



Pixi-udgave

SAMDRIFT MELLEM ALMENE BOLIGAFDELINGER

En drejebog for praktikere

INDLEDNING

Almene Boligorganisationer skal sikre en forsvarlig og effektiv drift af deres boliger. Dette sikrer, at de almene boliger er et konkurrencedygtigt alternativ på boligmarkedet med lav husleje og høj beboerservice. En af de metoder som ofte anvendes til at sikre høj faglig kvalitet med færrest mulige udgifter i de almene boliger, er at sammenlægge driftsopgaver på tværs af boligafdelinger, og sommetider også på tværs af boligorganisationer.

I 2013 gav det tidligere Ministerium for By, Bolig og Landdistrikter (nu Udlændinge-, Integrations- og Boligministeriet) støtte til en kortlægning af erfaringer med etablering og vedligeholdelse af driftsfællesskaber (samdrift) mellem almene boligafdelinger. Erfaringerne fra kortlægningen er nu konkretiseret i en række anbefalinger til, hvordan boligorganisationer på tværs af landet mest effektivt kan etablere og vedligeholde driftsfællesskaber. Drejebogen, der er målrettet ledende medarbejdere og driftspersonale i almene boligorganisationer, nedbryder processen frem mod velfungerende og effektive driftsfællesskaber i tre faser, med i alt 12 konkrete milepæle. Milepælene gør arbejdet overskueligt, skitserer hvem som bør gøre hvad og hvornår og sikrer samtidigt gennemskuelighed for alle parter i processen.

Etablering af samdrift er en forandringsproces, men det er også en klar ledelsesopgave, som ikke adskiller sig væsentligt fra andre typer af opgaver, som er forbundet med etablering af effektiv drift. Drejebogen beskæftiger sig detaljeret både med selve processen og med de roller og ansvar, som er forbundet med en effektiv etablering af samdrift.

Denne pixi-udgave giver et overblik over indholdet i de 12 milepæle, der skal sikre en effektiv etablering af velfungerende driftsfællesskaber.

Vi håber denne pixi-udgave giver læseren mod på og lyst til at kaste sig over drejebogen, og at den inspirerer til effektiv drift via samdrift.

SAMDRIFTSPROCESSEN

Faser og milepælsoversigt

At skabe samdrift mellem to eller flere boligafdelinger kan betragtes som en proces, der har en begyndelse og et slut-tidspunkt.

Når samdriften er implementeret kan den imidlertid betragtes, som en fortløbende proces, hvor de involverede parter hele tiden bliver klogere, og hvor rammer og behov for samdriften kan ændre sig over tid - ligesom ved drift af boligafdelinger uden samdrift.

I 'Samdrift mellem almene boligforeninger - en drejebog for praktikere' er processen delt op i tre faser og 12 milepæle. Det er i den forbindelse vigtigt at huske på, at driften i boligafdelingerne fortsætter sideløbende med samdriftsprocessen og de opstillede faser og milepæle.

Samdriftsprocessen består af tre faser: Forarbejde, udvikling og etablering.

Forarbejdsfasen har fokus på undersøgelse, analyse og klargøring af indholdet i samdrift. Samtidig undersøges det, hvad de beboervalgte har af ønsker til og interesser i en fremtidig samdrift.

Udviklingsfasen har fokus på at skabe opbakning og ejerskab til samdriften hos både beboervalgte og medarbejdere samt opnå accept fra de beboervalgte til igangsætningen. Samtidig planlægges, hvorledes etableringen af samdriften skal foregå.

Etableringsfasen har fokus på at sikre, at samdriften når de mål, der er beskrevet i aftalen om samdrift, og at resultaterne af samdriften er kendte af beboervalgte og medarbejdere. Herefter kan samdriften overgå til 'almindelig' drift og løbende blive vurderet i forhold til evt. justeringer af målene, det lokale samarbejde, inddragelse af nye boligafdelinger mv..

