndtere beboernes reaktioner undervejs i processen. I bilagene kan du desuden finde de generelle værktøjer til styregruppen, der blevet henvist til i vejledningen. De kan når som helst hentes frem af styregruppen og bruges til at løse eventuelle konflikter eller til at prioritere undervejs i projektets udvikling.

Ventetiden

Fra beboerne hører om et renoveringsprojekt, til byggearbejdet går i gang, går der oftest flere år, særligt hvis der er tale om en helhedsplan.

Det giver typisk følgende udfordringer:

- Beboerne bliver utålmodige og mister gejsten
- Beboerne føler at 'ingen gør noget'
- De beboere, som har deltaget i beboerprocessen, er fraflyttet, inden byggeprojektet går i gang
- Beboerne kan ikke huske, hvad der blev besluttet

Det er derfor vigtigt, at styregruppen i forberedelsesfasen får udarbejdet en realistisk tidsplan, som tydeligt kommunikerer ud til beboerne, så de forstår, hvor lang processen er.

Det er vigtigt, at styregruppen under planlægningen af kommunikationen med beboerne (aktivitetsplanen) også tager stilling til, hvordan der kommunikeres i forbindelse med ventetid.

Man kan fx gøre følgende:

- Udsende et nyhedsbrev om projektet hvert halve år, så nye beboere hører om projektet, og alle beboere er opmærksomme på, at projektet ikke er glemt
- Projektlederen kan vælge at deltage i det årlige ordinære afdelingsmøde for at give status på projektet

Det vigtigste er, at beboerne løbende bliver informeret – også hvis der ikke er en udvikling i projektet, så beboerne føler, de får den information, de har brug for.

I selve planlægningen af den beboerdemokratiske proces er det også vigtigt at overveje, hvornår den skal finde sted i forhold til selve helhedsplanlægningen og myndighedssamarbejdet. Det kan være en fordel at lægge beboerprocessen så tæt på skema A som muligt, så beboerne oplever mindst mulig ventetid, og beboerinddragelsen er tæt på afstemningen om projektet.

” Skab trygge, faste rammer og kommuniker tydeligt

Typiske bekymringer blandt beboerne

Et renoveringsprojekt kan blive mødt med skepsis af beboerne - ofte fordi de er bekymrede for, hvordan det påvirker deres boligsituation. Bekymringer kan fx handle om genhusning, gener under byggeriet eller huslejestigninger. Det er derfor vigtigt, at styregruppen tager stilling til bekymringerne, og gennemarbejder beboerinformation om renoveringens konsekvenser er givet godt ud. Ellers kan bekymringerne overskygge selve projektet og i yderste konsekvens betyde, at beboerne ikke godkender renoveringsprojektet.

Typiske spørgsmål fra beboerne er fx: 'Hvor skal jeg genhuses og hvordan får jeg flyttet mine ting?'

Her kan styregruppen udarbejde en folder til beboerne om genhusning eller reglerne kan ridses op på et beboermøde. Styregruppen skal fx overveje: Er det nødvendigt med genhusning? Kan der ved hjælp af den naturlige fraflytning genhuses i boligafdelingen?

Der er specifikke regler om genhusning, som styregruppen kan læse i almenlejeloven § 85 og § 86 samt almenboligloven § 51.

Et andet hyppigt spørgsmål er: 'Hvad bliver min husleje?'. Oftest er den økonomiske ramme ikke bestemt fra renoveringsprojektets begyndelse. Beboerne skal derfor informeres tydeligt om, at projektet kun gennemføres, hvis de vedtager det. Det er vigtigt, at beboerne ved, at de selv tager beslutningen om en eventuel huslejestigning.

Det kan være en god idé at synliggøre omkostningerne ved at gennemføre en helhedsplan sammenholdt med ikke at gennemføre en helhedsplan. Beboerne vil oftest opleve, at de får mere for pengene

ved at gennemføre helhedsplanen, eller at de med en ustøttet renovering får en højere huslejestigning.

Hvis man i starten af den beboerdemokratiske proces kan fastlægge at huslejestigningen ligger inden for et bestemt interval, kan det være en fordel at kommunikere til beboerne, at der arbejdes ud fra en fast økonomisk ramme. På den måde kan beboerne forholde sig til stigningens omfang, og de skal ikke være bekymrede for, at udgifterne 'løber løbsk'. En økonomisk ramme skal dog kun meldes ud, hvis den kan overholdes.

Forebyggelse af konflikter

I løbet af den beboerdemokratiske proces opstår der tit større eller mindre konflikter. Det kan både være internt i styregruppen eller mellem styregruppe og beboere. Konflikterne kan ødelægge meget, hvis de får lov at vokse. Omvendt kan de også skabe grobund for udvikling og kreativitet, hvis parterne håndterer dem konstruktivt.

Konflikterne opstår af mange grunde, fx:

- Skepsis fra beboerne over for administration, arkitekter og andre fagfolk
- Beboere, administration og myndigheder har forskellige dagsordner
- Uenighed om prioritering
- Uklare meldinger om, hvad beboerne kan få indflydelse på eller utilfredshed med grænserne for beboerindflydelse
- De økonomiske forudsætninger
- Misforståelser og manglende information



Derfor skal styregruppen aftale, hvordan de forebygger og løser konflikter i forberedelsesfasen.

For at forebygge konflikter er det vigtigt, at styregruppen skaber dialog om, hvordan de ønsker at samarbejde. Se mere om dette i afsnittet 'Styregruppens sammensætning'. Generelt forebygger man konflikter ved:

- At lytte til hinanden
- At være ærlig og åben om synspunkter og bekymringer
- At afstemme forventninger
- At undgå at sætte mærkater på hinanden
- At sikre et løbende højt informationsniveau
- At skabe dialog
- At adskille uenighed og person

Håndtering af konflikter

Er en konflikt først opstået, er det vigtigt at forsøge at tage den i opløbet, inden den vokser. Gør man ikke det, vokser konflikten helt af sig selv. Konflikten kan gå fra at være en uenighed om en sag, til at konflikten bliver personlig, og i værste fald resulterer den i trusler og fjendskab. Man taler om en optrapning af konflikten som illustreret i konfliktrappen.

Styregruppen skal i forberedelsesfasen aftale, hvordan de vil håndtere en konflikt, og hvilke ressourcer og værktøjer, de har til rådighed.

Fx kan de:

- Benytte det generelle værktøj 'solen og skyen', som findes i bilagene. Værktøjet kan bruges ved uenighed, konflikter eller sabotering af processen
- Bruge en ekstern mediator, hvis konflikten er vokset. En mediator kan hjælpe parterne i konflikten til at finde en fælles løsning eller nedtrappe konflikten
- Undersøge, om der er medarbejdere i boligorganisationen, der er uddannet i konflikt-håndtering, som kan hjælpe styregruppen med at lægge en plan for konflikthåndtering og bistå ved eventuelle konflikter

Eksempel på konfliktrappe

Konfliktrappen illustrerer, hvordan en konflikt kan udvikle sig fra en måske lille uoverensstemmelse til egentligt fjendskab. På hvert eneste trin er der mulighed for enten at gå ned ad eller op ad trappen. At lade en konflikt eskalere er forbundet med stort menneskeligt resursepild.

Vi har
et problem

1

Det er
din skyld

2

Problemet
vokser

3

Samtalen
opgives

4

Der opstår
fjendebillede

5

www.arbejdsmiljo.dk findes flere materialer til løsning af konflikter.

Kilde til konfliktrappen:
Friedrich Glasl: "Konfliktmanagement".



3B, Egedalsvænge i Kokkedal. Billede leveret af Kokkedal på Vej

Gruppedynamik

Inden styregruppen starter med at planlægge inddragelsesforløbet, skal de overveje en række forhold omkring styregruppens interne arbejdsform. Det skal blandt andet ruste dem til at kunne gennemføre og lede den beboerdemokratiske proces. I det følgende afsnit præsenteres derfor en række forhold, styregruppen skal afklare i starten af forberedelsesfasen. Afsnittet kan også bruges, når der nedsættes arbejdsgrupper, hvor beboere og forskellige rådgivere skal arbejde sammen.

Styregruppens beslutninger om den interne arbejdsform skal opsamles i et dokument, som kan bruges undervejs i inddragelsesforløbet. I inddragelsesprocessens indledende fase vil styregruppen arbejde videre med den konkrete planlægning af inddragelsesforløbet, og opsamlingen skal eventuelt revideres undervejs for, at samarbejdet i styregruppen kan gennemføres bedst muligt.

Om gruppearbejde og -dynamik

Der er tre stadier i den indledende afklaring:

1. Praktisk
2. Personligt
3. Kollektivt

Nedenfor er de tre stadier beskrevet.

Praktisk

Inden man går i gang med selve beboerinddragelsen, skal styregruppen overveje de praktiske og formelle forhold omkring deres samarbejde.

Disse er:

Størrelse

Det er vigtigt, at styregruppen hverken er for stor eller for lille. Det er svært for 20 mennesker at nå til enighed, men samtidig er det svært for 3 mennesker at udvikle store projektidéer og føle sig berettiget til at tale på andres vegne. En ideel størrelse for styregruppen er 8 -10 personer. Det er en god idé at have et rundt eller kvadratisk mødebord, så alle mødedeltagere kan se hinanden. Dette gælder især, hvis styregruppen er på over 8 personer.

Deltagere

Styregruppens primære mål er at planlægge og lede beboerinddragelsen hen mod en vedtagelse af et velforankret fornyelses- eller renoveringsprojekt i boligafdelingen. Deltagerne fungerer som projektets ambassadører og bør derfor vælges, så de sammen bedst muligt kan få opfyldt målet. Repræsentanter vil typisk være blandt beboere, drift og fra administration f.eks. projektleder fra byggeri og boligsociale medarbejdere.

Ordstyrer/mødeleder

For at sikre at hvert møde bliver produktivt og ikke kører af sporet, er det nødvendigt at vælge en mødeleder, der ved starten af møderne fremlægger dagsordenen og derefter sikrer, at man overholder tidsplanen og når at komme omkring de punkter, der skal diskuteres.

Referent

Opsamling af mødernes indhold er vigtigt, så der ikke går vigtige informationer tabt. Der skal derfor vælges en referent, der sørger for at nedskrive de vigtigste punkter fra møderne. Man kan starte hvert møde med at kigge på referatet fra sidste møde, så alle får deres pointer med.

Mødehyppighed

Det er fra starten vigtigt at aftale, hvor ofte man mødes, så møderne ikke bliver forsinket undervejs. Det er derfor en god idé at planlægge møderne frem i tiden allerede fra starten og lave en mødeplan for hele forløbet.

Kommunikation

Man skal fra starten aftale, hvordan styregruppens medlemmer kommunikerer mellem møderne. En god idé er at oprette en mailingliste, så der er åben og hurtig kommunikation. Alternativt kan man aftale at omdele referater og andre informationer mellem medlemmerne. I det tilfælde skal der vælges et ansvarligt 'postbud'. Hvis styregruppen har et arbejdslokale stillet til rådighed, kan man også bruge en opslagstavle til distribution af informationer. Det bliver således op til det enkelte medlem selv at konsultere 'informationstavlen'.

Personligt

Det er vigtigt, at hver enkelt deltager personligt afklarer, hvilke forventninger vedkommende har til arbejdet i styregruppen. Man skal gøre sig klart, hvad et gruppearbejde kan og især også, hvad det ikke kan. For at få det bedst mulige ud af gruppearbejdet skal man stille sig selv følgende spørgsmål:

1. Hvilke forventninger har jeg til samarbejdet?
2. Hvordan kan jeg påvirke det positivt?
3. Hvor stor en indsats vil jeg yde?
4. Hvilken forhåndsviden eller erfaringer har jeg?
5. Hvad gør jeg, hvis jeg skal træffe beslutninger om emner, jeg ikke har kendskab til?
6. Hvordan får jeg mere viden (flere kompetencer)?
7. Eventuelt andre spørgsmål...

Det kan være en god idé, hvis alle i styregruppen ved et af de første møder fremlægger deres holdninger til de overstående spørgsmål for resten af gruppen. Man får således afklaret, hvor de andre står og får lettere ved at forstå deres handlinger i den efterfølgende proces.

Kollektivt

For at sikre gruppens arbejde skal man fra starten udarbejde en række kollektive målsætninger, som man er enige om at arbejde for. Hver deltager kan fremsætte tre målsætninger, som de synes er vigtige, og gennem diskussion (eller eventuelt afstemning) vælges et passende antal målsætninger, der udgør gruppens kollektive værdiprogram.

Eksempler på målsætninger er:

- Gruppens aftaler overholdes - herunder mødeaftaler, tidsplaner og spilleregler
- Alle synspunkter skal respekteres og tages alvorligt
- Vi vil være ærlige over for hinanden
- Kritik skal være konstruktiv og positiv, ikke ondskabsfuld og sårende
- De, der er til stede ved møderne, har ret til at træffe beslutninger
- Gruppens succeskriterier er...
- Gruppen har fejlet, hvis ...
- Om ti år vil gruppens arbejde kunne mærkes ved ...

De kollektive målsætninger sætter rammerne for, hvordan man vil samarbejde, og garanterer, at alle i gruppen har den samme opfattelse af, hvad gruppearbejdet skal gå ud på. Man kan godt sætte nogle af målsætningerne højt, så alle får lyst til at arbejde for det store fælles projekt. Der skal dog bibeholdes en balance mellem realistiske og visionære målsætninger.

