

Juni 2019

Evaluering af driftsfællesskaber i fsb

- om beboervalgte og
ansattes oplevelse af
driftsfællesskaberne

INDHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	2
1. OM EVALUERINGEN	3
1.1. ANLEDNING OG FORMÅL.....	3
1.2. LÆSEVEJLEDNING.....	3
2. OVERORDNEDE KONKLUSIONER	4
2.1. DELKONKLUSIONER.....	6
3. LÆRINGSPUNKTER	10
4. DRIFTSFÆLLESSKABERNES FORMÅL OG ORGANISERING	12
5. METODE OG DATAGRUNDLAG	13
6. ANALYSE OG TEMATIKKER	15
6.1. ØKONOMI.....	16
6.2. BEBOERSERVICE.....	19
6.3. MEDARBEJDERFORHOLD.....	23
6.4. BEBOERDEMOKRATI.....	29
7. BILAG	35
7.1. BILAG 1 OPSAMLING PÅ TEMAER FRA WORKSHOP MED DRIFTSUDVALGET.....	35
7.2. BILAG 2 FAKTA OM DRIFTSFÆLLESSKABER.....	38
7.3. BILAG 3 EVALUERINGSDESIGN.....	40
7.4. BILAG 4 OVERSIGT OVER INTERVIEWS OG RESPONDENTER.....	44

FORORD

Organisationsbestyrelsen besluttede i 2018 at evaluere fsb's driftsfællesskaber.

En meget stor del af afdelingerne i fsb indgår i et driftsfællesskab. Driftsfællesskaberne er vokset de seneste år, og i dag er hele 77 % af alle fsb's afdelinger en del af et driftsfællesskab. Det er samtidig politisk besluttet, at alle de nye afdelinger, som fsb i disse år opfører, vil indgå i et driftsfællesskab fra starten.

Den almene sektor er, som mange andre dele af samfundet, underlagt krav om at skulle effektivisere. fsb vil også løfte sin del af dette ansvar, og driftsfællesskaberne har vist sig at være et godt redskab, der kan sikre en god og robust beboerservice og drift, samtidig med at udgifterne holdes i ro.

Organisationsbestyrelsen har igangsat en evaluering for at beboere og ansatte kan få at vide, hvordan det går i driftsfællesskaberne, hvad der fungerer - og hvor der er rum til forbedring. Evalueringen har taget udgangspunkt i beboerdemokraters og ansattes oplevelser.

Evalueringen er foretaget af konsulenthuset Konradi - liv i og mellem husene. Det var samme konsulent som hjalp fsb med at lave drejebog til driftsfællesskaber i 2014. Også her var konklusioner og anbefalinger baseret på interview med beboerdemokrater og ansatte.

Vi skal bruge evalueringen, og de anbefalinger som evalueringen er kommet med, til at gøre de eksisterende driftsfællesskaber endnu bedre. Til at udbrede de gode erfaringer, og tage hånd om de udfordringer der opleves, sådan at vi får de bedst mulige driftsfællesskaber. Vi skal samtidig bruge evalueringen til at se fremad - til at give os det bedste grundlag for at beslutte, hvad det næste skridt er i forhold til driftsfællesskaber i fsb.

Jeg vil slutte med at sige tak til de i alt 87 beboerdemokrater og ansatte, der har bidraget til evalueringen. Vi kan kun blive bedre hvis vi deler vores oplevelser og snakker om tingene. Og her har jeres engagement og åbenhed været uvurderligt. Tak for det.

Med venlig hilsen

Formand for organisationsbestyrelsen

Steen Søndergaard Thomsen

1. OM EVALUERINGEN

1.1. Anledning og formål

Rapporten præsenterer resultaterne af Konradi - liv i og mellem husenes evaluering af fsb's driftsfællesskaber. fsb gennemførte i perioden 2014-2015 et projekt om driftsfællesskaber med støtte fra den Almene Forsøgspulje under temaet 'Innovative metoder til billiggørelse af driften af almene boliger'. Resultatet var en kortlægning af driftsfællesskaber i fsb og erfaringer fra andre almene boligorganisationer samt en drejebog for etablering¹. Efterfølgende er der etableret flere driftsfællesskaber i fsb.

Kravene om effektivisering af den almene sektor gør, at fsb ønsker at iværksætte initiativer til at optimere driften af boligafdelingerne. For at kunne bygge videre på de opnåede erfaringer ønsker fsb en evaluering af de nuværende driftsfællesskaber. fsb ønsker i den forbindelse at sætte særligt fokus på boligorganisationernes vigtigste ressourcer - beboere og ansatte - og deres oplevelser. I forlængelse heraf er formålet med evalueringen:

- At undersøge beboervalgte og ansattes oplevelser af driftsfællesskaberne
- At give beboervalgte og ansatte en stemme i udformningen af fremtidens fsb

Evalueringens primære målgruppe er den administrative ledelse og organisationsbestyrelsen i fsb. Herudover kan evalueringen læses af alle med interesse for fsb's driftsfællesskaber.

Evalueringen er en tværgående undersøgelse af de 12 nuværende driftsfællesskaber. Gennem en deltagerevaluering (participatorisk) er aktørernes (beboervalgte og ansatte) oplevelser blevet belyst via en række fokusgruppesamtaler. Forud for evalueringen er der gennemført en workshop med fsb's driftsudvalg. På workshoppen blev det overordnede design af evalueringen fastlagt, ligesom temaerne for evalueringen og de kvalitative interviews blev udvalgt (bilag 1).

1.2. Læsevejledning

I kapitel 2 præsenteres evalueringens overordnede konklusioner og delkonklusioner, hvorefter evalueringens læringspunkter præsenteres i kapitel 3. I kapitel 4 gives en introduktion til driftsfællesskaberne, herunder en beskrivelse af deres formål og organisering. I kapitel 5 fremgår evalueringens metode og datagrundlag. I kapitel 6 følger analysen af de gennemførte interviews, som præsenteres i form af fire tematikker med en række delkonklusioner. Tematikkerne lægger sig i forlængelse af de temaer, som var resultatet af workshoppen med fsb's driftsudvalg. Analysen danner baggrund for konklusionerne og læringspunkterne i henholdsvis kapitel 2 og 3.

¹ "Samdrift i almene boligafdelinger, billigere drift og bedre beboerservice - del 1, kortlægning af nuværende samdriftsformer i fsb og erfaringer fra andre almene boligorganisationer", 2014. "Samdrift mellem almene boligafdelinger - En drejebog for praktikere", 2015.

2. OVERORDNEDE KONKLUSIONER

Samlet set viser evalueringen, at mange - både beboervalgte og ansatte - oplever, at driftsfællesskaberne fungerer godt på en lang række områder. Samtidig peges der også på udfordringer og forbedringspotentialer.

Der er afholdt 13 fokusgruppeinterviews med repræsentanter fra samtlige 12 driftsfællesskaber, og i alt har 87 beboervalgte og ansatte delt ud af deres oplevelser og erfaringer. Der er som supplement hertil udsendt spørgsmål om oplevelsen af driftsfællesskaber til beboervalgte og ansatte i alle afdelinger, der er en del af et driftsfællesskab. Konklusionerne er baseret på lighedspunkter og fællestræk mellem (flere) beboervalgte og ansattes oplevelser:

- A. Der udvises et stort engagement og ønske om at medvirke til at skabe velfungerende driftsfællesskaber.** Dette gør sig gældende på tværs af driftsfællesskaber og på tværs af beboervalgte og ansatte. De beboervalgte er særligt optaget af deres indflydelse og mulighed for at repræsentere beboerne. De ansatte har særligt fokus på at levere en god beboerservice. Herudover er ledelsen i fsb optaget af, hvordan man kan opnå endnu mere velfungerende driftsfællesskaber med udgangspunkt i beboervalgte og ansattes oplevelser. Tilsammen skaber det et godt fundament for at videreudvikle driftsfællesskaberne i fsb.
- B. Driftsfællesskaberne er godt på vej i forhold til at leve op til sin grundidé om at skabe billigere drift og bedre beboerservice.** Både beboervalgte og ansatte oplever, at driftsfællesskaberne har givet besparelser. Det understøttes umiddelbart af fsb's egne økonomiske beregninger. Beboervalgte og ansattes oplevelser af beboerservicen er imidlertid kontrastfulde. En gruppe af både beboervalgte og ansatte oplever, at kvaliteten og robustheden i beboerservicen er god. Omvendt oplever en anden gruppe udfordringer med kvaliteten. Oplevelserne tegner altså ikke et entydigt billede af, at driftsfællesskaberne har ført til en forbedring af beboerservicen.
- C. Driftsfællesskaberne er kendetegnet ved et integreret administrativt samarbejde² og ved at graden af det beboerdemokratiske samarbejde varierer.** De beboervalgte og ansattes oplevelser viser generelt, at administrationen af boligafdelingerne i driftsfællesskaberne foregår i et tæt integreret samarbejde, hvor medarbejdere og materiel anvendes på tværs af boligafdelinger. Det indikerer at driftsfællesskaberne opfylder deres formål om at anvende kapacitet, ressourcer og kompetencer bedre på tværs af de enkelte boligafdelinger. Oplevelserne viser at det tætte integrerede samarbejde har medført både muligheder (fx flere kollegaer og en mere robust beboerservice) og udfordringer (fx øget tidspres for de ansatte og et mindre

² Administrativt samarbejde handler om boligafdelingernes administrative og driftsmæssige samarbejde. Udover at have en fælles leder og fælles medarbejdere kan boligafdelingerne fx have et fælles ejendomskontor, fælles maskinpark og være fælles om indkøb af driftsmateriel.

tilhørsforhold til afdelingerne for de lokale driftsmedarbejdere). Omvendt viser beboervalgte og ansattes oplevelser, at det beboerdemokratiske samarbejde varierer. Enkelte beboervalgte oplever et tæt samarbejde mellem afdelingsbestyrelserne, fx i form af en beboerdemokratisk organisering omkring driftsfællesskabet, mens flere andre beboervalgte og ansatte oplever begrænset eller intet beboerdemokratisk samarbejde eller kontakt. Både beboervalgte og ansattes oplevelser indikerer, at der er forskellige behov i forhold til et beboerdemokratisk samarbejde omkring driftsfællesskaberne.

- D. Der efterspørges (mere) information og kommunikation i og om driftsfællesskaberne.** Kommunikation og information er vigtige parametre for beboervalgte og ansattes oplevelse af driftsfællesskaberne og for samarbejdet mellem aktørerne. Flere beboervalgte efterspørger mere information og kommunikation om fx driftsfællesskabernes formål, organisering og økonomi. Samtidig efterspørger både beboervalgte og ansatte mere information og kommunikation om fx beboerservicen og de beboervalgtes rolle i driftsfællesskaberne.
- E. Oplevelsen af driftsfællesskaberne kan hænge sammen med deres 'modenhed'.** Flere beboervalgte og ansatte giver udtryk for, at det tager tid at omstille sig til den nye organisering af driften. De beboervalgte oplever fx at deres indflydelse skal bringes i spil på nye måder, og de lokale driftsmedarbejdere oplever fx nye ansvarsområder, arbejdsgange og beboere. På tværs af analysen og tematikker indikerer flere af de beboervalgte og ansattes oplevelser, at driftsfællesskabets modenhed og erfaring kan have betydning for både omfanget og karakteren af de udfordringer der opleves.

2.1. Delkonklusioner

De overordnede konklusioner er bl.a. udledt på baggrund af en række delkonklusioner fra analysen:

1. Beboervalgte og ansatte oplever, at driftsfællesskaberne giver besparelser for de enkelte boligafdelinger
2. Beboervalgte og ansatte har blandede oplevelser af beboerservicen
3. Flere beboervalgte og ansatte oplever, at organiseringen i driftsfællesskaber giver en robust beboerservice
4. Flere lokale driftsmedarbejdere oplever at have et spændende og varieret arbejde kontra tidspres og mangel på mandskab
5. Flere beboervalgte og lokale medarbejdere oplever, at det er en fordel når de lokale medarbejdere har et tilhørsforhold til boligafdelingerne
6. Flere beboervalgte og ansatte oplever, at de lokale medarbejdere anvender deres kompetencer bedre samt at kompetencebehovet og lønmulighederne giver rekrutteringsudfordringer
7. Beboervalgte og ansatte oplever, at samarbejdet mellem centrale og decentrale fsb³ kræver mere og tydeligere information og kommunikation
8. Beboervalgte oplever forskellige grader af beboerdemokratisk samarbejde
9. Beboervalgte har blandede oplevelser af mulighederne for indflydelse
10. Beboervalgte og lokale driftsmedarbejdere oplever, at tillid, kommunikation, forventningsafstemning og systematiseret samarbejde er vigtige parametre for det lokale samarbejde

³'Centrale fsb' dækker over medarbejdere ansat i administrationen i fsb på Rådhuspladsen. 'Decentrale fsb' dækker over beboervalgte og ansatte, der har deres daglige gang i boligafdelingerne.

Her følger en uddybning af delkonklusionerne:

1. **Beboervalgte og ansatte oplever, at driftsfællesskaberne giver besparelser for de enkelte boligafdelinger.** Beboervalgte og ansatte oplever, at driftsfællesskaberne giver økonomiske besparelser. fsb's kvantitative data viser samtidig en reduktion i fsb's samlede driftsudgifter på 16 % fra 2014 til 2019⁴. Selvom de beboervalgte og ansatte overordnet set oplever, at driftsfællesskaberne giver besparelser, oplever en gruppe af beboervalgte at mangle indsigt i og overblik over økonomien.
2. **De beboervalgte og ansatte har blandede oplevelser af beboerservicen.** Både blandt beboervalgte og ansatte er oplevelsen af kvaliteten af beboerservicen karakteriseret ved et stort spænd. Én gruppe af beboervalgte og ansatte har positive oplevelser af fx responstiden på beboerhenvendelser, den håndværksmæssige korrekthed samt den personlige kontakt mellem beboere og de lokale driftsmedarbejdere. En anden og lidt større gruppe oplever imidlertid, at disse forhold kan forbedres.
3. **Flere beboervalgte og ansatte oplever, at organiseringen i driftsfællesskaber giver en robust beboerservice.** Flere ansatte og enkelte beboervalgte fremhæver, at driftsfællesskaberne giver en robust beboerservice. Robustheden kommer til udtryk ved at man har mulighed for at opretholde en stabil beboerservice ved udfordringer som fx fravær eller udskiftning af medarbejdere. Det skyldes, at driftspersonalet er samlet under en fælles ledelse, der således disponerer over en bredere gruppe af ansatte, der kan afløse og understøtte hinanden.
4. **Flere lokale driftsmedarbejdere oplever at have et spændende og varieret arbejde kontra tidspres og mangel på mandskab.** Flere lokale medarbejdere oplever at have en god hverdag i driftsfællesskaberne (fx flere kollegaer og bedre anvendelse af kompetencer). APV-undersøgelsen viser samtidig, at de lokale driftsmedarbejdere er positive i forhold til afvekslingen i arbejdet, overensstemmelsen mellem krav og kvalifikationer og indflydelsen på, hvordan arbejdet skal udføres m.m.⁵. Lidt flere af de lokale driftsmedarbejdere oplever imidlertid også udfordringer i hverdagen, fx i form af mangel på mandskab og et øget tidspres. Beregninger fra fsb viser, at antallet af årsværk i driftsfællesskaberne er faldet. Fra 2014 til 2018 er der sket et fald fra 14,9 til 11,9 årsværk pr. 1000 lejemål. Det svarer til et fald på 20 % eller 3 årsværk. Der er også sket et fald i antallet af årsværk i afdelinger, der ikke indgår i et driftsfællesskab. I 2018 er antallet af årsværk således det samme for afdelinger i og udenfor driftsfællesskaberne.

⁴ For en uddybning af dette tal, se afsnit 6.1 om økonomi.

⁵ APV-undersøgelsen er gennemført blandt alle driftsmedarbejdere i fsb, hvoraf 79 % er ansat i et driftsfællesskab.