De tre faser underopdeles i milepæle. Formålet med denne opdeling er, at gøre det lettere at identificere hvilke opgaver der bør udføres, hvornår i samdriftsprocessen. Oversigten over milepæle nedenfor beskriver målepunkter og delmål i samdriftsprocessen.

Oversigt over samdriftsprocessen med faser og milepæle

Forarbejde	Udvikling	Etablering
1 Opstart af projekt og afklaring af vilkår for samdrift i boligorganisationen	5 Inddragelse af beboervalgte og den lokale drift	10 Opfølgning på implementeringsplan og mål
2 Godkendelse af oplæg om muligheder og udfordringer ved samdrift	6 Tiltrædelse af aftale om samdrift mellem boligafdelinger	11 Formidling af de første resultater til beboervalgte og den lokale drift
3 Godkendelse af forslag til samdriftsmodel og mål	7 Fastlæggelse af implementeringsplan	12 Godkendelse af evaluering
4 Udarbejdelse af plan for inddragelse af beboervalgte og den lokale drift	8 Orientering om den nye samdrift	
	9 Markering af samdriftens opstart	

FORARBEJDSFASEN

Forarbejdsfasen er helt central for en vellykket etablering af samdrift. Fasen skal sikre, at udvikling af samdrift sker under størst mulig hensyntagen til de primære interessenter i form af beboere, beboervalgte, den driftsansvarlige, den administrative ledelse mv. Udgangspunktet er de vilkår for samdrift, der gælder i boligorganisationen (politikker, strategier, holdninger, kultur mv.), og det overordnede mål er at billiggøre driften og/eller højne beboerservicen.

FORARBEJDE 1. MILEPÆL

Opstart og afklaring af vilkår for samdrift i boligorganisationen

Milepælen skal sikre, at arbejdet organiseres og sker i overensstemmelse med vilkår for samdrift i boligorganisationen. I denne milepæl udpeges en projektleder, som skal styre processen gennem resten af forløbet. Projektlederen afklarer dernæst de organisatoriske og kulturelle præmisser for samdrift i boligorganisationen.

FORARBEJDE 2. MILEPÆL

Godkendelse af oplæg om muligheder og udfordringer ved samdrift

Milepælen skal sikre, at der er grundlag for at samdriften kan godkendes af den administrative ledelse. De beboervalgtes ønsker til og interesser i samdriften vurderes, og projektlederen udarbejder et oplæg om muligheder og udfordringer ved samdrift (**se bilag 1 i drejebogen**). Den driftsansvarlige og den administrative ledelse drøfter og godkender dette oplæg.

FORARBEJDE 3. MILEPÆL

Godkendelse af forslag til samdriftsmodel og mål

Milepælen skal sikre, at mulighederne og udfordringerne ved samdrift er analyseret, og at resultaterne danner grundlag for indholdet i den samdriftsmodel, der udvikles. Der udarbejdes en analyse af mulighederne og udfordringerne ved samdrift - heri indgår bl.a. en interessentanalyse (**se bilag 2 i drejebogen**). På baggrund af analysen udarbejdes der et forslag til samdriftsmodel (**se bilag 3 i drejebogen**), som præsenteres for den administrative ledelse med henblik på godkendelse.

FORARBEJDE 4. MILEPÆL

Udarbejdelse af plan for inddragelse af beboervalgte og den lokale drift

Denne sidste milepæl i forarbejdsfasen skal sikre, at man er klar til at igangsætte udviklingsfasen. Konkret skal der være en plan for opnåelse af forståelse for og accept af samdriften hos beboervalgte og den lokale drift.

UDVIKLINGSFASEN

Udviklingsfasen skal sikre ejerskab til samdriften gennem inddragelse af beboervalgte og den lokale drift.

UDVIKLING 5. MILEPÆL

Inddragelse af beboervalgte og den lokale drift

Milepælen skal sikre, at der skabes opbakning, ejerskab og accept af etablering af samdriften hos beboervalgte og den lokale drift. Dette gøres via dialog og inddragelse af udviklingsprocessen og forslaget til samdriftsmodel. På baggrund heraf foretages der eventuelle tilretninger, ligesom det vurderes, hvorvidt de beboervalgte vil kunne tiltræde samdriften.