De tre beskrevne stadier af afklaring sikrer samtidig, at styregruppen bliver handlingsdygtig, hvis der opstår samarbejdsproblemer. Man kan således holde hinanden fast på de praktiske, person-

lige og kollektive målsætninger. Hvis en person i gruppen modarbejder det fælles arbejde, kan de andre fastholde vedkommende på de indledende aftaler.

Samtidig giver alle målsætningerne også medlemmerne en bedre forståelse af selve gruppearbejdet, og det bliver nemmere at forstå de andres handlinger. Dermed kan man holde gruppens arbejde op mod de indledende målsætninger og derfor vurdere, om gruppens arbejde går den rigtige vej, eller om man er på forkert spor.



Introduktion til fase 1 **Forberedelse**



Fasen er primært målrettet styregruppen og adskiller sig derfor lidt fra de andre faser. Det er derfor muligt at gennemføre fasen uden at inddrage beboerne. Dog kan det være en fordel at involvere beboerne i nogle af aktiviteterne, hvis styregruppen vurderer, at der er tilstrækkeligt engagement blandt beboerne.

Fasens primære mål er at planlægge det videre inddragelsesforløb. Umiddelbart kan det synes uoverskueligt at skulle planlægge hele forløbet på forhånd, men det er vigtigt, at styregruppen er grundig i den første fase. Det gør resten af forløbet både nemmere og mere produktivt. Styregruppen vil sikkert opleve, at den tid de bruger på at planlægge, kommer den beboerdemokratiske proces til gode senere i forløbet. Samtidig er forberedelsen med til at fremtidssikre de resultater, der produceres undervejs.

Fasen består primært af planlægningsaktiviteter, der ikke nødvendigvis inddrager beboerne. For at skabe overblik over alle fasernes aktiviteter er der lavet et værktøj, kaldet 'aktivitetsplan', der gengiver, hvornår aktiviteter i hele inddragelsesforløbet skal finde sted, og hvem der skal være involveret. (Se den digitale bilagsoversigt).

Derfor er det vigtigt, at styregruppen fortæller beboerne om de beslutninger, de har truffet og hvilke emner, de har overvejet. Det giver beboerne en bedre fornemmelse for styregruppens arbejde og sikrer, at de bliver klar over, at processen er velgennemtænkt og planlagt. Dette kan fx ske ved at hænge aktivitetsplanen op.

Når forløbet skal kommunikeres, er det vigtigt at have visionen for øje. Hvad vil vi med forløbet, og hvordan får vi skabt ejerskab blandt beboerne. Hvem kan bedst kommunikere vores visioner, så beboerne engageres? Det kunne f.eks. være et afdelingsbestyrelsesmedlem som beboerne kender og har tillid til. I den digitale bilagsoversigt er der en målskydeskive, der synliggør og prioriterer målene for processen. Denne er også vigtig at formidle til beboerne og er et vigtigt redskab for styregruppen til at målrette processen.

Eksempler på udfordringer ved fase 1 – forberedelse

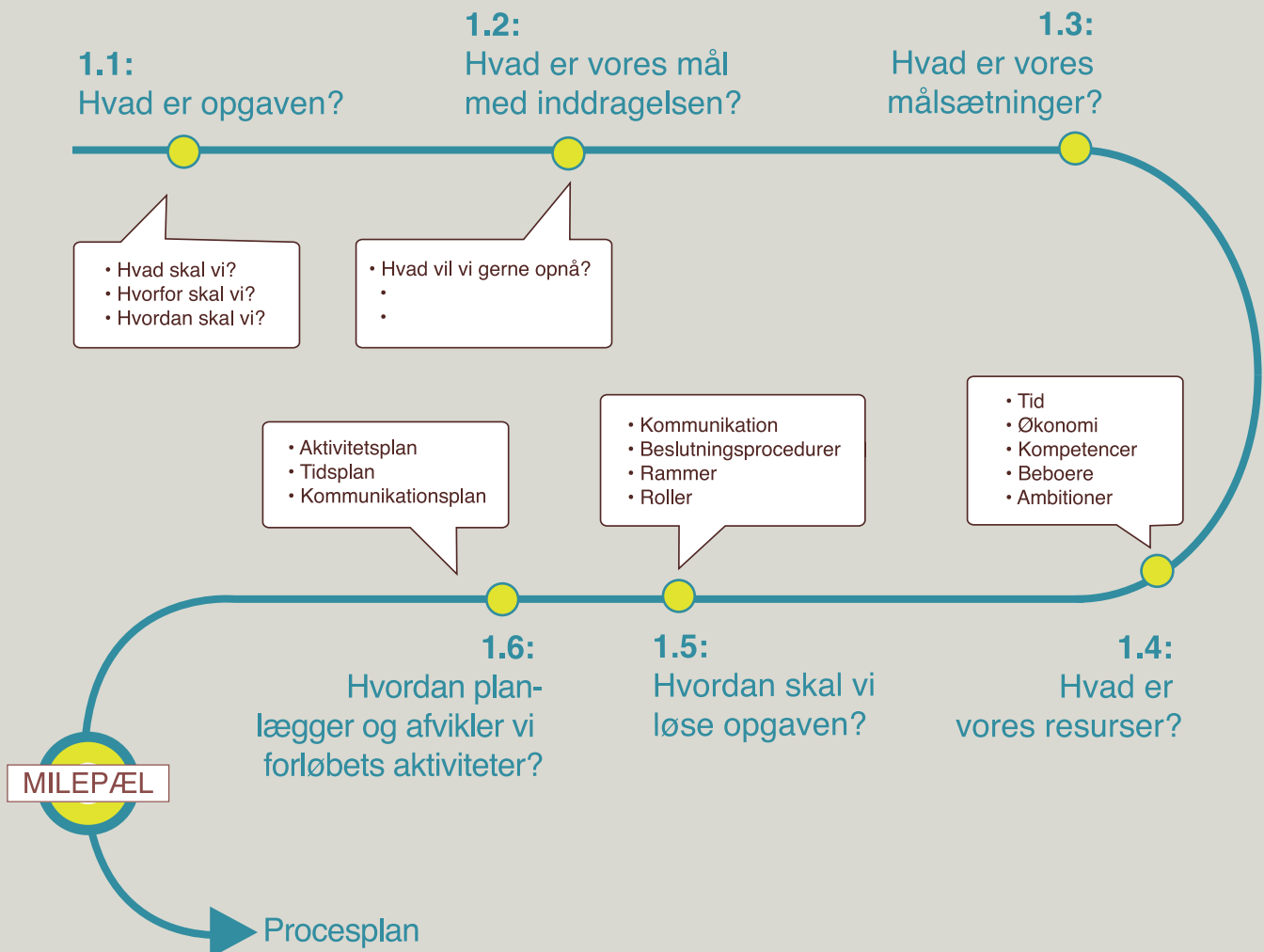
Styregruppen kan opleve forskellige problemer i den første fase, fx:

1. Det kan være svært at skabe en fælles målsætning
2. Administration, myndigheder og afdelingsbestyrelse møder op med forskellige (skjulte) dagsordner
3. Økonomien er vanskelig at overskue
4. Det er svært at forholde sig til en tidsplan, der ofte strækker sig over mange år

Det kan ikke undgås, at der vil opstå uoverensstemmelser og forhindringer undervejs, men det er vigtigt, at styregruppen allerede fra starten overvejer, hvordan man vil håndtere mulige konflikter (se afsnittet 'Udfordringer og værktøjer' under kapitlet 'Styregruppens sammensætning')

Forløb fase 1 – Forberedelse!

Primære mål - Merværdi - Sekundære mål



” Enhver proces er unik og skal derfor tilrettelægges specifikt

Hvad er opgaven?

Målet med den første aktivitet er at definere, hvad man skal opnå med renoveringsprojektet.

Hvad skal vi?

Det første man skal afklare er, hvad det er for en type renovering og fremtidssikring, man skal til at gå i gang med. Det er nødvendigt for at kunne planlægge processen så godt som muligt og for at få et resultat, der stemmer overens med forventningerne.

Styregruppen skal derfor som det første indhente informationer om, hvorfor processen er blevet sat i gang, og hvad der ønskes med den. I første omgang skal styregruppen primært forholde sig til de 'hårde' krav til processen, altså de bygningsfysiske. I næste aktivitet i fasen kan de vægte de mere 'bløde' krav og intentioner med processen. I fasens tredje aktivitet skal styregruppen så sammenkoble de to forventninger til processen og prioritere dem i forhold til hinanden.

Hvorfor skal vi?

Der vil foreligge en mængde materiale, der er udarbejdet, inden det blev besluttet at starte et beboerinddragelsesforløb, fx tekniske forundersøgelser, en beboerhøring eller en fremtidsanalyse. Styregruppen skal gennemgå materialet for at få vished over, hvad der allerede er af krav og forventninger, og hvad der måske mangler at blive belyst. Er der endnu ikke udarbejdet en fremtidsanalyse, kan det være en god idé at gøre det. Værktøjer til fremtidsanalyse beskrives i Vejledningen "Fremtidsanalyse".

En anden opgave er også at undersøge, hvad der allerede findes af krav og forventninger udefra. Det betyder, at man skal forholde sig til de fakta og oplysninger, der allerede findes. Hvad siger eksempelvis: lokalplaner, lovgivning samt Landsbyggefonden?

Hvordan skal vi?

Der laves en plan for, hvordan styregruppen vil svare på de krav, der er opstillet på forhånd. Herunder overvejes det også, i hvor høj grad man vil involvere beboerne. Beboernes engagement varierer fra boligafdeling til boligafdeling, og det er vigtigt for planlægningen af processen, at styregruppen har et realistisk billede af, i hvilket omfang beboerne kan inddrages.

Fremgangsmåde

Styregruppen nedfælder de faste krav til processen i en tekstskebelon.

Der skal svares på følgende:

1. Hvad skal vi?
2. Hvorfor skal vi?
3. Hvordan skal vi?

1) Skrives i overskriftsform: Hvad er fokus for inddragelsesforløbet? Fx 'Renovering af udearealer og nye altaner', 'Forbedringer af alle lejligheder'

2) Her skrives, hvad der er baggrunden for inddragelsesforløbet. Det kan være den foreløbige helhedsplans konklusioner, tekniske tilstandsrapporter m.m.

3) Der gives et første bud på, hvilke aktiviteter der skal indgå. Fx 'vi skal inddrage beboerne i workshops', 'vi skal i fællesskab udvikle et renoveringsprojekt'

Skabelonen bruges sidenhen til at tjekke, om inddragelsesprocessen giver svar på de rigtige spørgsmål.

Hvad er vores mål med inddragelsen?

Når der er klarhed over krav og forventninger til processen, skal styregruppen forholde sig til, hvad den selv ønsker at opnå med processen. Der kan fx være forhold, som styregruppen mener, det er vigtigt at tage med i inddragelsesprocessen og få til at påvirke renoveringsprojektet.

Hvad er gruppens motivation for inddragelsesforløbet? Eksempelvis kan der være fysiske forhold: 'Vi trænger til nye bænke', eller sociale forhold: 'Vi skal have et bedre sammenhold'.

Fremgangsmåde

Da processen frem til skema A kan tage mange år, er det især vigtigt, at styregruppen overvejer hvordan der kan opnås nogle succesoplevelser på kort sigt. Enten fysiske tiltag eller sociale, så beboerne kan se og opleve, at der sker noget. Svarene skrives ind i den tekstskabelon, der er udviklet til aktiviteten. Man kan fx dele ønskerne op i sociale eller fysiske forhold og derefter underopdele dem i prioriteret rækkefølge. Eksempler på undertemaer af fysiske forhold: 'udearealer', 'fortove og veje'. Eksempler på undertemaer af sociale forhold: 'bedre naboskab', 'fritidsarrangementer'.

Styregruppen kan overveje at involvere beboerne i fastlæggelsen af målene for inddragelsesprocessen. Det kan fx ske ved at inddrage repræsentanter, ved spørgeskemaundersøgelse, workshop eller debat.

Hvad er vores målsætninger?

På baggrund af de to første aktiviteter i fasen, opsummeres inddragelsesprocessens kommende mål. Målene tegnes ind på procesværktøjet 'målskydeskiven', der er udviklet til aktiviteten. Målskiven hænges op, så målene bliver synlige for alle og ikke bliver tabt af syne undervejs.

På skydeskiven opdeles målene i

1. Primære mål: Hvad er der brug for i bebyggelsen? Fx 'nye tage og altaner', 'bedre sammenhold'
2. Sekundære mål: Hvad ville det være rart at få? Fx 'flere blomster og træer'
3. Merværdi: Elementer og værdier, der kan opnås gennem selve processen, uanset hvilket udfald forløbet får fx 'bedre sammenhold'

Der kan opstå den situation, at styregruppen ikke kan blive enig om, hvordan målene skal prioriteres. Man kan så bruge det generelle værktøj 'sejrsskamlen' til at blive enige. Samtidig skal man huske, at prioriteringen ikke er altafgørende for, hvilket fokus processen får, og at styregruppen kan vende tilbage og prioritere anderledes senere i forløbet, hvis der gennem processen opstår nye eller uventede situationer.

Hvad er vores resurser?

Nu skal styregruppen gøre sig klart, hvilke resurser der er til rådighed udefra og indefra.

Udefrakommende resurser

Tidsmæssigt: Hvor lang tid har vi til hele inddragelsesforløbet?

Økonomisk: Hvor mange penge har vi til rådighed?

Kompetencer: Hvornår skal vi inddrage personer med specialkompetencer - fx arkitekt eller konsulent?