5. **Flere beboervalgte og lokale medarbejdere oplever, at det er en fordel når de lokale medarbejdere har et tilhørsforhold til boligafdelingerne.** En gruppe af beboervalgte og lokale medarbejdere oplever, at de lokale driftsmedarbejdere har mindre kendskab til boligafdelingerne og en svagere relation til beboerne. Det giver dem en oplevelse af, at de lokale driftsmedarbejdere er mindre knyttet til boligafdelingerne, og det ytrer de en utilfredshed omkring. De lokale medarbejdere oplever endvidere, at disse forhold - kendskab og relationer - er en vigtig del af deres arbejde.
6. **Flere beboervalgte og ansatte oplever, at de lokale medarbejdere anvender deres kompetencer bedre samt at kompetencebehovet og lønmulighederne giver rekrutteringsudfordringer.** Blandt både beboervalgte og ansatte er der en oplevelse af, at de lokale driftsmedarbejdere anvender deres kompetencer bedre i driftsfællesskaberne. Det opleves, at både beboerservicen og medarbejderne er specialiserede. Enkelte driftsmedarbejdere oplever omvendt, at de er blevet bredere i deres kompetencer (generalisering). Samtidig oplever flere ansatte, at det kan være svært at forene kompetencebehovet i driftsfællesskaberne med de nuværende lønmuligheder. Enkelte ansatte fremhæver selv, at dette til dels kan skyldes det generelle opsving i den danske økonomi. Konsekvensen er udfordringer i forhold til rekruttering af nye medarbejdere.
7. **Beboervalgte og ansatte oplever, at samarbejdet mellem centrale og decentrale fsb kræver mere og tydeligere information og kommunikation.** Enkelte af de lokale driftsmedarbejdere har en oplevelse af, at der er "langt fra Rådhuspladsen til den lokale drift" og efterspørger mere kommunikation og information mellem parterne. Det fremgår af APV-undersøgelsen, at 29 % af de adspurgte på ejendomskontorerne er helt eller delvist uenige i, at de får tilstrækkelig information om vigtige beslutninger fx om omstrukturering, rationaliseringstiltag eller lignende forhold. Flere beboervalgte oplever endvidere, at de mangler generel information om driftsfællesskaberne, deres rolle m.m.
8. **Beboervalgte oplever forskellige grader af beboerdemokratisk samarbejde.** En gruppe af beboervalgte og ansatte oplever en 'lav grad' af beboerdemokratisk samarbejde kendetegnet ved lidt eller ingen kontakt mellem afdelingsbestyrelserne i driftsfællesskabets boligafdelinger. Enkelte beboervalgte og ansatte oplever omvendt en 'høj grad' af beboerdemokratisk samarbejde kendetegnet ved fælles aftaler og/eller en organisering omkring driftsfællesskabet. De beboervalgte og ansattes erfaringer og oplevelser indikerer, at der forskellige behov for beboerdemokratisk samarbejde i driftsfællesskaberne.

9. **Beboervalgte og lokale driftsmedarbejdere oplever, at tillid, kommunikation, forventningsafstemning og systematiseret samarbejde er vigtige parametre for det lokale samarbejde.** Oplevelserne af samarbejdet mellem de beboervalgte og lokale driftsmedarbejdere er karakteriseret ved et stort spænd. En gruppe oplever samarbejdet som velfungerende, og en mindre gruppe oplever, at der er et potentiale for forbedring. Det er særligt beboervalgte, der fremhæver behovet for tillid, mens det både er beboervalgte og lokale driftsmedarbejdere der oplever, at et systematiseret og kontinuerligt samarbejde, tydelig kommunikation og forventningsafstemning er vigtige parametre for det lokale samarbejde.
10. **Beboervalgte har blandede oplevelser af mulighederne for indflydelse.** En gruppe af beboervalgte oplever gode muligheder for indflydelse (fx på rengøring og vedligehold). En anden og større gruppe oplever mere begrænsede muligheder for indflydelse (fx ved renoveringer). Enkelte beboervalgte oplever også at de skal være opsøgende og vedholdende for at opnå indflydelse. Samtidig er der blandt flere beboervalgte en oplevelse af, at det er uklart, på hvilke møder og i hvilke fora man kan drøfte driftsfællesskaberne. Enkelte beboervalgte beskriver fx, at de oplever det som uklart, om der er en sammenhæng mellem sektionsmøderne⁶ og driftsfællesskaberne.

⁶ fsb's boligafdelinger er inddelt i sektioner, hvor beboervalgte mødes med jævne mellemrum. To til fire gange om året afholdes der møde i sektionerne. Det er deltagerne på sektionsmødet, der bestemmer, hvad mødet skal bruges til. Oftest bruges mødet til at udveksle erfaringer om aktuelle emner.

3. LÆRINGSPUNKTER

Evalueringen peger på en række mulige lærings- og opmærksomhedspunkter, som kan medvirke til at kvalificere fsb's fremadrettede drøftelser og arbejde med driftsfællesskaber:

- 1. Inddrag beboervalgte og ansatte i den videre udvikling af driftsfællesskaberne.** De beboervalgte og ansatte gav under fokusgruppeinterviewene udtryk for, at de værdsatte muligheden for at blive hørt og videregive deres erfaringer. Engagementet, deltagelsen og åbenheden, som det kom til udtryk ved gennemførelsen af de 13 fokusgruppeinterviews, bekræfter dette. Samtidig vidner nærværende rapport om, at det kvalitative fokus på beboervalgte og ansattes oplevelser giver værdifulde indsigter i forhold til videreudviklingen af driftsfællesskaberne. Enkelte fremhævede det som positivt, at de havde deltaget i en lignende proces omkring udvikling af fsb's kommunikationsstrategi.
- 2. Overvej at undersøge beboernes oplevelser af beboerservicen.** Evalueringen tegner et blandet billede af oplevelserne af beboerservicen i driftsfællesskaberne. Oplevelserne er baseret på beboervalgte og ansattes udsagn. De beboervalgte kan, gennem deres engagement i beboerdemokratiet, forventes at have en større og dybere indsigt i driften af deres boligafdelinger end beboerne. For at opnå et yderligere indblik i oplevelserne af beboerservicen, kunne fsb overveje også at spørge beboerne. Fx igennem en spørgeskemaundersøgelse. Her kunne man bl.a. afdække hvilken betydning medarbejdernes lokale tilhørsforhold til boligafdelingerne har for beboerne. I forlængelse af læring 1 kunne man inddrage beboervalgte og ansatte i designet af spørgeskemaundersøgelsen.
- 3. Gå i dialog med de beboervalgte omkring behovet for viden om driftsfællesskaber.** Flere beboervalgte oplever, at de mangler viden om driftsfællesskaberne. Det spænder fra enkelte, der ikke er klar over, at de er en del af et driftsfællesskab eller ikke ved hvilke afdelinger, de er i driftsfællesskab med til manglende viden om fx økonomien og de beboervalgtes rolle. En øget viden hos de beboervalgte kan have positiv betydning for samarbejdet i driftsfællesskaberne. Dialogen om behovet kunne fx foregå på et 'gå-hjem-møde' eller på de i forvejen planlagte sektionsmøder. Resultaterne af dialogen kunne fx være en mini drejebog for beboervalgte om driftsfællesskaber.
- 4. Afdæk behovet, muligheder og udfordringer ved det beboerdemokratiske samarbejde.** En gruppe af beboervalgte og ansattes oplevelser vidner om, at det kan have positive effekter, når de beboervalgte samarbejder om driftsfællesskaberne. Derfor kunne fsb overveje at gå i dialog med de beboervalgte om der er behov for at styrke dette samarbejde. Forud herfor kunne man sætte fokus på at afdække muligheder og udfordringer ved beboerdemokratisk samarbejde med udgangspunkt i de nuværende erfaringer og modeller (fx formandsråd og samarbejdsudvalg). Dette

for at have mulighed for at understøtte de beboervalgte bedst muligt i etableringen af et formaliseret beboerdemokratisk samarbejde, der hvor man finder behov herfor.