UDVIKLING 6. MILEPÆL

Tiltrædelse af aftale om samdrift mellem boligafdelinger

Milepælen skal sikre, at boligafdelingerne forpligter sig til at indgå i samdriften på baggrund af den udviklede samdriftsmodel. Der udarbejdes en aftale for samdriften mellem de deltagende boligafdelinger (**se bilag 4 i drejebogen**), som senere tiltrædes af de involverede beboervalgte for at sikre ejerskab og opbakning.

UDVIKLING 7. MILEPÆL

Fastlæggelse af implementeringsplan

Milepælen skal sikre, at der udarbejdes en plan for gennemførelse af aktiviteterne i aftalen om samdrift i milepæl 6. Dette sker ved udarbejdelse af en implementeringsplan (**se bilag 5 i drejebogen**), hvori etableringsaktiviteterne er oplistet.

UDVIKLING 8. MILEPÆL

Orientering om den nye samdrift

Milepælen skal sikre, at alle relevante interessenter (beboere, beboervalgte, den lokale drift, leverandører mv.) er orienteret om samdriften. Der skal orienteres om, hvilke konsekvenser den nye samdrift vil få for boligafdelingerne generelt og for interessenterne specifikt. Først udvælges de interessenter, der skal orienteres, hvorefter orienteringsmaterialet udarbejdes og distribueres.

UDVIKLING 9. MILEPÆL

Markering af samdriftens opstart

Milepælen skal styrkes samarbejdet og opbakningen til samdriften fra beboere, beboervalgte og den lokale drift. Igangsætningen markeres på behørig vis under hensyntagen til samdriftens opbakning blandt beboere, beboervalgte og den lokale drift.

ETABLERINGSFASEN

Etableringsfasen skal sikre, at den samdrift, som bliver igangsat, stemmer overens med det aftalte, og at der følges op i forhold til de opstillede mål for samdriften.

ETABLERING 10. MILEPÆL

Opfølgning på implementeringsplan og mål

Milepælen skal sikre, at samdriften følger implementeringsplanen og når de aftalte mål. Er dette ikke tilfældet, skal der ske justeringer af aktiviteter og/eller mål samt justeres i aftalen om samdrift. Dette sker dels ved, at der følges op på gennemførte aktiviteter i implementeringsplanen, dels ved at projektlederen vurderer, hvorvidt de opstillede mål er nået, og om fordelingsnøglen/erne er retvisende. På baggrund af denne evaluering vurderes det, hvorvidt der skal ændres i aftalen om samdrift.

ETABLERING 11. MILEPÆL

Formidling af de første resultater til beboervalgte og den lokale drift

Milepælen skal sikre fortsat opbakning, samt fortsat tillid mellem samdriftens parter (beboere, beboervalgte, den lokale drift mv.). Evalueringens resultater og evt. forslag til nye mål formidles til de beboervalgte, den lokale drift og evt. andre interessenter i samdriften.

ETABLERING 12. MILEPÆL

Godkendelse af evaluering

Milepælen skal sikre, at de indledende resultater godkendes som grundlag for en stadig udvikling af mulighederne for at billiggøre driften og højne beboerservicen. Dette sker ved en formel godkendelse af evalueringens resultater, så det sikres at der er enighed om det hidtil opnåede og de spor, som det evt. tegner for den videre samdrift.



En rigtig god måde at forberede sig på den modstand etablering af samdrift kan medføre, er først at prøve at danne sig et overblik over de skrevne og uskrevne regler, som generelt gælder for samdrift i boligorganisationen.

Henrik Grønlund, driftschef, fsb



Når beslutningstagere skal beslutte hvorvidt, og ikke mindst hvordan, man skal gå videre med samdriften, er det helt centralt, at de er klædt ordentligt på til at kunne gøre det. En grundig plan på baggrund af et oplyst grundlag, er derfor - efter min mening - den eneste rigtige måde at starte på.