Indefrakommende resurser

Beboere: Hvor resursestærke er beboerne? Hvad kan de bidrage med? Hvor vil de have svært ved at bidrage? Hvor mange vil deltage?

Ambitioner: Hvor engagerede er vi? Hvor højt sigter vi? Det kan være, at dette punkt giver anledning til at revurdere målskydeskiven, hvilket man kan gøre ved hjælp af værktøjet 'sejrsskamlen'.

Fremgangsmåde

Styregruppen skal diskutere hvert punkt og skal nedskrive resultaterne i en tekstskabelon. Når styregruppen har diskuteret sig igennem de udefrakommende resurser, skal der dannes overblik over tidsplanlægning og økonomien for inddragelsesforløbet. Styregruppen skal også danne sig klarhed over, hvilke udefrakommende resurser - fx arkitekter, proceskonsulenter, ingeniører eller andre rådgivere - der bliver brug for. Dette er vigtigt at få skrevet ned til den senere planlægning af tidsforløbet for beboerinddragelsen.

For at få et overblik over økonomien udarbejdes et budget med bl.a. følgende punkter:

- Rådgiverhonorar
- Byggesagshonorar
- Mødeudgifter (workshop, arbejdsgrupper, styregruppe m.fl.)
- Udgifter til leje af lokale
- Ekskursion
- Tryk og tegninger

Budgettet skal godkendes af afdelingsmødet eller organisationsbestyrelsen, så der er sikkerhed for finansiering af den beboerdemokratiske proces frem til skema A. Hvis projektet bliver godkendt på afdelingsmødet, indgår udgifterne i byggesagen.

De indefrakommende resurser giver styregruppen overblik over, hvordan beboerne kan forventes at deltage i inddragelsesprocessen. Det kan være, at nogen har særlige resurser eller faglig viden, der kan bruges - eller at man skal gøre en ekstra indsats for at få fat i beboerne. Når styregruppen efterfølgende afklarer egne ambitioner - om man vil satse på at arbejde med de sociale problemer i bebyggelsen i inddragelsesforløbet, eller om man går direkte efter skema A - kan det blive nødvendigt at vende tilbage til målskydeskiven og revurdere de primære og sekundære mål for den beboerdemokratiske proces.

Alle resultater nedfældes i den relaterede tekstskabelon, som senere i forløbet skal bruges som udgangspunkt for at udarbejde aktivitetsplanen. (se den digitale bilagsoversigt).



Fase 1 Forberedelse

Hvordan skal vi løse opgaven?

Styregruppen skal planlægge, hvordan den vil arbejde sammen om beboerinddragelsen. En del af de forhold, der afklares, berøres i afsnittet 'gruppedynamik' under kapitlet 'styregruppen - udfordringer og værktøjer'.

Styregruppen skal fx træffe beslutninger om:

- Kommunikation: Hvordan kommunikerer vi internt i styregruppen?
- Beslutningsprocedurer: Hvordan træffer vi beslutninger? Hvornår bruger vi flertalsafgørelser? Hvornår baserer vi beslutninger på konsensus?
- Praktiske rammer: Lokaler, baser, projektrum m.m. Hvor skal vi være? Hvor holder vi de store workshops? Hvor holder vi styregruppemøder?
- Roller: Hvem påtager sig hvilke roller? Hvem er ordstyrer, kontaktperson, referent m.m.? Lav et organisationsdiagram (se eksempel på side 10)

Når styregruppen er blevet enige, udfyldes en tekstskabelon med oplysningerne. Denne kan senere konsulteres, når det bliver nødvendigt.

Hvordan planlægger og afvikler vi forløbets aktiviteter?

Styregruppen skal nu planlægge hele den beboerdemokratiske proces og tilpasse vejledningens aktiviteter til den konkrete situation i boligafdelingen.

Der er flere skridt i planlægningen af forløbet:

- Aktivitetsplanlægning
- Tidsplanlægning
- Kommunikationsplanlægning

Fremgangsmåde

Planchen 'aktivitetsplan', som bruges som planlægningsværktøj, skal printes ud - gerne i A0 - og hænges op eventuelt sammen med diagramforløbene over beboerdemokratiske proces.

Aktivitetsplanen bruges til at fastlægge, hvordan de forskellige aktiviteter skal løses og tjener til at klarlægge, hvornår de forskellige aktiviteter skal foregå, hvem der skal deltage og hvordan der kommunikeres. Samtidig hjælper den udfyldte aktivitetsplan til at tilpasse det generelle procesforløb til den specifikke kontekst i boligafdelingen.

Planchen indeholder flere niveauer og er bygget op omkring en tidslinje. Først skal styregruppen skrive i de øverste felter, hvad der er målene med de forskellige faser i den beboerdemokratiske proces i forhold til deres boligafdeling. Dette kan opfattes som en delvis opsamling af de første to aktiviteter i fasen og som en måde at omsætte de overordnede mål til konkrete delmål. Samtidig skal styregruppen overveje, hvilke informationer de får brug for at få nedfældet i milepælene for at understøtte projektet.

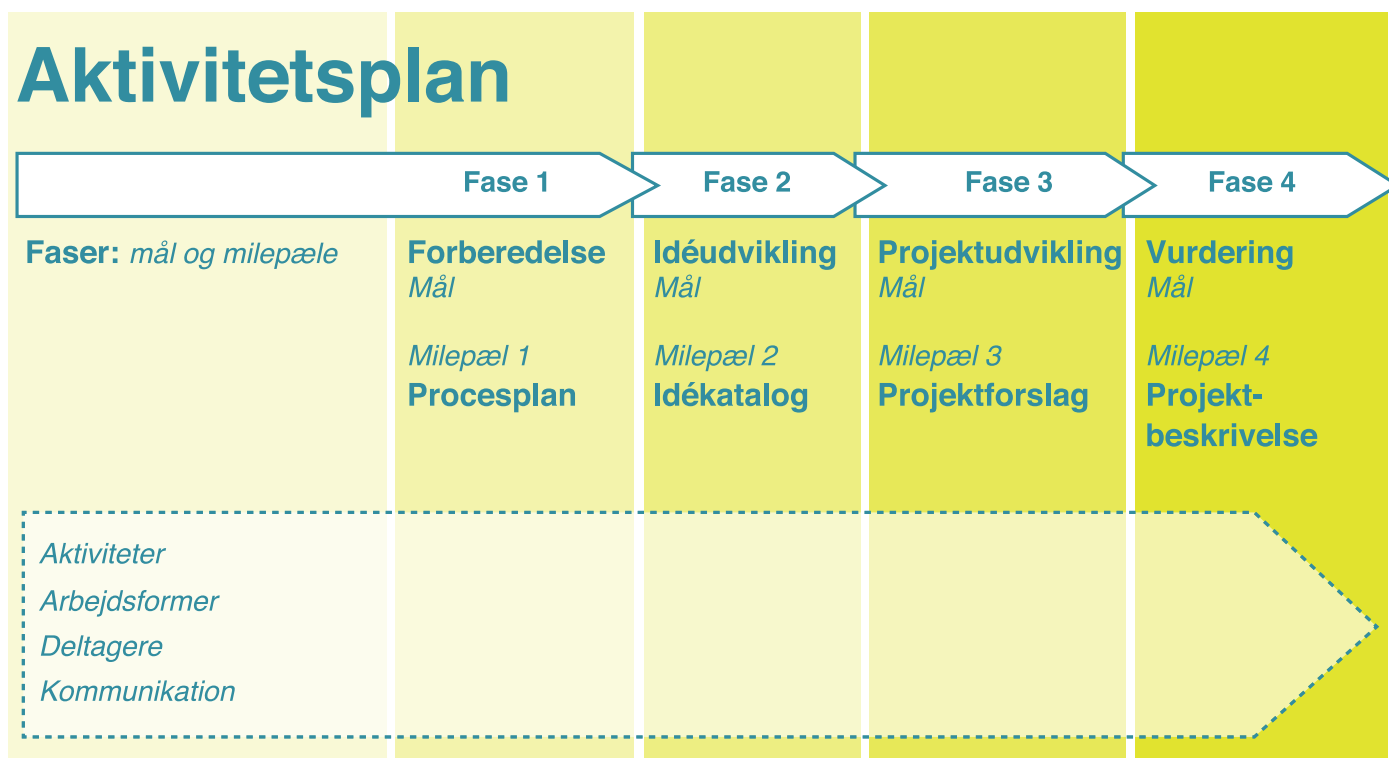
Felterne under tidslinjen udfyldes med arbejdsformer, deltagere samt hvilken kommunikation, styregruppen vil bruge undervejs i processen. Dette er vigtigt at gøre sig klart fra starten - både i forhold til indkaldelser til møder og workshops og i forhold til at informere dem om renoveringsprojektets udvikling.

I den hvide pil på planchen skal styregruppen skrive datoer for afviklingen af de enkelte aktiviteter. Det hjælper styregruppen til at danne sig overblik og styre processen og viser samtidig beboerne, hvornår hele processen forventes at være færdig.

Når aktivitetsplanen er udfyldt med alle informationer, laves der lodrette forbindelser mellem aktivitets-, deltager- og kommunikationsfelterne. Hermed bliver det klart for alle, hvor lang tid der skal bruges og hvornår der sker noget. Styregruppen kan komme ud for den situation, at hele tidsplanen skrider, eller at uventede forhold giver forløbet en anden retning. I sådan en situation må

styregruppen udfylde aktivitetsplanen en gang til og kommunikere den nye plan ud til beboerne.

Når den beboerdemokratiske proces er gennemført, tjener aktivitetsplanen til at dokumentere forløbet. Dette kan blive et meget vigtigt redskab, hvis der skulle opstå den situation, at projektbeskrivelsen ikke vedtages til sidst i forløbet.



Milepæl 1 - procesplan

Procesplanen er en opsamling af de vigtigste organisatoriske og indholdsmæssige beslutninger fra første fase.

I procesplanen samler styregruppen derfor følgende punkter:

- Mål og ønsker: Hvad er de vigtigste prioriteringer fra målskydeskiven?
- Aktivitetsplan: Hvordan skal aktiviteterne løses? Hvem skal være med? Hvornår skal det foregå?
- Organisationsdiagram: Hvordan er rollerne fordelt i styregruppen? Hvilke andre grupper - fx særlige arbejdsgrupper - er der brug for?
- Økonomiplan: Hvad er budgettet for beboerprocessen frem til skema A? Budgettet skal være godkendt af afdelingsmødet eller af organisationsbestyrelsen
- 1. version af helhedsplanen: Hvordan kan den beboerdemokratiske proces supplere arbejdet med helhedsplanen - eller danne udgangspunkt for et sådant arbejde?

Styregruppen kan vælge at bruge skabelonen 'procesplan'.

Introduktion til fase 2 **Idéudvikling**



Fasen er kendetegnet ved at have en høj grad af beboerinddragelse. Det vil derfor primært være beboerne og styregruppen, der er aktive i fasen, men styregruppen kan overveje at benytte sig af proceskonsulenter, da en del af aktiviteterne kan være omfangsrige.

Fasens primære funktion er at skabe fælles idéer og visioner for renoveringsprojektet og for boligafdelingens fremtid. Samtidig giver fasen mulighed for at engagere beboerne og få dem til at føle ejerskab for projektet. Det er vigtigt for at sikre opbakning om det endelige projekt. Fasen er et væsentligt bidrag til helhedsplanen, da der udvikles fælles værdier for boligafdelingen af og med beboerne.

Fasens aktiviteter er procestunge, men har potentiale til at opnå stor merværdi i form af engagement og ejerskab hos beboerne. Da mange af aktiviteterne har forskellige trin, kan styregruppen vælge, hvilket detaljeringniveau aktiviteterne skal have. Man kan således vælge at arbejde sig hurtigere gennem planchens aktiviteter, men styregruppen skal være opmærksom på, at man kan miste vigtige input til den overordnede visionsudvikling.

I nogle boligafdelinger kan det være nødvendigt at gennemføre fasen med minimal beboerinvolvering eller at springe den over, hvis der ikke er resurser eller interesser fra beboernes side til at gennemføre inddragelsesforløbet. Styregruppen bør dog overveje en sådan løsning grundigt, eftersom det kan

være svært at få vedtaget et renoveringsforslag, hvis beboerne ikke på forhånd har et forhold til det. I det tilfælde, at man springer aktiviteter over, er det yderst vigtigt, at styregruppen gør meget ud af kommunikationen til beboerne og af dokumentation af, på hvilken baggrund de har truffet denne beslutning.

Eksempler på udfordringer ved fase 2

Der er en række udfordringer, der kan opstå i løbet af fase 2:

- Svært at få beboerne i tale (ofte lavt engagement hos andre end afdelingsbestyrelsen)
- Beboerne varetager deres egne behov - men sjældent kommende beboeres boligønsker eller boligorganisationens ønsker
- Svært for beboerne at forholde sig til 'store planer' og visioner. Derfor skal styregruppe og rådgivere være omhyggelige med at formidle enkelt og let forståeligt
- Vanskeligt at håndtere balancen mellem at være visionær og realistisk

Barriererne handler overvejende om at engagere beboerne og om at ramme det rigtige niveau mellem at være konkret og visionær. Styregruppen skal på forhånd overveje, hvordan eventuelle konflikter skal håndteres og kan eventuelt konsultere de generelle værktøjer til styregruppen i bilagene.

Forløb fase 2 – Idéudvikling!

2.1: Hvad er vores historie?