5. **Vær opmærksom på fællesskabet og anerkend hinanden for det, I opnår sammen.** Evalueringen viser, at der er opnået gode resultater i driftsfællesskaberne. Samtidig oplever en gruppe af beboervalgte og lokale driftsmedarbejdere en 'afstand' mellem det centrale og decentrale fsb, og en gruppe af beboervalgte oplever, at de ikke eller kun i begrænset omfang kender hinanden. Under fokusgruppeinterviewene udviste både beboervalgte og ansatte også interesse for at udveksle erfaringer og netværke på tværs. Det kunne tyde på, at der kan være behov for at sætte fokus på fællesskabet på tværs af fsb. Fx gennem både intern og ekstern kommunikation om de gode resultater man har opnået sammen i driftsfællesskaberne (fx "Sammen-Om-Driftsfællesskaber-Kampagne"). Det kan medvirke til en anerkendelse og værdsættelse af hinandens (arbejds-)indsats på tværs af både faggrænser og det centrale og decentrale niveau i fsb.
6. **Overvej at udvikle nøgletal (Key Performance Indicators (KPI)) for driftsfællesskaberne.** Evalueringen kan give inspiration til at anvende eksisterende nøgletal eller at udvikle nye til løbende at følge udviklingen i driftsfællesskaberne, både individuelt og på tværs. Det kan være nøgletal indenfor de tematikker evalueringen behandler: økonomi (fx husleje og driftsudgifter), beboerservice (fx tiden det tager fra en beboerhenvendelse registreres, til den er blevet løst og beboernes tilfredshed med servicen), medarbejderforhold (fx sygefravær og personaleomsætning) og beboerdemokrati (fx afdelingsbestyrelsernes tilfredshed). fsb kan således få et værktøj og et styringsredskab til løbende at evaluere, følge op på og videreudvikle driftsfællesskaberne. De udvalgte nøgletal kan evt. også anvendes i forbindelse med den årlige styringsdialog mellem boligorganisationerne og kommunen, ligesom de kan anvendes i boligorganisationens forvaltningsrevision. Også her kan man overveje at inddrage de beboervalgte og/eller ansatte i designet af værktøjet og udvælgelsen af nøgletal.

4. DRIFTSFÆLLESSKABERNES FORMÅL OG ORGANISERING⁷

Grundidéen med driftsfællesskaberne er at skabe billigere drift og bedre beboerservice. Formålet er generelt at anvende kapacitet, ressourcer og kompetencer bedre på tværs af de enkelte boligafdelinger.

Definition på driftsfællesskab

Et driftsfællesskab i fsb er defineret ved at driften af flere boligafdelinger er samlet under en fælles ledelse (driftsleder) med fælles medarbejdere ansat direkte i driftsfællesskabet. Størrelsen på driftsfællesskaberne spænder fra to boligafdelinger, der deler en driftsleder og medarbejdere, til mange boligafdelinger, der har fælles ejendomskontor og maskiner etc.

Kilde: fsb

Administrativt og beboerdemokratisk samarbejde

Administrativt samarbejde handler om boligafdelingernes administrative og driftsmæssige samarbejde i et driftsfællesskab. Udover at have en fælles leder og fælles medarbejdere kan boligafdelingerne fx have et fælles ejendomskontor, fælles maskinpark og være fælles om indkøb af driftsmateriel. Der kan være forskellige grader af hvor integreret det administrative samarbejde er i driftsfællesskaberne.

Beboerdemokratisk samarbejde handler om afdelingsbestyrelsernes samarbejde med hinanden i et driftsfællesskab. De kan fx afholde fælles afdelingsbestyrelsesmøder, nedsætte et fælles samarbejdsudvalg eller organisere en fælles beboerdemokratisk overbygning. De kan også vælge ikke at samarbejde. Der kan således være forskellige grader af hvor integreret det beboerdemokratiske samarbejde omkring driftsfællesskaberne er.

Økonomi og beslutningskompetence

Fordelingen af udgifter mellem afdelingerne i driftsfællesskabet sker i henhold til fordelingsnøgler, som justeres efter behov, dog mindst hvert tredje år.

I de fleste driftsfællesskaber er fordelingsnøglerne baseret på servicekoncepterne, afdelingernes areal og antal af lejemål. Herved sikres det, at afdelingerne i driftsfællesskaber kan have et forskelligt serviceniveau, og at betalinger herfor pålægges den konkrete afdeling. Servicekoncepterne drøftes årligt med afdelingsbestyrelserne.

Beslutningskompetencen om etablering, udvidelse og eventuel nedlæggelse af driftsfællesskaber ligger hos fsb's ledelse jf. almenboligloven.

⁷ Afsnittet er baseret på "Samdrift mellem almene boligafdelinger - En drejebog for praktikere", København, 2015 og Indstilling til organisationsbestyrelsen: "Status for driftsfællesskaber samt politiske rammer for driftsfællesskaber i fsb", 12. april 2016.

5. METODE OG DATAGRUNDLAG

Evalueringen baserer sig på 13 kvalitative fokusgruppeinterviews gennemført med i alt 87 respondenter fordelt på 36 beboervalgte og 51 ansatte i fsb. De beboervalgte er repræsenteret ved 36 afdelingsbestyrelsesmedlemmer. De ansatte er repræsenteret ved 2 repræsentanter fra chefgruppen, 7 driftschefer, 13 driftsledere samt 29 øvrige medarbejdere i den lokale drift (ejendomsfunktionærer, driftslederassistenter, sekretærer m.fl.).⁸ Alle fsb's 12 driftsfællesskaber er, ved forskellige aktører, repræsenteret i de kvalitative interviews. Der er som supplement til fokusgruppeinterviewene udsendt spørgsmål om oplevelsen af det enkelte driftsfællesskab til beboervalgte og ansatte i alle afdelinger, der er en del af de 12 driftsfællesskaber. Der er modtaget 15 besvarelser, som ligeledes indgår i rapporten. Evalueringsdesignet og metoden er nærmere beskrevet i bilag 3, og en mere detaljeret oversigt over interviews og respondenter findes i bilag 4.

Der er ikke tidligere gennemført lignende evalueringer af fsb's driftsfællesskaber, som resultaterne af nærværende evaluering kan holdes op imod. Evalueringen er derfor alene en måling af de beboervalgte og ansattes nutidige oplevelser af driftsfællesskaberne. I evalueringsgrundlaget indgår også en række kvantitative data fra fsb, som sammenholdes med indsigterne fra de gennemførte fokusgruppeinterviews:

- APV-undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø blandt driftsmedarbejderne i fsb, 2018⁹
- Økonomiske beregninger fra fsb (driftsudgifter, husleje og henlæggelser 2014-2019)
- Opgørelse over årsværk (2014-2018)

Følgende indgår desuden som baggrundsmateriale for evalueringen:

- Rapport: Samdrift i almene boligafdelinger, billigere drift og bedre beboerservice - del 1 kortlægning af nuværende samdriftsformer i fsb og erfaringer fra andre almene boligorganisationer, 2014
- Drejebog: Samdrift mellem almene boligafdelinger - En drejebog for praktikere, 2015
- Indstilling til organisationsbestyrelsen: Status for driftsfællesskaber samt politiske rammer for driftsfællesskaber i fsb, 12. april 2016
- Indstilling til organisationsbestyrelsen: Evaluering af driftsfællesskaber i fsb, 14. november 2018

De kvalitative fokusgruppeinterviews viser stor variation i både de beboervalgte og ansattes oplevelser. Det betyder, at datagrundlaget indeholder mange forskellige og nuancerede oplevelser i og af driftsfællesskaberne. Som en konsekvens af bl.a. evalueringens tværgående fokus er ikke alle beboervalgte og ansattes oplevelser, synspunkter og holdninger at finde i nærværende rapport. De oplevelser, der fremhæves i rapporten, er resultatet af en analyse, hvor fokus dels har været at illustrere spændet og dels at identificere fælles oplevelser og karakteristika blandt flere beboervalgte og ansatte.

⁸ I rapporten opereres med forskellige respondentgrupper: 1) beboervalgte, 2) chefgruppen, 3) driftschefer, 4) driftsledere og 5) medarbejdere i den lokale drift (fx ejendomsfunktionærer). Herudover anvendes en række betegnelser for samling af flere respondentgrupper. 'Ansatte' dækker over alle ansatte (Gruppe 2, 3, 4 og 5). 'De lokale driftsmedarbejdere'/'Den lokale drift'/'Lokale medarbejdere' dækker over de ansatte, der har deres daglige gang i boligafdelingerne (gruppe 4 og 5).

⁹ APV-undersøgelsen er gennemført blandt alle driftsmedarbejdere i fsb, hvoraf 79 % er ansat i et driftsfællesskab.