Anja Kepinska Meleschko, sektionschef fsb



Det er altid vigtigt at følge op på planlagte og aftalte aktiviteter og processer, for at se om man er kommet helt i hus. Dette gælder jo ikke kun i forbindelse med samdrift, men i alle de aktiviteter vi foretager os i fsb.

Pia Nielsen, direktør fsb



Det er vigtigt at inddrage både afdelingsbestyrelserne og medarbejdere for at skabe en fælles forståelse for samdriften - det styrker sammenholdet og giver en fælles tilfredsstillelse, når det lykkes.

Søren Østergaard, driftschef fsb



Det er vigtigt at få afsat tid til at få både afdelingsbestyrelserne og de lokale medarbejdere med i tilrettelæggelsen af samdriften, da det trods alt er deres hverdag og arbejdsliv, det handler om.

Mona Bojko, driftschef fsb



Vi har en meget praktisk tilgang til arbejdet med samdrift og en plan for indførelse af samdrift bør indeholde de rent praktiske tiltag, der skal gennemføres.

Torben Simonsen, chef for drift Boligselskabet Sjælland



En skriftlig aftale mellem de involverede boligafdelinger i samdriften er alfa og omega for det videre samarbejde. Med en aftale, som parterne har skrevet under på, vil man kunne undgå mange misforståelser. Man vil altid vide hvilke opgaver, der er fælles, og hvilke der fortsat skal løses i hver boligafdeling.

Anja Kepinska Meleschko, sektionschef fsb



Det er vigtigt at få fjernet fokus fra de negative detaljer, der kan fylde rigtig meget, og her kan en positiv markering være en god idé. Samtidigt er det her, man kan italesætte det nye fællesskab omkring samdriften og kickstarte den nye samlede kultur, der gerne skal komme i de involverede boligafdelinger.

Henrik Grønlund, driftschef fsb



Beboerne skal føle sig trygge ved de medarbejdere, der kommer i afdelingen og i deres boliger. Det er ikke ligegyldigt, hvem man lukker ind i sin bolig, og derfor er det vigtigt med information om samdriften og de nye medarbejdere, der vil være i boligafdelingen.

Søren Østergaard, driftschef fsb



Det er rigtig vigtigt at succeserne fra samdriften bliver formidlet til både beboervalgte, beboere og medarbejdere. De positive resultater skal ud og arbejde, så vi sikrer os, at der er fortsat opbakning til samdriften.

Anja Kepinska Meleschko, sektionschef fsb



Det gør arbejdet med samdriften meget smidigere og mere effektivt, når man i forberedelsen har fået beskrevet, hvad samarbejdet skal handle om og sat nogle konkrete mål for, hvad man vil opnå med samdriften.

Mona Bojko, driftschef fsb



Samdrift mellem boligafdelinger er ikke noget, der er begrænset til et projekt, der kører i en speciel periode. Det er et tillidsforhold mellem beboervalgte, medarbejdere og administration, som hele tiden skal holdes ved lige og have servicetjek.

Steven Leslie Budden, driftschef fsb



Projektlederens 5 gode råd

- 1 Tidlig inddragelse af beboervalgte og den lokale drift**
- 2 Opstil realistiske mål, evaluer og tilret mål og indsats**
- 3 Sørg for at få centrale aftaler på skrift**
- 4 Hav løbende fokus på information og tillid mellem samdriftens parter**
- 5 Prioriter kompetencer og ressourcer i den lokale driftsledelse**

Den fulde version af drejebogen beskriver processen fra forarbejde til udvikling og etablering af samdrift mellem almene boligafdelinger. Drejebogen er udviklet i samarbejde med medarbejdere og beboervalgte fra boligorganisationen fsb. Der er i drejebogen indhentet erfaringer fra boligorganisationerne BO-VEST, Boligforeningen ØsterBO, Boligselskabet Sjælland, DAB, Domea og Himmerland Boligforening. Drejebogen er støttet af Udlændinge-, Integrations- og Boligministeriet via almenboliglovens forsøgsmidler.