- De personlige historier
- Boligafdelingens udvikling
- Begivenheder og erfaringer

2.2: Hvad er vores vision?

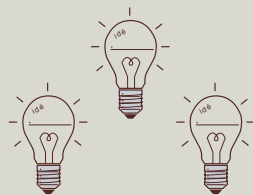
Den fælles drøm

Beboeres drømme

-
-
-

Tilflytteres drømme

-
-
-



Styrker



Muligheder



Svagheder



Trusler

2.4: Hvordan opnår vi vores vision?

2.3: Hvad er styrker og svagheder?

MILEPÆL

Idékatalog



Hvad er vores historie?

Hvem er vi?

Inden man begynder at planlægge fremtiden, er det en god idé at kigge tilbage og se, hvordan boligafdelingen er blevet, som den er. På den måde kan man få det bedste med fra historien, og man skaber en fælles forståelse for, hvordan man er nu.

Boligafdelingens historie skal altså fortælles og alle hjælper til med deres egne historier. Hvordan ser historien ud for dem, der har boet der, siden byggeriet blev opført? Hvordan ser den ud for dem, der flyttede hertil fra andre lande og kulturer? Hvordan oplever børnene bebyggelsen?

Aktiviteten har tre niveauer, og styregruppen kan vælge at gennemføre dem alle tre eller at fokusere på de niveauer, den finder relevant for boligafdelingen. Til at løse første og tredje del af aktiviteten er der udviklet en tekstskebelon; til anden del af aktiviteten er der udviklet et procesværktøj.

Fremgangsmåde

Man samler alle fortællingerne i 'boligafdelingens verdenshistorie'.

Den fortælles på tre niveauer:

1. Personlige historier
2. Boligafdelingens udvikling
3. Begivenheder og erfaringer

1) Er historien, som beboerne opfatter den. Der vil være forskellige historier og oplevelser, som beboerne kan fortælle, og det er vigtigt, at de alle bliver fortalt. På den måde lærer beboerne hinandens ståsteder at kende, og de lærer nyt om deres boligområde. Beboerne arbejder sammen to og to el-

ler i mindre grupper og interviewer hinanden. Der er udviklet en tekstskebelon til interviewet, men det står styregruppen frit for at udvikle en anden, hvis det findes relevant. Herefter fremlægger grupperne hinandens fortællinger. Hvis der er mange deltagere i workshoppen, kan man holde en udstilling, hvor alle interviewene (i A4) hænges op på en væg.

2) Er den overordnede, 'objektive' historie, og det er primært administrationen, der står for at fortælle den – eventuelt i samarbejde med en arbejdsgruppe. Historien handler om emner som: Hvornår blev boligerne opført? Hvordan opfattede man dem, da de var nyopførte? Etc. Historien fortælles gennem gamle billeder, dokumenter og fortællinger. Historien kan skrives ind på en tidslinje, der enten tegnes op af styregruppen selv eller på baggrund af en tekstskebelon. Styregruppen kan også vælge at formidle historien på plancher på en udstilling.

3) Begivenheder og erfaringer er de ting, som man har været fælles om i boligafdelingen. Det kan være udefrakommende begivenheder som fx 'den vinter, hvor vi sneede inde', eller det kan være erfaringer, man har gjort sig, fx 'dengang vi etablerede nyttehaver, som senere blev brugt som kattebakker'. Her hjælper alle til og bidrager med episoder. Der er udviklet en tekstskebelon, som kan bruges til enten runddeling blandt beboerne eller til en workshop.

Efter workshoppen er der enten skabt plancher, der kan udstilles, eller udfyldt tekstskebeloner som opsamling. Herefter skal styregruppen - gerne i samarbejde med beboere - udvælge de vigtigste oplysninger og skrive dem ned i stikord. Hvad er de vigtigste ting fra historien, som vi kan bruge i fremtiden? Man kan også supplere denne

” Giv tid til, at ting kan modnes, men brug ikke så lang tid, at energien tabes

udvælgelse med de episoder, man finder sjovest eller mest karakteristiske. Det hele kan samles - sammen med de andre tekstskabeloner fra aktiviteten - til en 'historiebog', der kan deles ud til beboerne.

Hvad er vores vision?

Inden man fastlægger indholdet af et konkret renoveringsprojekt, er det en god idé at lade tankerne flyve højt. Hermed sikrer man, at renoveringen ikke blot løser de konkrete behov, men også tilføjer nye værdier til bebyggelsen, som man endnu ikke var klar over manglede. Samtidig hjælper det til at fremtidssikre projektet, da man får en større horisont at diskutere ud fra.

Visionen er en drøm, man godt kan realisere. Den har en række grundlæggende værdier, der både peger på de bygningsfysiske forhold og på de sociale forhold. Det gælder således om at udvikle en vision, der er stor nok til at indeholde alle beboernes ønsker, men som samtidig er præcis nok til, at man kan bearbejde den videre til et konkret renoveringsprojekt.

Fremgangsmåde

Til at løse aktiviteten er der udviklet et procesværktøj 'drømmeskyen'. Gennem forskellige workshops udvikler beboere og styregruppe ved hjælp af drømmeskyen deres fælles vision for boligafdelingen.

Der er tre øvelser i aktiviteten:

1. En tilflytters drøm
2. Beboernes egne drømme
3. Fælles vision

1) Man udfylder den første drømmesky: Her skriver man 'slagord', der kan bruges til at tiltrække nye tilflyttere. Den skrives på 'reklamevis', og man fremhæver fordelene (både reelle og imaginære). Hvis mange beboere deltager, kan man udarbejde flere forskellige drømmeskyer, som man efterfølgende kan diskutere indholdet af. Man kan eventuelt kigge tilbage til målskydeskiven fra fase 1, hvis man mangler input til, hvordan beboere kan tiltrækkes.

2) Herefter kommer beboerne med en fortolkning af de første drømmeskyer. Hvad betyder de for beboerne? Eksempelvis kan der stå i en af drømmeskyerne, at 'boligafdelingen har tip top moderne lejligheder'. Hvordan opfatter den enkelte beboer det? Er det 'trådløst internet', 'nye badeværelser' eller 'fantastiske naboer'? Man vil få en masse forskellige fortolkninger, der grupperes omkring de drømmeskyer, de refererer til.

3) Herefter udvikles den fælles vision. Nogle af forslagene fra de tidligere drømmeskyer vil være så langt fra den virkelighed, der eksisterer i boligafdelingen, at man gemmer dem til senere. Andre vil ligge tættere på realistiske muligheder, og dem vælger man ud og skriver på den fælles drømmesky.

Ved alle tre øvelser gælder det, at man skriver resultaterne op i stikordsform på drømmeskyerne. Disse sætter man derefter op på en væg, hvorefter man grupperer dem efter tema og vigtighed. Til sidst udvælger man de vigtigste og laver en opsamling, der kan tages med videre til milepælen.



AAB, Domea og Ishøj Boligforening i Ishøj. Nye udearealer har medvirket til øget trykthed i Vejleåparken. Læs mere på www.inspirationskatalog.dk. Foto leveret af Charlotte Skibsted Landskabsarkitekter.

Hvad er styrker, og hvad er svagheder?

Tiden er nu kommet til at give luft for de holdninger, der allerede præger boligafdelingen. Hvad synes man, fungerer godt? Og hvad fungerer skidt? Der skal tages stilling til disse forhold på både bygningsfysisk og socialt niveau.

Fremgangsmåde

Styregruppen skaffer en situationsplan af bebyggelsen. Herefter går man i gang med at liste alle de gode og dårlige elementer med to forskelligt farvede post-its på situationsplanen. Der er udviklet et procesværktøj - 'styrker og svagheder' til aktiviteten. Dette kan enten printes ud i A4-format, hvorefter beboerne udfylder hver deres ark og fremlægger dem for hinanden. Eller den kan printes i større format, så beboerne kan bruge post-its til at udfylde det med.

De gode sedler gemmes til senere, mens der arbejdes videre med de negative - som eventuelt kan grupperes. Eksempler på grupperinger kan være: 'utryghed' eller 'dårligt vedligeholdte udearealer'.

Øvelsen går ud på at få vendt de negative forhold til positive værdier. Hvordan retter man eksempelvis op på de mangler, der er - både fysisk og socialt? Man arbejder på planchen eller med procesværktøjet og behandler de negative elementer. Først spørger man: Hvordan kan et dårligt element blive ændret? Beboerne skal komme med idéer til, hvordan det kan lade sig gøre. Et svar på 'utryghed' kunne eksempelvis være: 'Vi skal have bedre belysning om natten'. Herefter spørger man til, hvordan ændringerne skal foretages? Et svar herpå kunne være: 'Gadelamper mellem husene', 'automatiske sensorer i opgangene'. Til sidst spørger man, hvordan æn-

dringerne skal iværksættes. Her kunne et svar være: 'Vi skal have en belysningsplan for hele området'.

Aktiviteten går således ud på at arbejde et problem igennem ved, at alle er med til at udvikle svaghederne til styrker. Resultaterne fra workshoppen gives videre til rådgivere, så de kender beboernes analyser og holdninger til boligafdelingen.

I mange sager vil der være tekniske problemer, fx byggeskader eller installationer der skal skiftes, som skal udbedres i forbindelse med byggesagen. Det er vigtigt at gøre opmærksom på disse tidligt i forløbet, så beboerne forstår, at det skal tages med, og at der skal bruges penge på det. Dette tjener til, at beboerne bliver klar over, at inddragelsesforløbet i forhold til renoveringsprojektet ikke kan løse alle problemer. Der opstår således en fælles forståelse mellem beboerne om, hvad der reelt kan arbejdes på at ændre gennem inddragelsesforløbet.

Hvordan når vi vores vision?

Med udgangspunkt i den fælles vision skal der udvikles idéer til, hvordan visionen opnås. På baggrund af analyser af styrker og svagheder i boligafdelingen udvikles en række konkrete idéer til, hvordan visionen kan realiseres. Samtidig sammenholdes idéudviklingen med målskydeski-ven fra forberedelsesfasen, så man sikrer, at de overordnede mål er med hele vejen i processen.

Fremgangsmåde

Der er flere måder at udvikle idéer på:

- Spontant: Hvad synes du, vi skal?
- Spørgsmål: Hvordan gør vi området tryggere?
- Provokationer: Her kommer aldrig til at blive rart at være!

Hvis der bruges spørgsmål eller provokationer skal styregruppen udvikle dem på baggrund af visionen. Spørgsmålene skal både være åbne og samtidig målrettede mod de svagheder, beboerne har remset op. Provokationerne kan på samme måde tage udgangspunkt i svaghederne.

Beboerne arbejder individuelt eller sammen i grupper og præsenterer til sidst i plenum. De bruger procesværktøjet 'idépærer'. Idépærerne fungerer sådan, at man først skriver idéen i overskrift/stikordsform og derefter beskriver den lidt mere præcist. Idéerne skal svare på spørgsmålene og være forslag til, hvordan man kan opnå visionen.

Idépærerne samles og sættes op en væg, så alle kan se dem. Derefter grupperer man dem og til sidst prioriteres de, så alle er enige om, hvilke der er

vigtigst og bedst opfylder visionen. Dette kan eventuelt gøres ved hjælp af værktøjet 'sejrsskamlen' (se de generelle værktøjer for styregruppen i bilag).

Da man i næste fase af den beboerdemokratiske proces kan få brug for at nedsætte en række arbejdsgrupper med beboere, kan det være en idé at få beboerne til at skrive sig op til arbejdsgrupper allerede ved afslutningen af visionsworkshoppen. Normalt vil det ikke være muligt på selve workshoppen at få overblik over, hvilke arbejdsgrupper, der skal nedsættes. Derfor kan man efterfølgende sende en opfølgning på workshoppen ud til de beboere, der meldte sig til det videre arbejde. Hvis styregruppen allerede på det tidspunkt gør klart, hvor lang tid arbejdet vil tage, og hvad formålet er, er der større sandsynlighed for, at beboerne har lyst og overskud til at deltage.

Milepæl 2 - idékatalog

Styregruppen kan vælge at skrive idékataloget ud fra fire forskellige vinkler: problemstillinger, temaer, arbejdsgrupper eller fysiske områder.

Fælles for opbygningen er, at man i tekstformat svarer på følgende spørgsmål:

1. Hvad er vores vision? Hvad vil vi gerne opnå?
2. Hvordan opfylder vi visionen? Hvilke idéer har vi til at realisere visionen?
3. Hvilke andre idéer og forslag har vi været glade for?

Hvis der er udfyldt forskellige idékataloger på baggrund af de fire vinkler, skal disse prioriteres, så det fremgår, hvilket der er vigtigst. Eventuelt kan de skrives sammen, så de vigtigste idéer samles i ét idékatalog, der eventuelt er delt op i flere emner - eksempelvis boligen, friarealer eller fælleshus. Herefter samles de andre elementer i sekundære kapitler.

Både til de enkelte og det opsamlende idékatalog kan man bruge tekstskabelonen 'idékatalog'

Idékataloget kan også danne udgangspunkt for de foreløbige visioner for helhedsplanen. Samtidig er idékataloget den af milepælene, der mest direkte dokumenterer beboernes engagement i at udvikle renoveringsprojektet og tjener derfor som vigtig dokumentation af processen.

Introduktion til fase 3

Projektudvikling



Fasen er rettet mod styregruppen, beboerne og konsulenter af forskellig art - især arkitekter og teknisk bistand.