Oplevelserne kan anvendes til at berige og kvalificere de fremadrettede drøftelser, arbejde og beslutninger omkring driftsfællesskaberne i fsb.

6. ANALYSE OG TEMATIKKER

Analysen har fokus på både spændet og fællestrækkene i de beboervalgte og ansattes oplevelser. Som resultat af bl.a. den indledende workshop med driftsudvalget i fsb er analysen opdelt i fire tematikker:

1. Økonomi
2. Beboerservice
3. Medarbejderforhold
4. Beboerdemokrati

Hver tematik behandles i et selvstændigt afsnit, der indledes med en eller flere meningskategorier. Disse dækker over de mest centrale oplevelser blandt de beboervalgte og ansatte. Meningskategorierne er analyseret frem gennem en induktiv kodningsproces, hvor det er empirien dvs. de gennemførte interviews, der har været styrende for hvilke oplevelser, der arbejdes videre med. Herefter følger tematikkens delkonklusioner, som er den samlede vurdering af oplevelserne af den pågældende tematik. Dernæst følger den mere detaljerede analyse, som har ledt frem til delkonklusionerne. Som det sidste under de enkelte tematikker følger et kort afsnit om beboervalgte og ansattes ønsker til driftsfællesskaberne fremadrettet¹⁰.

¹⁰ I modsætning til de øvrige spørgsmål i fokusgruppeinterviewene handler dette om beboervalgte og ansattes ønsker til 'fremtiden' og ikke om deres oplevelser af 'nutiden'. I alt har de beboervalgte og ansatte videregivet 30-35 forskellige ønsker. Ligesom med de beboervalgte og ansattes oplevelser, er det de ønsker der deles af flest, der behandles i analysen. Spørgsmålet er stillet som et generelt og selvstændigt spørgsmål ("Hvilke ønsker har I til driftsfællesskaberne fremadrettet?") og er således ikke målrettet de enkelte tematikker. I analysen er ønskerne indsat under den tematik, som det vurderes at de vedrører.

6.1. Økonomi

Fakta om økonomi i driftsfællesskaber

I et driftsfællesskab har hver afdeling sit eget regnskab og budget. En del af udgifterne varetages i den enkelte afdeling, herunder fx ejendomsskat og administrationsbidrag. Andre udgifter varetages i driftsfællesskaberne, herunder fx løn til medarbejdere og maskinpark.

Fordelingen af udgifter sker oftest i henhold til fordelingsnøgler, hvori der tages højde for de enkelte afdelingers servicekoncept samt antallet af lejemål og areal. fsb arbejder på nuværende tidspunkt på at justere konceptet for fordelingsnøglerne.

Kilde: fsb

Tematikken handler om de beboervalgte og ansattes oplevelser af økonomien i driftsfællesskaberne. Oplevelserne koncentrerer sig omkring:



- **Besparelser**, som dækker over oplevelsen af, hvorvidt driftsfællesskaberne giver besparelser for de enkelte boligafdelinger.
- **Indsigt i økonomien**, som dækker over oplevelsen af viden om eller overblik over driftsfællesskabernes økonomi.

Delkonklusioner

Samlet set er vurderingen:

- At beboervalgte og ansatte oplever at driftsfællesskaberne giver besparelser for de enkelte boligafdelinger.

Beboervalgte og ansatte oplever, at driftsfællesskaber giver økonomiske besparelser. En gruppe af beboervalgte giver dog samtidig udtryk for at være i tvivl om økonomien i driftsfællesskaberne.

Delkonklusion ¹¹	Beboervalgte	Ansatte
1. Beboervalgte og ansatte oplever, at driftsfællesskaberne giver besparelser for de enkelte boligafdelinger	✓	✓

¹¹ Tabellen viser om delkonklusionen er gældende for beboervalgte og/eller ansatte. En parentes angiver, at delkonklusionen alene gælder enkelte i den pågældende gruppe.

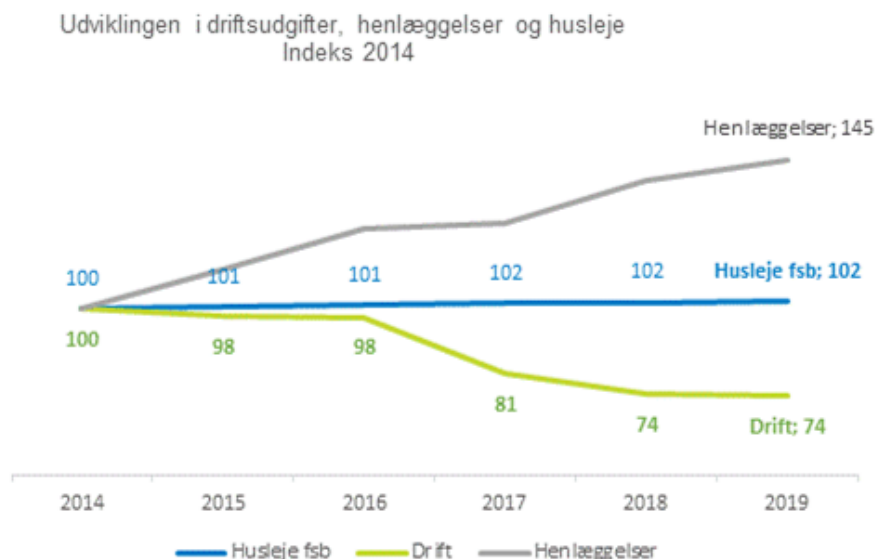
Økonomiske besparelser

De beboervalgte og ansattes oplevelser af besparelserne kommer til udtryk på forskellige måder. Flere beboervalgte har oplevet at få deciderede huslejenedsættelser. Andre beboervalgte har oplevet, at huslejen ikke er steget på trods af almindelige prisstigninger i samfundet. En gruppe af ansatte oplever, at man i driftsfællesskaberne kan indgå mere fordelagtige indkøbsaftaler, fordi volumen af de enkelte indkøb forøges. Samtidig oplever de ansatte, at det giver besparelser, når man køber og anvender maskiner i fællesskab mellem flere boligafdelinger. Flere driftschefer har endvidere oplevet at være med til at reducere antallet af ejendomskontorer, hvilket også har medført besparelser for driftsfællesskabet.

De beboervalgte og ansattes oplevelser indikerer, at boligafdelingerne samarbejder om mange forskellige forhold i driftsfællesskaberne, og at det tilsammen bl.a. medfører en række besparelser.

fsb's egne økonomiske beregninger viser, at driftsudgifterne er faldet i perioden fra 2014 til 2019. Figuren nedenfor viser udviklingen i hhv. fsb's samlede henlæggelser (grå linje), husleje (blå linje) og driftsudgifter (grøn linje). Figuren viser, at driftsudgifterne i budgettet for 2019 udgør 74 % af udgifterne i regnskabet for 2014. Udgifterne er altså faldet med 26 %, hvilket svarer til knap 95 mio. kr.¹²

En del af dette fald skyldes, at fsb ændrede konteringspraksis i 2017. Det betyder at budgetter til indvendig istandsættelse (konto 117) er blevet flyttet til en anden konto (konto 116 (PPV)), og derfor ikke er med i budgettet for 2019. Korrigeres der for denne tekniske omlægning er de faktisk budgetterede driftsudgifter i 2019 faldet med ca. 16 %, i forhold til driftsudgifterne i regnskabet for 2014. Det svarer til et fald på omkring 52 mio. kr.



Tallene for hvert år er indekseret i forhold til regnskabet for 2014. For hvert år viser tallene derfor hvor mange procent tallet udgør i forhold til niveauet i 2014. Tallene for 2019 er budgettal.

¹² fsb's samlede indtægter fra husleje er i samme periode steget med 2 % eller 13 mio. kr. Det skyldes bl.a., at boligafdelingerne har henlagt midler til bl.a. det langsigtede vedligehold (PPV). I perioden 2014-2019 er de samlede henlæggelser således steget med 45 % svarende til omkring 77 mio. kr.