Fasens primære funktion er at omsætte visioner og idéer til konkrete projekter for boligafdelingen. Projektet skal med andre ord præciseres gennem formgivning, materialer m.m. Det kan blive nødvendigt at revurdere beboernes resurser for at få et realistisk billede af det videre udviklingsarbejde. Samtidig skal det vurderes, hvor konkret eller abstrakt beboerne kan forventes at arbejde, og arbejdsredskaberne skal afstemmes med det. Eksempelvis kan det være nødvendigt at arbejde meget konkret med modeller og visualiseringer for at fastholde beboernes engagement. I praksis vil dette være fasen, hvor der nedsættes arbejdsgrupper, som arbejder videre med forskellige emner og projektkategorier. Arbejdsgrupperne kan bestå af en blanding af beboere, rådgivere, repræsentanter fra afdelingsbestyrelsen og administrationen.

Som opstart for arbejdsgrupperne kan udarbejdes en mødeplan for de konkrete deltagere i forhold til aktivitetsplanen. Forløbet skal helst ikke strække sig over mere end tre måneder (fx med 4-5 møder i alt), hvis 'gejsten' blandt beboerne skal opretholdes. Her må projektlederen vurdere, hvor meget energi beboerne har tilbage til arbejdet med renoveringsprojektet.

Fasens opgaver har fokus på omsætning af visioner, konkretisering gennem design, materialer,

tekniske forhold m.m. Slutteligt kommer beboerne på banen igen til en tidlig vurdering af skitseforslaget ved at overveje fremtiden i boligafdelingen. Det er vigtigt, at styregruppen overvejer, hvordan forholdet mellem rådgivere og beboere kommer til at være - fx hvordan der skal kommunikeres mellem dem. Det er også vigtigt at have en plan for, hvordan visionen, idéerne og projektet kommunikerer til de beboere, som ikke har deltaget aktivt.

Eksempler på udfordringer ved fase 3

De problemer, der kan opstå i fase 3, drejer sig primært om forholdet mellem beboere og rådgivere:

1. Skepsis fra beboerne over for administration, arkitekter og andre fagfolk
2. Grænser for beboerindflydelse og afklaring af disse
3. Det kan være svært at fastholde interessen, hvis der går lang tid
4. De økonomiske realiteter

Derfor er det vigtigt at formidle projektets udvikling til beboerne og at sørge for, at de visioner, de var med til at udvikle i fase 2, er synlige i fase 3. Derudover er det vigtigt at inddrage beboerne og få dem til at forestille sig fremtiden med det givne projekt.

Forløb fase 3 - Projektudvikling!

3.1:
Hvordan beskriver
vi projektet?

- Tid
- Økonomi
- Kompetencer
- Beboere
- Ambitioner

3.2:
Hvordan ser projektet
ud?

- Kommunikation
- Beslutningsprocedurer
- Rammer
- Roller

- Kommunikation
- Beslutningsprocedurer
- Rammer
- Roller

- Aktivitetsplan
- Tidsplan
- Kommunikationsplan

3.4:
Hvad betyder projektet for
boligafdelingen?

3.3:
Hvordan udføres
projektet?

MILEPÆL

Projektforslag

MÅSKE BRUG FOR
ET KIG TILBAGE?

Hvordan beskriver vi projektet?

Projektet skal til at tage form fra idé og vision til konkret projekt, og krav og ønsker fra den første fase skal kobles med idéer og visioner fra den anden fase i et konkret projektforslag i den tredje fase.

Først skal man gøre sig klart: Hvad er det for et projekt, vi arbejder mod? Det gøres ved at lave en projektformulering, der beskriver projektet i dybden. Eventuelt arbejdes på flere projektformuleringer samtidig. Der er dog en grænse for, hvor mange man kan ende med. Et par stykker er fint, men 10 er for mange. Man kan vælge at arbejde skematisk med projektformuleringerne eller at udvikle dem i samarbejde med specialister. Det er op til styregruppen at vurdere dette behov.

Fremgangsmåde

Projektformuleringen udarbejdes i en tekstskabelon. Her beskrives projektet som i en avisartikel.

Det vil sige:

1. En enkelt overskrift - eventuelt med underoverskrift
2. Blikfang, der på et par linjer uddyber projektet
3. Selve artiklen, hvor man bruger mere plads på at beskrive projektet

Et eksempel kan være:

1. Nye udearealer i boligafdelingen!
2. Der skal nye borde, bænke og legepladser i boligafdelingen samtidig med, at der laves en ny plan for udearealerne
3. Planen med udearealer skal indeholde ..., ..., og ...

Projektformuleringerne kan udarbejdes i mindre grupper som workshops, gennem spørgeskemaer til beboerne, i en stor fælles workshop eller i arbejdsgrupperne. Resultaterne skrives sammen til et par enkelte skabeloner. Det kan være, det bliver nødvendigt at bruge værktøjet 'sejrsskabelnen' for at prioritere projektformuleringerne.

Hvordan ser projektet ud?

Projektet skal nu udvikles og tage fysisk form og udtryk. Derfor vil der ofte være behov for rådgivere af forskellig art. Projektforløbet går således ind i en konkretiseringsfase, hvor idéer og visioner skal videreudvikles til konkrete tiltag i boligafdelingen.

Man har måske haft som vision, at der skal skabes bedre uderum. Man vil så begynde at overveje, hvordan de 'gode uderum' konkret ser ud i bebyggelsen. Hvad indeholder de? Hvad er materialerne? Hvordan bruges og vedligeholdes de?



Fruehøjgaard, Brændgårdsparken i Herring. Administrationen har ikke deltaget i beboermøderne om renoveringsprojektet ud fra den erfaring, at beboere derved kan føle, at alle vigtige beslutninger er taget på forhånd. Læs mere på www.inspirationskatalog.dk. Foto leveret af Fruehøjgaard.

” Ved brugerinddragelse skal man skelne mellem ideal og realproces. Det er i vekselvirkningen mellem de to, man kan opnå de gode resultater

Der arbejdes frem mod et såkaldt 'skitseprojekt'. Skitseprojektet kan, afhængig af resurser, laves på forskellige måder:

- Nogle boligafdelinger vil beskrive projektet i skrift, finde referencebilleder fra lignende projekter, skaffe kataloger, lave håndskitser m.m. for at konkretisere projektet.
- Andre boligafdelinger vil have professionelle arkitekter til at tegne projektet op og fremlægge skitseforslaget for styregruppen og eventuelt beboerne, så man kan se, hvordan idéer og visioner føres med videre.

Det er muligt at arbejde med flere forskellige projekter samtidig, men det er vigtigt at holde for øje, at der på et tidspunkt skal træffes et valg i forhold til, hvilket projekt man går videre med, eller hvordan de forskellige projekter kan smelte sammen.

Fremgangsmåde

Der er en række punkter, der skal indeholdes i skitseprojektet:

- Beskrivelse af projektet – tekst
- Skitser
- Visualiseringer/collager
- Modeller
- Mock-up (en mulighed)
- Pilotområde (en mulighed)

Nogle af punkterne vil være gode at inddrage beboerne i, mens andre hellere skal præsenteres for beboerne - eksempelvis gennem udstillinger. Man kan forestille sig, at man får brug for prioriteringsværktøjet 'sejrskamlen' til at prioritere elementer i projektet (se bilag).

Slutteligt udarbejdes en opsamling - eventuelt af rådgivere - der kan indgå i milepælen for fasen. Der er ikke udviklet en tekstskabelon til det, fordi opsamlingen vil se forskellig ud fra boligafdeling til boligafdeling. Som minimum bør opsamlingen dog indeholde en tekstbeskrivelse af renovringsprojektet, skitser, plantegninger og eventuelle visualiseringer. Der kan være stor forskel i detaljeringsgraden, og styregruppen bør derfor på forhånd afklare, hvor detaljeret et niveau der ønskes.

Hvordan udføres projektet?

Når projektet er blevet udviklet fysisk, er det nødvendigt at overveje, hvordan det kan realiseres. Derfor skal der ved hjælp af rådgivere laves et økonomisk overslag og en handlingsplan for projektets udførelse. Det kan være, at det bliver nødvendigt at revurdere projektet, og hertil kan prioriteringsværktøjet 'sejrskamlen' bruges (se bilag).

Til løsning af opgaven er det en god idé at nedsætte en arbejdsgruppe med rådgivere. Undervejs kan arbejdsgruppen fremlægge sit arbejde for beboere og styregruppe, så de hele tiden orienteres om projektets udvikling. Man vil ofte komme ud for, at det bliver nødvendigt at revurdere og videreudvikle projektet flere gange. Derfor er det en ekstra god idé at informere beboerne om ændringerne.

I praksis vil rådgivere tit komme med forslag til løsninger af projektet, som så vil blive drøftet i arbejdsgrupper. Herefter kan der være rettelser, og et nyt forslag skal fremlægges og godkendes på næste møde i arbejdsgruppen. Det kan i nogle tilfælde være en god idé hurtigt at være så konkret

som mulig, så arbejdsgruppen har noget at gå ud fra og forholde sig til. Dette må projektlederen vurdere.

Fremgangsmåde

Styregruppen og rådgivere skal ved hjælp af procesværktøjet 'handlingsplan' (se den digitale bilagsoversigt) udvikle tre elementer:

- Økonomisk overslag
- Handlingsplan
- Tidsplan

Øvelsen går ud på at sammenholde de tre faktorer: økonomi, handlinger og tid. Procesværktøjet kan udfyldes i A4 og deles ud til beboerne eller udfyldes i et større format, der så præsenteres for beboerne. Det økonomiske overslag skal indeholde en vurdering af, hvor meget projektet kommer til at koste. Hvordan man udarbejder dette, vil afhænge af projektet og samarbejdet mellem styregruppe og rådgivere. Styregruppen kan indhente inspiration fra andre boligafdelinger.

Handlingsplanen er en foreløbig plan for gennemførelse af projektet, hvor det gennem økonomiske overslag, skitser, beskrivelser osv. vurderes, om projektet kan realiseres. Handlingsplanen udarbejdes som en 'drejebog' for, hvordan projektet kan udføres. Tidslinjen udfyldes, så det bliver tydeligt, hvornår hvad sker. Eventuelt kan det overvejes at lade nogle af elementerne træde i kraft før andre - eller om nogle elementer er vigtigere end andre. Aktiviteten ender således med en handlingsplan for, hvordan projektet kan føres ud i livet, og man har konkretiseret projektet yderligere.

Hvad betyder projektet for boligafdelingen?

Inden man lægger sig fast på et projekt, skal man overveje, hvordan boligafdelingen vil blive påvirket af det. Man foretager et 'kig på fremtiden', hvor man forestiller sig konsekvenserne af projektet: Hvad får vi? Og hvad bliver anderledes?

Det er vigtigt at stille sig disse spørgsmål, så beboerne ikke får ubehagelige overraskelser af konsekvenserne af projektet, hvis eksempelvis dele af projektet ikke gennemføres, eller hvis der kommer ændringer i renoveringsprojektet.

Fremgangsmåde

Der kan arbejdes på tre niveauer:

1. Fremtidshistorie
2. Driftsplan
3. Simulering

1) Fremtidshistorien er en fortælling, som beboerne kan være med til at udvikle. Man fortæller projektets udviklingsforløb og forestiller sig, hvilke ændringer det har haft på boligafdelingen. Øvelsen minder om "en tilflytters drøm" i fase to. Forskellen er, at man nu forestiller sig, at den imaginære tilflytter er flyttet ind i boligafdelingen. Man 'interviewer' tilflytteren og finder ud af, om boligafdelingen lever op til forventningerne. Hvis ikke spørger man, hvilke andre gode og dårlige elementer der er ved boligafdelingen. Styregruppen kan selv udføre denne opgave, eller der kan nedsættes en arbejdsgruppe til at gøre det. Der er udviklet en tekstskelet til interviewet, men styregruppen kan også vælge selv at udvikle en.

2) Driftsplanen udarbejdes bedst af rådgiver, da den vil være forskellig fra boligafdeling til boligafdeling. Den giver et overblik over, hvad det vil koste boligafdelingen at få gennemført projektet. Hvad bliver vedligeholdelsen, driften og andre omkostninger? Hvis man ikke har rådgivere, må man give et bud, der er så præcist som muligt - eventuelt ved at indhente erfaringer fra andre boligafdelinger og egne driftsfolk.

3) Simuleringer er prøveprojekter i 1:1. De er omkostningsfyldte, men har ofte god effekt på opbakningen til projektet. Samtidig kan de afsløre eventuelle fejl og mangler i mindre skala, end hvis man har gennemført hele renoveringen.

Der er udviklet en skabelon til fremtidshistorien. Ved de andre to niveauer i aktiviteten skal styregruppen selv udvikle en måde at opsummere på - gerne i samarbejde med rådgivere. Dette skyldes, at indholdet i både driftsplan og simuleringer i praksis vil variere meget fra boligafdeling til boligafdeling.



Renovering af Hånbæk (Frederikshavns boligforening) med stor beboerinddragelse. Læs mere på www.inspirationskatalog.dk. Foto leveret af Finn Lefevre Olsen og Arkinord A/S

Milepæl 3 - Projektforlag

Projektforlaget beskriver, hvordan renoveringsprojektet ser ud, og hvad det indeholder. Det dokumenterer, hvordan idéer og visioner bliver omsat til et konkret projekt. Afhængig af hvor detaljeret arbejdet i fasen har været, udvælges de bedste beskrivelser og billeder, der indføres i projektforlaget.