I fsb's budget for 2019, er der i forlængelse heraf væsentlige besparelser for flere boligafdelinger, med huslejenedsættelser til følge:

- 40 boligafdelinger får en huslejenedsættelse på mellem 0,1 og 11,4 %
- 15 boligafdelinger får ingen huslejestigning
- 10 boligafdelinger får en huslejestigning mellem 0 og 1 %
- 18 boligafdelinger får huslejestigninger på mellem 1,0 og 19,6 %¹³

Indsigt i økonomien

En gruppe af beboervalgte oplever at være i tvivl om økonomien i driftsfællesskaberne og i forlængelse heraf om der fx er opnået besparelser. De oplever at mangle både viden om og overblik over økonomien. Fx opleves det som vanskeligt at skelne mellem økonomien i boligafdelingen og i driftsfællesskabet. Enkelte beboervalgte udtrykker et generelt ønske om mere information og kommunikation om økonomien i driftsfællesskaberne.

Ønsker til fremtiden

Direkte adspurgt til deres ønsker til driftsfællesskaberne fremadrettet svarer en gruppe bestående af både beboervalgte, chefgruppen og driftschefer, at de ønsker at flere af fsb's boligafdelinger indgår i driftsfællesskaber. Enkelte driftschefer beskriver fx, at de oplever et potentiale for at lade flere boligafdelinger indgå i de allerede eksisterende driftsfællesskaber. De giver udtryk for, at særligt en række mindre boligafdelinger, der ikke er en del af et driftsfællesskab i dag, ville kunne drage økonomisk fordel heraf.

Samfundsforståelse

Flere beboervalgte og ansatte udviser en forståelse for at fsb's øgede fokus på økonomi, effektivisering og driftsfællesskaber spiller ind i en større samfundsmæssig kontekst. De er opmærksomme på, at der stilles stadig større krav til boligorganisationerne om effektivisering, og at driftsfællesskaberne bl.a. er et resultat og nødvendighed heraf.

¹³ Tallene gælder for afdelinger både i og udenfor driftsfællesskaber. Stigningerne på over 1 pct. skyldes overvejende bygningsfysiske udfordringer og forestående helhedsplaner, og at der derfor er indlagt enten forbedrings- og renoveringsarbejder eller ekstraordinært forhøjede henlæggelser i disse afdelingers budgetter. Stigningen på 19,6 % gælder for en mindre boligafdeling med 4 boliger, der har fået renoveret taget.

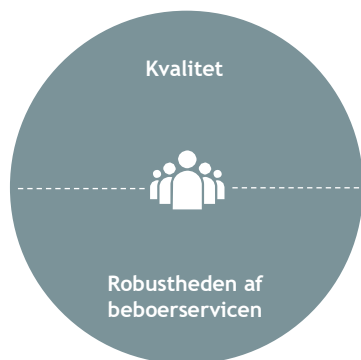
6.2. Beboerservice

Fakta om beboerservice

I fsb's driftsfællesskaber har hver afdeling sit eget servicekoncept, hvor niveauet for beboerservicen fremgår. Servicekoncepterne er en beskrivelse af, hvilke opgaver ejendomskontorets ansatte skal udføre i en boligafdeling, og hvor tit de skal udføres. Servicekonceptet sikrer, at beboerne ved, hvad de kan forvente fra ejendomskontoret, og at de ansatte på ejendomskontoret ved, hvad beboerne har besluttet, der kan forventes af dem. En gang om året drøfter driftschefen og afdelingsbestyrelsen servicekonceptet, og herunder om der skal tilføjes eller udelades opgaver.

Kilde: fsb

Tematikken handler om de beboervalgte og ansattes oplevelse af beboerservicen i driftsfællesskaberne. Oplevelserne koncentrerer sig omkring:



- **Kvaliteten af beboerservicen**, som dækker over den håndværksmæssige korrekthed hvormed opgaverne løses, hvor hurtigt der reageres på henvendelser fra beboerne samt tiden til den personlige kontakt mellem beboerne og de lokale driftsmedarbejdere.
- **Robustheden i beboerservicen**, som dækker over evnen til at opretholde beboerservicen ved udfordringer, som personalefravær (fx ferie, sygdom og kurser), personaleudskiftning samt akut opståede driftsopgaver.

Delkonklusioner

Samlet set er vurderingen:

- At de beboervalgte og ansatte har blandede oplevelser af beboerservicen.
- At flere af de beboervalgte og ansatte oplever, at organiseringen i driftsfællesskaber giver en robust beboerservice.

Der er kontrastfulde oplevelser af kvaliteten af beboerservicen blandt både beboervalgte og ansatte. Det betyder, at oplevelserne af kvaliteten er karakteriseret ved et stort spænd. En gruppe af beboervalgte og ansatte har positive oplevelser af kvaliteten, mens en lidt større gruppe oplever, at der er et potentiale for forbedring.

Omvendt er der blandt en gruppe ansatte og enkelte beboervalgte enighed om, at driftsfællesskaberne giver en robust beboerservice. Robustheden skyldes, at driftspersonalet er samlet under en fælles ledelse, der således disponerer over en bredere gruppe af ansatte, der kan afløse og understøtte hinanden ved fravær m.m.

Delkonklusion	Beboervalgte	Ansatte
2. Beboervalgte og ansatte har blandede oplevelser af beboerservicen	✓	✓
3. Flere beboervalgte og ansatte oplever, at organiseringen i driftsfællesskaber giver en robust beboerservice	(✓)	✓

Kvaliteten af beboerservicen

Responstid

Blandt beboervalgte og ansatte er der forskellige oplevelser af, hvor hurtigt den lokale drift reagerer på henvendelser fra beboerne. En gruppe af beboervalgte oplever, at den lokale drift reagerer hurtigt, og de fremhæver, at det har stor betydning for deres samlede oplevelse af kvaliteten af beboerservicen. En større gruppe af beboervalgte oplever, at de skal være opsøgende og vedholdende for at den lokale drift reagerer samt at der ofte er en lang responstid ved beboerhenvendelser. I forlængelse heraf viser APV-undersøgelsen blandt driftsmedarbejdere, at 67 % af de adspurgte er helt eller delvist enige i, at de stort set altid når deres arbejdsopgaver.

Håndværksmæssig korrekthed

I forhold til udførelsen af de enkelte driftsopgaver er der også forskellige oplevelser. En gruppe af beboervalgte oplever, at de lokale driftsmedarbejdere løser opgaverne godt, er dygtige og kompetente. Enkelte beboervalgte og lokale driftsmedarbejdere oplever endvidere, at der i driftsfællesskaberne er samlet flere kompetencer til at løse driftsopgaverne, og at man derfor er blevet mindre afhængig af at indhente eksterne kompetencer.

Enkelte andre beboervalgte oplever imidlertid, at den håndværksmæssige kvalitet i opgaveløsningen til tider er for lav. Der gives bl.a. eksempler i forbindelse med en række istandsættelser og reparationer i egne boliger og boligafdelinger. Eksemplerne handler både om opgaver løst af boligafdelingens egne ansatte og af eksterne håndværkere. Enkelte beboervalgte og ansatte oplever i den forbindelse, at der nogle gange foretages kortsigtede løsninger af forskellige driftsopgaver. Det giver en oplevelse af ikke at 'nå i bund' med driftsopgaverne. Som eksempel nævnes kældre, der forbliver rodede og overfyldte af hensyn til en prioritering af de mere synlige driftsopgaver.

Personlig kontakt

Flere ansatte oplever, at der mangler tid til den personlige kontakt mellem beboere og lokale driftsmedarbejdere i dagligdagen. Der er en oplevelse af, at den personlige kontakt til beboerne, fx i form af 'de små snakke' i gårdene og i opgangene, ofte nedprioriteres til fordel for det almindelige vedligehold såsom affaldshåndtering, reparation, diverse tilsyn m.m. Flere ansatte oplever samtidig, at der ikke længere er tid til at gøre 'småting' som fx at hjælpe med ophængning af billeder, bære indkøbsposer m.m., hvilket de mener kan lede beboerne til en oplevelse af forringet beboerservice.

Flere lokale driftsmedarbejdere og enkelte beboervalgte beskriver i forlængelse heraf, at beboerservicen er blevet mere upersonlig. Enkelte beboervalgte fremhæver imidlertid, at den mere upersonlige service er en konsekvens af en mere generel samfundstendens, hvor man fx heller ikke længere har en personlig relation til den lokale købmand eller bankmand.