Det er vigtigt at pointere, at projektet ikke er endeligt fastlagt i forhold til økonomien endnu. Derfor skal der muligvis foretages prioriteringer i næste fase, og dele af projektet kan derfor ryge ud. Det er vigtigt at kommunikere dette forhold til beboerne, arbejdsgrupper og andre, så de eventuelt allerede nu kan begynde at overveje, hvilke elementer der har størst vigtighed og hvilke, der godt kan undværes.

Projektforlaget har tre niveauer:

1. *Hvad er projektet? Beskrivelse af det projekt man ønsker og dokumentation af, hvordan idéer og visioner er blevet til et konkret projekt. Dette gøres ved at omskrive projektbeskrivelserne fra fasen på baggrund af de delprojekter, der er blevet udviklet - blandt andet i arbejdsgrupperne.*
2. *Projektet, beskrevet gennem følgende punkter:*
 - a. Tegninger
 - b. Plancher
 - c. Modeller
 - d. Visualiseringer / billeder
 - e. Referencer
3. *Fremtidsvurdering, der indeholder en beskrivelse af konsekvenserne af projektet i forhold til drift og vedligeholdelse.*

De vigtigste pointer i projektforlaget kan opsummeres i tekstskabelonen 'projektforlag'

Introduktion til fase 4 **Vurdering**



Fasen er - ligesom fase 3 - målrettet styregruppen, afdelingsbestyrelsen og konsulenter. Fasens primære funktion er at skære ind til benet og få projektet præciseret og godkendt.

I denne fase inddrages beboerne primært til at vurdere arbejdsgruppernes arbejde, som løbende samles og prioriteres i styregruppen samt til selve afstemningen. Derfor er det vigtigt, at beboerne løbende bliver orienteret om arbejdet, så der ikke opstår frustrationer eller misforståelser i den sidste fase af forløbet inden vedtagelsen af projektet. Der kan ske mange ændringer fra den indledende vision under idéudvikling til projektet bliver præciseret til en projektbeskrivelse, der skal stemmes om. Ændringer må hele tiden holdes op mod visionen og alle interessenter skal tages i ed, så det er de rigtige prioriteringer, der foretages. Fasen slutter med en afstemning, hvor beboerne skal godkende projektets indhold og at det danner grundlag for en ansøgning til kommunen og Landsbyggefonden.

Er der gået lang tid, er det meget vigtigt, at der laves en grundig 'opvarmning' til selve afstemningen, så beboerne igen bliver engagerede i projektet. Det kan ske ved udstillinger eller fremlæggelser, som beboerne fra arbejdsgrupperne deltager aktivt i. Det er vigtigt, at beboerne ikke bliver mistænkelige over intentionerne bag projektet eller føler sig pressede til at sige ja. Det kan forhindres med god og ærlig kommunikation mel-

lem beboere og styregruppe og ved hele tiden at holde beboerne opdaterede om, hvornår og hvorfor der bliver foretaget ændringer og prioriteringer.

Fasens opgaver kan forekomme videnstunge og tekniske for beboerne. Styregruppen skal vurdere beboernes 'energiniveau' og planlægge fasen efter det. Det kan være nødvendigt med en ekstra indsats for at motivere beboerne til at stemme for projektet. Dette kan fx gøres ved også at fokusere på den merværdi, der er opstået gennem forløbet i form af sociale fællesskaber og de nye fælles visioner fra fase 2 - idéudvikling.

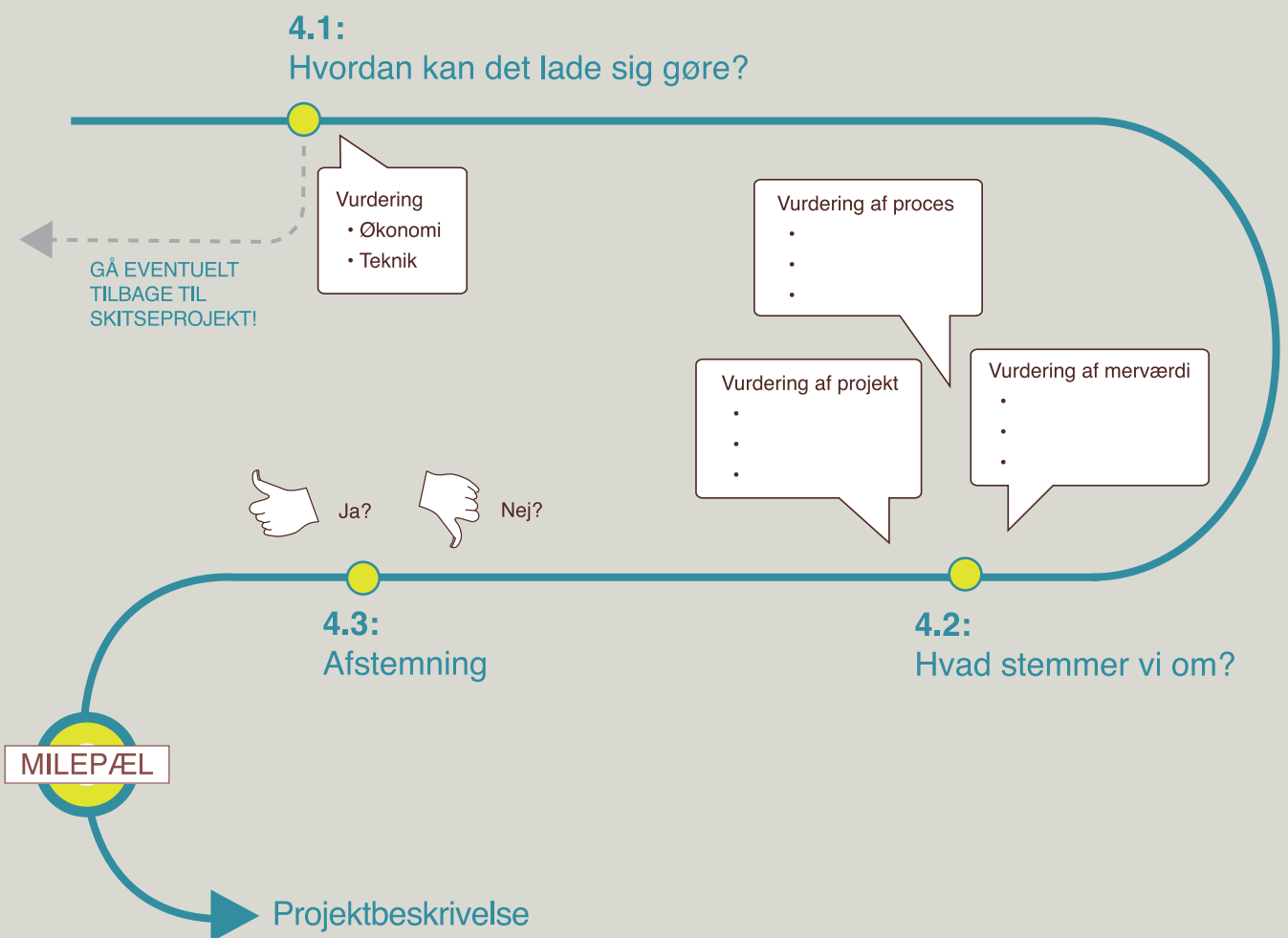
Afstemningen til sidst i fasen følger de gængse regler for afstemninger i almene boligafdelinger.

Eksempler på udfordringer ved fase 4

Mod slutningen af beboerinddragelsen er der en række forhold, som styregruppen skal være opmærksom på:

1. Prioritering af forslag giver skuffelse blandt nogle beboere
2. Procestræthed hos beboerne
3. Rygter og misforståelser blandt beboerne kan nemt opstå

Forløb fase 4 - Vurdering!



” De fleste udviklingsprocesser vil som en naturlig konsekvens skabe frustrationer og konflikter. Men det største potentiale ligger i muligheden for at skabe sammenhold, optimisme og ejerskab

Det er vigtigt, at styregruppen lægger en plan for, hvordan man håndterer eventuel skuffelse og utilfredshed hos beboerne, da dette kan være afgørende for, om projektet vedtages. Eventuelt kan man overveje at gå et par skridt tilbage i forløbet, hvis der er tilføjelser, ændringer m.m. Det kan også være nødvendigt for styregruppen at bruge værktøjet 'solen og skyen' (se bilag) til at løse konflikter og modvirke træthed hos beboerne.

Hvordan kan det lade sig gøre?

Den sidste del af arbejdet med renoveringsprojektet går ud på at gøre sig klart, hvordan projektet kan realiseres. Projektet skal vurderes både økonomisk og teknisk - hvilket primært sker af styregruppen og rådgivere. Man kan komme ud for, at elementer af projektet skal revurderes eller præciseres yderligere. Her kan det være en god idé at vende tilbage til skitseprojektet i fase 3.

Fremgangsmåde

Hvis der er rådgivere på projektet, skal de i samarbejde med styregruppen give en økonomisk og teknisk vurdering. Hvis der ikke er rådgivere, skal styregruppen i samarbejde med repræsentanter fra arbejdsgrupperne efter bedste evne vurdere, hvordan projektet kan realiseres.

Som første led fremlægger arbejdsgrupperne deres konklusioner for hinanden. De skal komme med deres bud på en vurdering af, hvordan projektet realiseres.

Det kan være, at man får brug for at foretage en prioritering med værktøjet 'sejrsskamlen'. Man skal være opmærksom på, at det er vigtigt, at der

skabes enighed om de ændringer eller omprioriteringer, der foretages, så projektet ikke forkastes i sidste fase.

Der er udviklet en tekstskeleton til opgaven, der sikrer at holde fast i de vigtigste informationer. Da den økonomiske og tekniske vurdering kan være meget forskellig fra projekt til projekt, kan styregruppen vælge at benytte en anden måde at opsamle oplysningerne på. Her kan de også stille krav til rådgivere om et tilpas detaljeret og præcist format.

Hvad stemmer vi om?

Inden selve afstemningen tages endnu et blik udefra på projektet. Efter at have været gennem økonomiske og tekniske vurderinger, er det vigtigt at slå fast, hvilke ønsker projektet opfylder. Hvad bliver konsekvenserne for boligafdelingen? Hvordan kommer det til at se ud? Hvordan opfyldes visionen? Og hvorfor er enkelte elementer ikke længere med? Styregruppen skal vurdere energiniveauet og stemningen hos beboerne og vælge en fremgangsmåde herefter. Hvis beboerne er trætte af inddragelsesforløbet, kan det udgøre en fare for, at projektet bliver stemt ned.

Hvis det vurderes, at der er stor risiko for et nej, kan afstemningstidspunktet eventuelt udskydes, og den mellemliggende periode kan bruges til at informere om projektet og eventuelt tilpasse det, hvis der er særlige kritiske punkter. Ofte vil man dog komme langt med god og ærlig kommunikation og formidling, eksempelvis ved opgangsmøder, personlig kontakt, åbent hus m.m.

Fremgangsmåde

Der er to led i at formidle projektet for beboerne. Først vurderer arbejdsgrupperne fra forrige fase projektet, og derefter holdes en udstilling, hvor beboerne har mulighed for at se projektet og stille spørgsmål til det. I boligafdelinger, hvor det ikke er muligt at lave udstillinger, kan styregruppen vælge at lave en folder eller brochure om renoveringsprojektet, som deles ud til beboerne.

Det er en god idé at få eventuelle arbejdsgrupper til at vurdere projektet og inddragelsesforløbet ud fra tre kriterier: projektet, processen og merværdi. Hvad har boligafdelingen fx fået ud af arbejdet socialt og værdimæssigt? Hvordan kommer det til at påvirke boligafdelingen? Hvilke behov – både dem man kendte, og dem man ikke havde gjort sig klart - bliver opfyldt af renoveringsprojektet? På den måde bliver hele den beboerdemokratiske proces også formidlet og vurderet for beboerne.

I praksis kan det nogle gange være svært at få arbejdsgrupperne til at fungere. Der er det så ekstra vigtigt, at styregruppen gør noget ud af information og fremlæggelse, inden projektet skal vedtages.

Næste led er udstilling af projektet. Udstillingen er en god måde at formidle projektet for beboerne og skabe fornyet interesse inden afstemningen. Her fremlægges alle tegninger, visualiseringer, beskrivelser, modeller, m.m., der beskriver renoveringsprojektet.

På udstillingen skal beboerne have mulighed for at sætte sig ind i renoveringsprojektet, og det er derfor vigtigt at prioritere, at de får gode muligheder for at komme med spørgsmål og få afklaring

på usikkerheder. Beboerne skal føle sig trygge ved at stille spørgsmål, og derfor kan fx repræsentanter fra arbejdsgrupperne stå til rådighed under udstillingen. Udstillingen kan også åbnes med en præsentation af projektet fra medlemmer af arbejdsgrupperne.

Styregruppen kan vælge at gøre udstillingen og fremlæggelsen af renoveringsprojektet til et socialt arrangement. Der kan serveres mad og et glas vin til udstillingen, så der skabes en god stemning, og beboerne får fornemmelsen af, at styregruppen tager dem alvorligt. Samtidig afsluttes arbejdet for arbejdsgrupperne på en festlig måde.

Andre muligheder, der kan overvejes, når projektet formidles til beboerne:

- Åbent hus
- Mock up + modeller
- Lokaltv /-net
- Spørgerunder for beboerne til at afklare usikkerheder (det er vigtigt, at dette foregår i små fora, så beboerne føler sig trygge)
- Foldere, der deles ud i god tid inden afdelingsmøder

Afstemning – ja eller nej?