Generelt

Blandt en gruppe af ansatte er der en oplevelse af, at kvaliteten af beboerservicen i fsb generelt er høj. Enkelte oplever desuden, at de lokale driftsmedarbejdere i fsb løfter flere opgaver end i andre boligorganisationer. Samtidig oplever flere ansatte at mangle tid og ressourcer til driftsopgaverne. APV-undersøgelsen viser, at 21 % af de adspurgte er helt eller delvist uenige i, at de har en passende arbejds mængde, og 24 % er helt eller delvist uenige i, at de har passende tid til at nå deres arbejdsopgaver.

Endelig fremhæver flere beboervalgte, at de udfordringer, som de oplever i relation til kvaliteten af beboerservicen, også ville have gjort sig gældende, hvis ikke afdelingen var blevet en del af et driftsfællesskab.

Robustheden i beboerservicen

Personalefravær

En gruppe af ansatte oplever, at man med en samlet og større personalegruppe er mindre sårbar ved medarbejders fravær, da medarbejderne nemmere kan afløse og dække hinanden ind. Det gælder fx ved sygdom, ferie, kurser samt ved udskiftning og oplæring af medarbejdere.

Som et led i at opbygge robusthed i beboerservicen fremhæver flere af de ansatte også, at man i driftsfællesskaberne fordeler specifik viden om de enkelte afdelinger ud på flere medarbejdere.

Akutte situationer

Enkelte beboervalgte oplever i forlængelse heraf, at man i driftsfællesskaberne hurtigt kan mobilisere flere ansatte til driftsopgaver i forbindelse med akut opståede situationer, som fx skybrud eller snestorm.

Afslutningsvis skal det fremhæves, at en gruppe af både beboervalgte og ansatte oplever, at beboerservicen er personbåren, dvs. hænger tæt sammen med de personer, der er ansat i den lokale drift. Endvidere oplever en gruppe af beboervalgte og ansatte, at oplevelsen af beboerservicen hænger tæt sammen med hvordan det lokale samarbejde fungerer. Sidstnævnte behandles nærmere i afsnit 6.4.

Ønsker til fremtiden

Direkte adspurgt om deres ønsker til driftsfællesskaberne fremadrettet svarer enkelte beboervalgte, at de ønsker sig en 'koncentreret driftsindsats' i deres boligafdeling. De beskriver, at man derved ville kunne få løst en række opgaver, som de i dag oplever som

uløste. Det understøttes i analysen, hvor enkelte beboervalgte og ansatte oplever, at der til tider foretages kortsigtede løsninger og at man ikke 'når i bund' med driftsopgaverne.

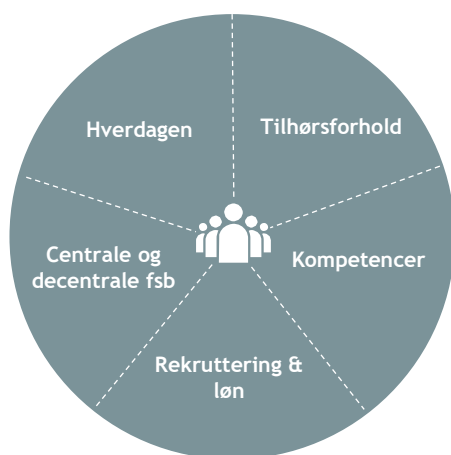
Servicekoncepterne og den daglige drift

En gruppe af beboervalgte og ansatte oplever udfordringer med servicekoncepterne. Flere lokale driftsmedarbejdere og beboervalgte fremhæver, at servicekoncepterne kunne være mere fleksible og praksisnære. De giver konkrete eksempler på, at servicekoncepterne ikke passer til måden, hvorpå driften af boligafdelingerne fungerer til daglig. Det fremhæves fx at omdeling af information til beboere, i form af beboerblade og informationsskrivelser, er en tidskrævende opgave, som ikke indgår i servicekoncepterne i dag.

fsb har besluttet at opdatere servicekoncepterne og udrulle de opdaterede koncepter i efteråret 2019 ved driftsmøderne med afdelingsbestyrelserne. Servicekonceptet vil fortsat blive brugt til en dialog om driften, og det er målet at opdateringen sikrer et mere retvisende grundlag for denne dialog. Baggrunden for opdateringen er indførslen af eDrift, der har betydet, at tidsestimaterne for forskellige opgaver kan kvalificeres, for hermed at skabe et mere præcist servicekoncept for afdelingerne. En præcisering af tidsforbruget skal ligeledes sikre en mere præcis fordeling af udgifter mellem de boligafdelinger, der indgår i driftsfællesskaber (Kilde: fsb).

6.3. Medarbejderforhold

Tematikken handler om beboervalgte og ansattes oplevelse af arbejdsforholdene i driftsfællesskaberne. Oplevelserne koncentrerer sig om:



- **Hverdagen**, som dækker over positive og negative oplevelser af de lokale driftsmedarbejders arbejdsdag, herunder brugen af digitale arbejdsredskaber.
- **Tilhørsforhold**, som dækker over de lokale medarbejders kendskab til boligafdelingerne og relation til beboerne.
- **Kompetencer**, som dækker over behovet for og anvendelsen af medarbejdernes kompetencer.
- **Rekruttering og løn**, som dækker over mulighederne for rekruttering af (nye) medarbejdere.
- **Centrale og decentrale fsb**, som dækker over information, kommunikation og samarbejde mellem parterne.

Delkonklusioner

Samlet er vurderingen:

- At flere lokale medarbejdere oplever at have et spændende og varieret arbejde kontra tidspres og mangel på mandskab.
- At flere beboervalgte og lokale medarbejdere oplever, at det er en fordel når de lokale medarbejdere har et tilhørsforhold til boligafdelingerne.
- At flere beboervalgte og ansatte oplever, at de lokale medarbejdere anvender deres kompetencer bedre samt at kompetencebehovet og lønmuligheder giver rekrutteringsudfordringer.
- At beboervalgte og ansatte oplever, at samarbejdet mellem centrale og decentrale fsb kræver mere og tydeligere information og kommunikation.

Beboervalgte og ansatte har blandende oplevelser af medarbejdernes arbejdsforhold i driftsfællesskaberne. En gruppe af lokale medarbejdere oplever at de har en spændende og varieret arbejdsdag. En lidt større gruppe oplever et tidspres i hverdagen og at der mangler mandskab. Enkelte beboervalgte oplever ligeledes at de lokale medarbejdere er underlagt tidspres og 'løber stærkt' for at nå deres arbejdsopgaver.

Flere beboervalgte og lokale medarbejdere oplever også, at de lokale medarbejders tilhørsforhold er blevet mindre som konsekvens af, at deres boligafdelinger ikke længere har sine 'egne' eller 'faste' driftsmedarbejdere, og det ytrer de en utilfredshed omkring.

Fælles for beboervalgte og ansatte er en oplevelse af, at de lokale medarbejdere anvender deres kompetencer bedre i driftsfællesskaberne. I forlængelse heraf oplever en gruppe ansatte, at forholdet mellem kompetencebehovet og lønmulighederne i driftsfællesskaberne giver udfordringer ved rekruttering.

Endeligt har de beboervalgte og ansatte også en oplevelse af, at der er et behov for mere og tydeligere kommunikation og information mellem det centrale og decentrale fsb for at opnå et mere velfungerende samarbejde.

Delkonklusion	Beboervalgte	Ansatte
4. Flere lokale medarbejdere oplever at have et spændende og varieret arbejde kontra tidspres og mangel på mandskab	(✓)	✓
5. Flere beboervalgte og lokale driftsmedarbejdere oplever, at det er en fordel når de lokale medarbejdere har et tilhørsforhold til boligafdelingerne	✓	✓
6. Flere beboervalgte og ansatte oplever, at de lokale medarbejdere anvender deres kompetencer bedre samt at kompetencebehovet og lønmulighederne giver rekrutteringsudfordringer	✓	✓
7. Beboervalgte og ansatte oplever, at samarbejdet mellem centrale og decentrale fsb kræver mere og tydeligere information og kommunikation	✓	✓

Hverdagen

Der er et stort spænd i oplevelsen af de lokale driftsmedarbejders hverdag i driftsfællesskaberne.