Renoveringsprojektet skal nu formelt vedtages på et afdelingsmøde. Her afgøres det, om projektet skal danne baggrund for en ansøgning til Landsbyggefonden (eller eventuel anden finansiering).

Det er vigtigt, at styregruppen gør meget ud af at informere beboerne om det forslag, de skal stemme om. Det er en fordel at have en neutral mødeleder - eller en person, som beboerne har tillid til - til at være dirigent ved mødet. Hvis det er muligt, kan det være beboerne fra arbejdsgrupperne, der fremlægger resultatet af de dele af renoveringsprojektet, de har været med til at udvikle. Om muligt kan man trække spor tilbage til idéudviklingen i anden fase og vise, hvordan beboernes input og idéer er blevet omsat til det endelige renoveringsprojekt.

For at gøre formidlingen så tydelig som mulig, er det en god idé at visualisere renoveringsprojektet i 3D og lade rådgivere supplere fremlæggelsen og være til rådighed for spørgsmål.

Fremgangsmåde

Afstemningen følger de gængse afstemningsprocedurer i almene boligafdelinger, og projektet kan således godkendes på afdelingsmødet ved almindeligt flertal.

Det kan også besluttes på afdelingsmødet, at renoveringsprojektet skal sendes til urafstemning. Hvis der allerede nu stemmes om projektets huslejekonsekvens og denne medfører huslejestigninger på over 15 %, skal projektet sendes til urafstemning.

Urafstemningen er afdelingens 'folkeafstemning', hvor alle husstande har mulighed for skriftligt og anonymt at tilkendegive deres holdning. Hvis renoveringsprojektet skal vedtages ved urafstemning, er det ekstra vigtigt, at styregruppen gør meget ud af at 'varme beboerne op' inden af-



Frederikshavn Boligforening i Hånbæk. En renovering med stor beboerinddragelse gennem idéudviklingsgrupper. Læs mere på www.inspirationskatalog.dk. Foto leveret af Finn Lefevre Olsen og Arkinord A/S

stemningen, og at informationsniveauet er meget højt. Styregruppen skal være opmærksom på risikoen ved at stemme om noget, når der ikke kan spørges ind til forslaget. Det kan give grobund for rygter og negativitet. Nogle vil derfor stemme nej, simpelthen fordi de ikke forstår projektet eller er bange for huslejestigninger.

Afstemningen gennemføres inden for en forudbestemt kort periode på baggrund af et udsendt materiale. Dette er et afstemningsskema, men det anbefales også at sende en folder, der beskriver renoveringsprojektet til beboerne, hvis der er økonomi til det. Afstemningen skal være anonym og upartisk, og resultatet skal hurtigst muligt videregives beboerne. Som afslutning på afdelingsmødet skal beboerne informeres om det videre forløb med myndighedsbehandling og tidsplanen i det.

Milepæl 4 - projektbeskrivelse

Projektbeskrivelsen beskriver det forslag, beboerne er blevet enige om. Det bliver sammenholdt i en skabelon, der beskriver:

- Hvad er projektet
- Beboernes vurdering af projektet
- Beboernes vurdering af inddragelsesforløbet
- Styregruppens vurdering af inddragelsesforløbet
- 1. version af helhedsplanen

Vedlæg eventuelt handlingsplan og økonomiplan som bilag til milepælen.



Mod skema A

Hvis projektet bliver vedtaget af beboerne, udarbejder projektlederen og styregruppen en ansøgning til Landsbyggefonden og kommunen for at få projektet realiseret.

De følgende afsnit handler om afslutningen og afrundingen af arbejdet med den beboerdemokratiske proces samt forløbet frem mod en godkendt helhedsplan.

Opsamling på den beboerdemokratiske proces

Milepælene dokumenterer den beboerdemokratiske proces og reoveringsprojektets udvikling. Gennem inddragelsesforløbet har de tjent som beslutningsgrundlag og opsamlings mellem faserne, men når processen er gennemført, får milepælene også en anden funktion.

Milepælen fungerer som en sideløbende udvikling af helhedsplanen. Dette gør de, fordi de indeholder følgende elementer:

1. Vision: Hvilke overordnede værdier ønsker man i boligafdelingen?
2. Målsætning: Hvad ønsker man at realisere?
3. Strategier: Hvilke idéer har man til ændringer? Hvilket projekt ønsker man at gennemføre?
4. Handlingsplan: Hvordan realiserer man projektet?
5. Forankring: Beboernes deltagelse i udviklingsprojektet viser opbakningen omkring det.

Når den beboerdemokratiske proces er slut, kan de fire milepæle vedlægges som bilag i 1. version

af helhedsplanen. De overordnede pointer indarbejdes i selve helhedsplanen fx efter ovennævnte disposition. De samlede milepæle vil være med til at vise projektets forankring blandt beboerne. Ved at medsende milepælene til Landsbyggefonden og kommunen vil boligafdelingens ansøgning stå stærkere.

Projektafklaring med kommunen og Landsbyggefonden

Når projektet sendes til kommunen og Landsbyggefonden, vil der oftest være lang behandlingstid. I ventetiden er det vigtigt at holde beboerne orienteret. Læs hvordan du kan håndtere ventetiden i afsnittet 'ventetiden' i kapitlet 'styregruppen - udfordringer og værktøjer'.

Selve behandlingsforløbet omfatter i overskrifter følgende:

- Kommunen behandler og anbefaler ansøgningen og 1. version af helhedsplan
- Landsbyggefonden besigtiger afdelingen og prækvalificerer afdelingen
- Styregruppen tilpasser projektet og prioriterer indsatsen i dialog med Landsbyggefonden

Du kan læse mere om behandlingsforløbet i AlmenVejledningen "Helhedsplan og myndighedsarbejde" - projektafklaring.

Godkendelse af helhedsplan version 2 og skema A

Når helhedsplanen er justeret, sendes den til afstemning på et beboermøde sammen med et skema A. Også her er det meget vigtigt at få beboerne engagerede i projektet igen. Beboerne

skal holdes opdateret om, hvornår og hvorfor der bliver foretaget ændringer og prioriteringer. Generelt gælder de samme forhold som i fase 4 og afstemningen gennemføres ved at gentage aktiviteterne 'hvad stemmer vi om' og 'Afstemning - ja eller nej?'

Styregruppen kan, afhængig af omfanget af beboerinddragelse og projektets størrelse, vælge kun at stemme om projektet én gang.

Styregruppen kan da vælge et af følgende to scenarier:

- Hvis styregruppen vurderer, at der ikke vil ske de store ændringer fra 1. version af helhedsplan til den endelige helhedsplan, kan man ved afstemningen, i fase 4 - vurdering, også vælge at stemme om budget, finansiering og huslejekonsekvens. Hvis der ikke sker væsentlige ændringer, vil det herefter ikke være nødvendigt med en beboerafstemning om den endelige helhedsplan.
- Har beboerinddragelsen været begrænset, kan man vælge at vente med at stemme om projektet, til den endelige finansiering er på plads. Fase 4 vil så bestå i at præcisere projektet, så 1. version af helhedsplanen kan indsendes til kommunen og Landsbyggefonden. Efter projektafklaring (se AlmenVejledningen "Helhedsplan og myndighedsarbejde") stemmes der om den endelige helhedsplan og skema A. Dette kan dog indebære, at beboerne ikke føler ejerskab til projektet og stemmer nej ved den endelige afstemning.

Råd til at forankre arbejdet fra den beboerdemokratiske proces

- Hold en god afslutning med spisning, udstilling og fest
- Få en udefrakommende til at give beboerne en peptalk
- Få pressedækning på forløbet - eksempelvis ved at lave en beboeravis, komme i lokalpressen eller på internettet
- Start med at realisere et projekt (eller dele af et projekt) hurtigt efter afslutningen, så beboerne ser, at der sker noget
- Omsæt resultater fra identitetsarbejdet til synlige produkter - fx t-shirts eller plakater
- Oprethold en god kommunikation om projektets videre udvikling
- Arbejd på at forankre de sociale værdier, der er opstået i forbindelse med den beboerdemokratiske proces
- Stil krav til rådgivere og entreprenører om et højt informationsniveau til beboerne under det fortsatte arbejde med renoveringsprojektet
- Sørg for opsamling af værdier til hovedprojektet og udførelse

Litteratur

og andre henvisninger

På AlmenNets hjemmeside www.almennet.dk kan følgende dokumenter hentes:

- AlmenVejledning i fremtidsanalyse
- AlmenVejledning i helhedsplanlægning og myndighedssamarbejde

AlmenNets inspirationskatalog,
www.inspirationskatalog.dk

Landsbyggefonden, www.lbf.dk

BL - Danmarks Almene Boliger, www.bl.dk

Helhedsplanens ABC, www.boligsocialnet.dk

Lov om almenboliger m.v. - kan findes under www.retsinformation.dk

På hjemmesiden www.naboskabet.dk finder man al nødvendig information og materiale til at komme i gang med at gennemføre "naboskabsundersøgelsen" i en afdeling.

Konflikttrappen og andre redskaber til håndtering af konflikter, findes på www.arbejdsmiljoweb.dk.

AlmenVejledning i Beboerdemokratisk proces (2007), 1. udg.

Bilag

Indholdsfortegnelse Side

De generelle værktøjer til styregruppen 58

Den digitale bilagsoversigt 63

De generelle værktøjer til styregruppen

På de følgende sider præsenteres de værktøjer, der også er blevet henvist til undervejs i vejledningen. Disse kan når som helst hentes frem af styregruppen og bruges til at løse eventuelle konflikter eller til at prioritere undervejs i projektets udvikling.

De generelle værktøjer til styregruppen er:

- sejrskamlen
- solen og skyen
- logbog

Sejrsskamlen

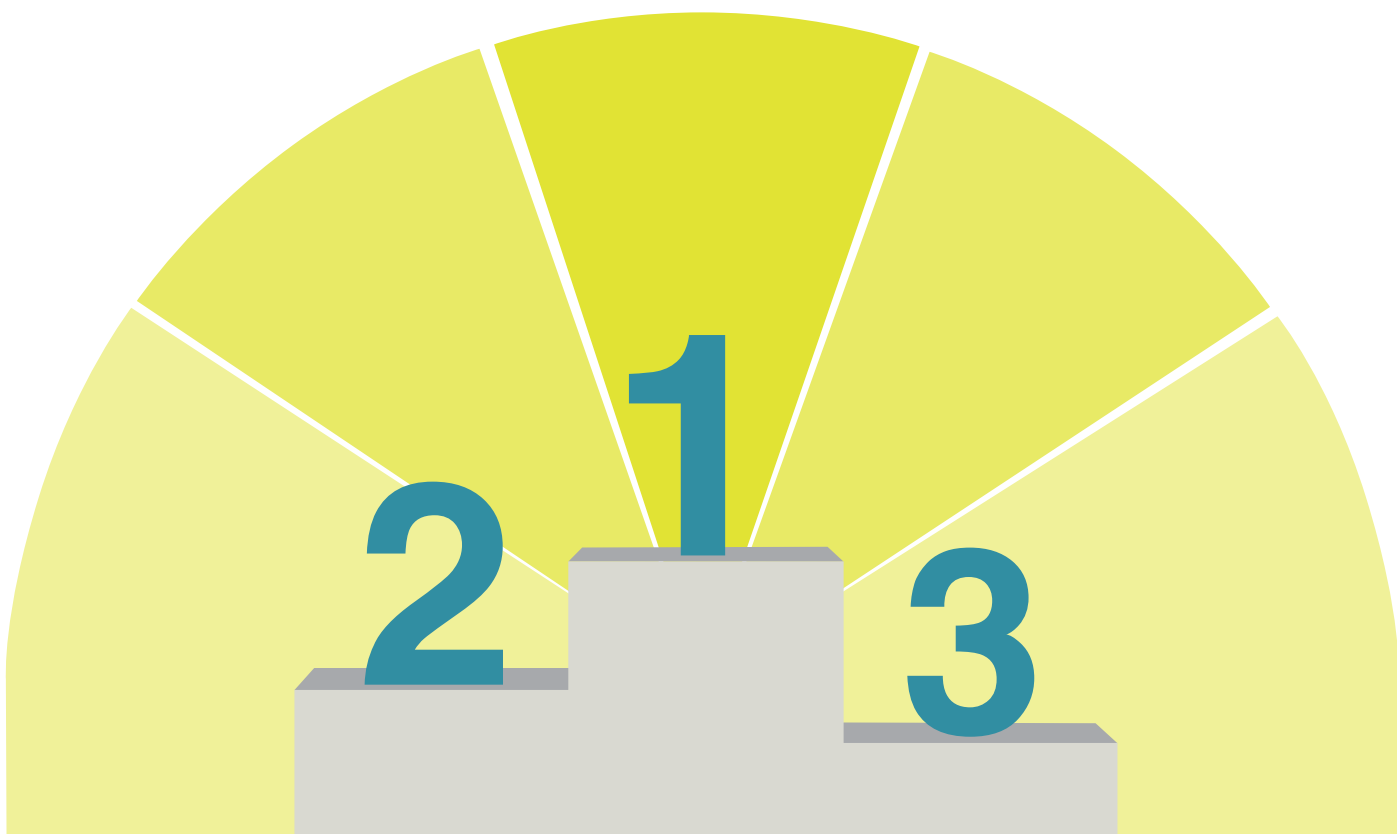
Sejrsskamlen er et prioriteringsværktøj. Det kan bruges, hvis man har for mange idéer, hvis projektbudgettet er overskredet, hvis beboerne (eller styregruppen) ikke kan diskutere sig frem til enighed – eller hvis man skal skære noget væk eller vælge noget fra undervejs i processen.

Sejrsskamlen fungerer således, at man tildeler 1., 2., og 3. præmie til de projekter – eller dele af et projekt – man synes er vigtigst eller bedst kan lide. Herefter gøres op hvor mange præmier de enkelte projekter har fået, og man kårer en guld-vinder, og modtagere af sølv og bronze medaljer. Eksempel: Sejrsskamlen kan blive nødvendig ved prioritering af idéer, ved projektudformningen eller under evalueringen af forløbet fra idé til projekt.

Når man har formuleret et projekt og har lavet et skitseprojekt, kan man komme ud for, at der er kommet alt for mange elementer med i projektet.

Man kan så stå i den situation, at man skal vælge nogle elementer fra. For at dette ikke skal ske ved en ja-nej afstemning, kan man introducere sejrsskamlen, og give beboerne mulighed for at prioritere de forskellige forslag. Visse elementer vil så falde helt uden for skamlen efter en medaljetildeling, men man vil stadig have tre præmierede forslag. Man undgår derved at smide idéer og elementer helt væk og kan beholde dem som

'baghåndsmuligheder', der kan realiseres, hvis der bliver plads til det i budgettet. Man undgår på denne måde, at vende beboere mod projektet, hvis de ikke får opfyldt præcis det ønske de havde.



De generelle værktøjer til styregruppen

Solen og skyen

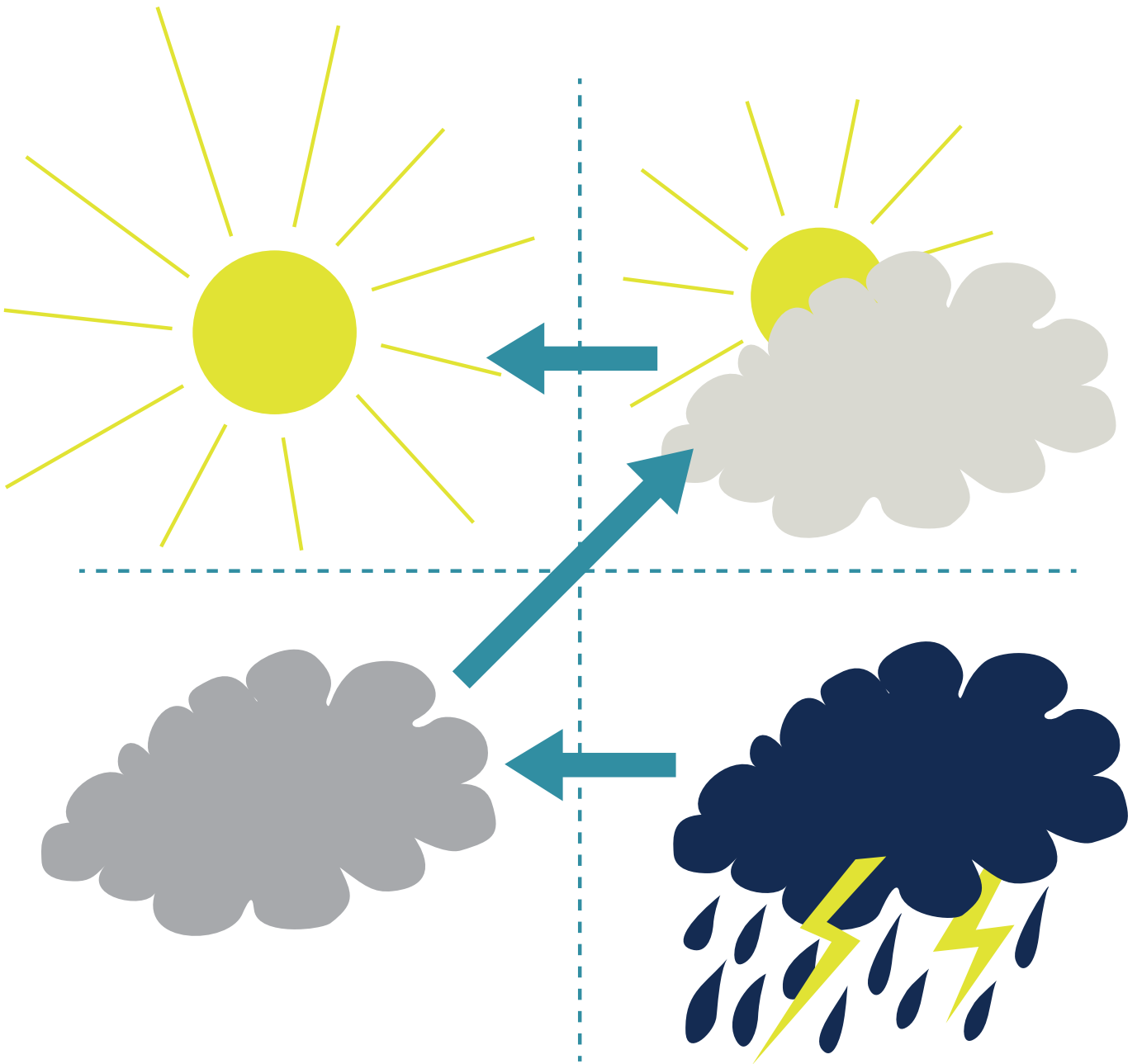
Skyen og solen er et dobbeltredskab, der kan bruges, hvis der opstår problemer undervejs. Hvis man oplever 'en sky' det vil sige, uenighed, uvilje, konflikter og sabotering af processen, kan man indføre værktøjet som en 'nødbremse' i procesforløbet.

Solen og skyen fungerer således, at man arbejder på at få de konkrete trusler mod processen (skyer) vendt til styrker og enighed (solen). Dette gøres ved at arbejde med de negative elementer, og få dem bearbejdet fra trusler til svagheder ved projektet eller processen. Derefter gøres svaghederne til muligheder, som man viderebearbejder til styrker.

Værktøjet minder om opgaven 'Hvad er styrker og svagheder?' i fase 2. Som mobilt værktøj bruges samme fremgangsmåde som ved opgaven.

Eksempel: Enkelte beboere kan have den holdning, at de ikke gider være med, for 'det nytter alligevel ikke noget'. I en sådan situation gælder det om at få dem til at fortælle, hvad det er for svagheder ved projektet eller organiseringen af forløbet, der ifølge dem er med til, at projektet ikke kan realiseres. Der skal arbejdes med, hvad der skal være til stede for, at det nytter noget.

Når man er kommet så langt, skal der arbejdes med, hvordan svaghederne ved processen eller projektet kan blive til nye muligheder. Hvad skal der til for, at det bliver bedre? Her skal de utilfredse selv være med til at finde på tiltag der kan ændre de forhold, de kritiserer. Man 'tvinger' således deltagerne til at tage sig selv på ordet og giver dem medansvar for at forløbet kan gennemføres. Til sidst skal man gerne kunne se, hvordan mulighederne kan blive til styrker ved projektet, så man nu er kommet videre fra den oprindelige utilfredshed og i fællesskab har arbejdet sig frem mod enighed og afklaring.



De generelle værktøjer til styregruppen

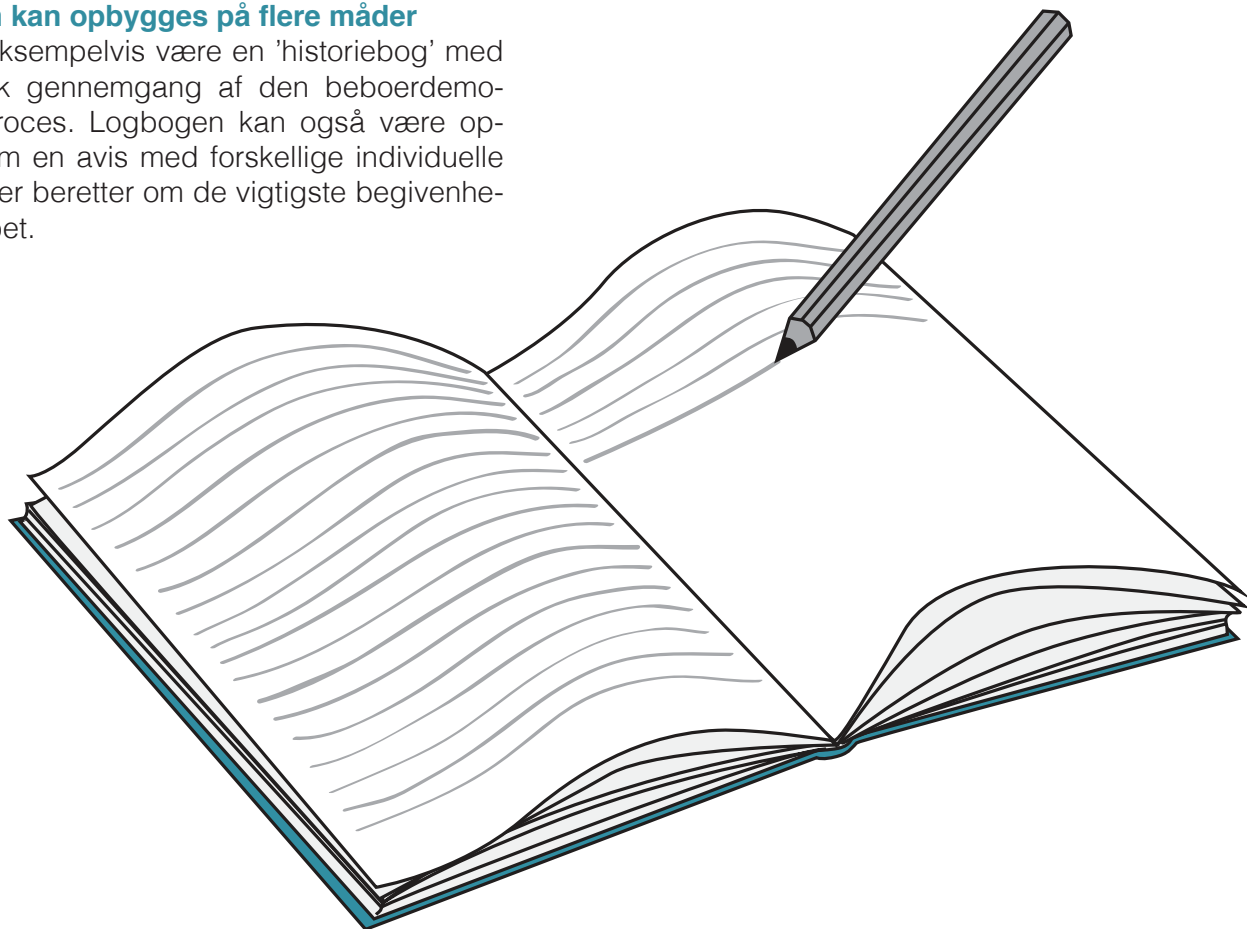
Logbog

Logbogen er et værktøj, som styregruppen kan vælge at benytte sig af helt fra starten af den beboerdemokratiske proces. Logbogen er en dokumentation af hele den beboerdemokratiske proces og vil dels fungere som et referat af forløbet, der supplerer plancher og milepæle, og dels være et informationsmateriale, som beboere, styregruppe eller andre kan konsulteres undervejs i forløbet.

Logbogen kan opbygges på flere måder

Den kan eksempelvis være en 'historiebog' med kronologisk gennemgang af den beboerdemokratiske proces. Logbogen kan også være opbygget som en avis med forskellige individuelle 'artikler', der beretter om de vigtigste begivenheder i forløbet.

Det er en god idé at lade en udefrakommende - eks. en journalist - skrive logbogen, men i praksis vil dette ofte være for omkostningsfyldt. I stedet kan projektlederen påtage sig rollen som 'logbogsskriver', eller man kan få en beboer til at stå for arbejdet med logbogen. Hermed bliver den mere 'neutral' og kan på den måde være med til at lægge en dæmper på eventuelle kritiske røster.



Den digitale bilagsoversigt

Alle bilag i den digitale bilagsoversigt kan downloades på AlmenNets hjemmeside, www.almennet.dk

Værktøjer til fase 1

Hvad er opgaven?

Hvad er vores mål med inddragelsen?

Målskydeskive

Hvad er vores resurser?

Hvordan skal vi løse opgaven?

Aktivitetsplan

Milepæl 1 - Procesplan

Værktøjer til fase 2

Hvad er vores historie 1?

Boligafdelingens udvikling

Hvad er vores historie 2?

Drømmesky

Styrker og svagheder

Idépærer

Milepæl 2 - Idékatalog

Værktøjer til fase 3

Hvordan beskriver vi projektet?

Handlingsplan

Hvad betyder projektet for boligafdelingen?

Milepæl 3 - Projektforslag

Værktøjer til fase 4

Hvordan kan det lade sig gøre?

Milepæl 4 - Projektbeskrivelse

Beboerdemokratiet er en vigtig grundpille i almene boligafdelinger. Beboerne skal godkende en renovering, og det er derfor vigtigt, at de inddrages og føler ejerskab til en fremtidssikring af afdelingen. Vejledningen 'Beboerdemokratisk proces' består af en række værktøjer og aktiviteter, der sigter mod at optimere forløbet med at planlægge og gennemføre et beboerinddragelsesforløb.

Enhver proces er unik, men den skal tilrettelægges specifikt til den konkrete sag - Denne vejledning hjælper med til at gennemføre et sådan forløb.