En gruppe af lokale driftsmedarbejdere oplever en række positive forhold ved hverdagen. Fx flere kollegaer, øget samarbejde og sparring med kollegaerne, større ansvar og generelt en spændende og udfordrende hverdag. I APV-undersøgelsen svarer 67 % af de adspurgte, at de er helt eller delvist enige i, at de lærer tilpas meget nyt gennem deres arbejde, og 90 % er helt eller delvist enige i, at der er en tilstrækkelig afveksling i arbejdet.

Omvendt oplever en lidt større gruppe af ansatte og beboervalgte, at driftsfællesskaberne har en negativ indvirkning på de lokale medarbejders hverdag. En gruppe af lokale driftsmedarbejdere oplever, at der er mangel på mandskab og et tidspres i hverdagen. Det giver dem en oplevelse af ikke at kunne nå deres arbejdsopgaver og løse dem på tilfredsstillende vis. Flere af de beboervalgte oplever ligeledes, at presset på de lokale driftsmedarbejdere er steget og oplever, at nogen virker "stressede".

Beregninger fra fsb viser, at der i perioden fra 2014 til 2018 er sket en gennemsnitlig reduktion i antallet af årsværk i driftsfællesskaberne. Pr. 1000 lejemål er der sket en reduktion fra 14,9 til 11,9 årsværk. Det svarer til en reduktion på omtrent 20 %, svarende til ca. 3 årsværk pr. 1.000 lejemål og ca. 25 årsværk i alt. Der er også sket et fald i antallet af årsværk i de boligafdelinger, der ikke indgår i et driftsfællesskab. Det betyder at det gennemsnitlige antal årsværk pr. 1000 lejemål i 2018 er det samme for afdelinger i og udenfor driftsfællesskaber.

APV-undersøgelsen tegner overordnet set et positivt billede af det psykiske arbejdsmiljø for driftsmedarbejderne. Fx svarer 65 %, at de er helt eller delvist enige i, at de har en tilpas arbejds mængde, og 63 % er helt eller delvist enige i, at de har passende tid til at nå deres arbejdsopgaver. Desuden svarer 82 %, at de er helt eller delvist enige i, at de har tilstrækkelig indflydelse på beslutninger om deres arbejde.

Digitale arbejdsredskaber

Om digitale arbejdsredskaber i fsb

I løbet af de seneste år har fsb implementeret en række digitale arbejdsredskaber. Det drejer sig bl.a. om:

eSyn, som blev indført i 2015 og anvendes i ca. 75 % af alle boligafdelinger i dag. Skiftet fra den manuelle fraflytningsrapport og arbejdsgang til et fuldt digitalt syn har gjort det muligt at reducere arbejdstiden forbundet med syn. Den digitale opmåling gør det desuden muligt at indhente meget præcise tilbud på håndværk ydelserne.

eDrift, som blev indført i 2017, og er et opgavestyringssystem til driften af boligafdelingerne. I eDrift kan de lokale driftsmedarbejdere se, hvilke driftsopgaver de skal løse. eDrift er en digital udgave af driftsplanerne for de enkelte boligafdelinger, som de lokale medarbejdere kan tilgå via deres telefoner. I eDrift kan driftsmedarbejdere endvidere finde vejledning i, hvordan de enkelte beboerservice- og driftsopgaver skal udføres.

TimeMap, som blev indført i 2018 og er et tidsregistreringssystem. Dette er en afløsning for de tidligere papirblanketter der skulle udfyldes og indsendes til administrationen ifm. udbetaling af diverse tillæg og overarbejdstid.

Kilde: fsb

De lokale medarbejders oplevelser af de digitale arbejdsredskaber er blandede.

Oplevelserne spænder fra at redskaberne sparer dem tid i hverdagen til, at redskaberne opleves som en ekstra arbejdsopgave.

En gruppe af lokale driftsmedarbejdere giver udtryk for, at de ved at anvende de digitale arbejdsredskaber, udover at spare tid, også får et bedre overblik over deres arbejdsdag. Denne gruppe fremhæver samtidig, at eDrift er et godt arbejdsredskab til brug for vikarer i driftsfællesskaberne. eDrift giver et godt overblik over, hvilke opgaver vikarerne skal løse, og hvordan de skal løse dem.

En anden og større gruppe af lokale driftsmedarbejdere oplever imidlertid, at eDrift er langsomt og savner mere brugervenlighed i både eDrift og TimeMap. Som konsekvens af

dette oplever denne gruppe, at de digitale arbejdsredskaber er en ekstra arbejdsbyrde, der tager tid fra deres primære arbejdsopgaver. Enkelte lokale medarbejdere efterlyser desuden en bedre integration mellem eDrift og servicekoncepterne i de enkelte boligafdelinger. Det efterspørges, at eDrift i højere grad er tilpasset praksis, og der gives forskellige eksempler herpå. Fx kan der være behov for at udføre en opgave igen, selvom den er 'tjekket' af i eDrift. Flere af de lokale driftsmedarbejdere giver også udtryk for, at de udfører opgaver, som ikke registreres i systemet, fx at snakke med beboerne når de henvender sig. Ifølge fsb arbejdes der løbende på at tilpasse og optimere eDrift, blandt andet på baggrund af input fra medarbejderne. Som tidligere nævnt arbejder fsb også på at kvalificere servicekoncepterne med brug af data fra eDrift-systemet.

Lokalt tilhørsforhold

En gruppe af beboervalgte og lokale driftsmedarbejdere oplever, at de lokale driftsmedarbejdere har mindre kendskab til boligafdelingerne, og en svagere relation til beboerne. Det giver en oplevelse af at de lokale driftsmedarbejdere er mindre knyttet til boligafdelingerne. De lokale driftsmedarbejdere oplever samtidig, at disse forhold (kendskab og relationer) er en vigtig del af deres arbejde.

Kendskab

Flere lokale driftsmedarbejdere og enkelte beboervalgte oplever, at de lokale driftsmedarbejdere har et mindre kendskab og 'ejerskab' til den enkelte boligafdeling. Flere lokale medarbejdere oplever fx, at de har mindre kendskab til specifikke forhold i den enkelte boligafdeling, fordi de til daglig arbejder på tværs af flere boligafdelinger. Enkelte lokale driftsmedarbejdere oplever også, at de ikke har en lige så stærk ansvarsfølelse over for driften af boligafdelingerne, som da de 'kun' var ansat i én boligafdeling. Flere lokale medarbejdere beskriver det som vigtigt for deres arbejde at de har både kendskab til og ejerskab overfor boligafdelingerne.

Relationer

En gruppe af beboervalgte og lokale driftsmedarbejdere oplever, at de har svagere personlige relationer til hinanden, og det udtrykker de utilfredshed med.

En gruppe af lokale driftsmedarbejdere har samtidig en oplevelse af, at beboerne har behov for at have et personligt kendskab og en relation til den lokale drift. Enkelte beskriver fx, at de oplever at beboerne ikke er trygge ved at udlevere deres nøgle eller at åbne døren for eksterne håndværkere eller driftsmedarbejdere de ikke kender. Enkelte driftsmedarbejdere oplever også at være beboernes eneste 'sociale ressource' i hverdagen, og flere giver udtryk for, at de fortsat betragter det som en vigtig del af deres arbejde at tale med beboerne og opbygge gode relationer til dem. I forlængelse heraf oplever enkelte beboervalgte, at de lokale medarbejdere er blevet mindre synlige i boligafdelingerne, og at de derfor ikke har samme mulighed for at have en relation til dem som tidligere.

Kompetencer

Kompetenceanvendelse

En gruppe af både beboervalgte og ansatte oplever en bedre anvendelse af de lokale driftsmedarbejderes kompetencer i driftsfællesskaberne. Mere konkret er oplevelsen, at der med driftsfællesskaberne er sket en specialisering af beboerservicen og medarbejderne. Det betyder, at den enkelte medarbejder nu i højere grad kan fokusere på at arbejde med det vedkommende er uddannet og har særlige kompetencer til (fx gartner, gulvlægger og VVS). Samtidig oplever flere beboervalgte og ansatte, at man er blevet mindre afhængig af at indhente kompetencerne udefra i form af fx eksterne håndværkere. Enkelte lokale driftsmedarbejdere oplever omvendt, at de er blevet bredere i deres kompetencer (generalisering).

APV-undersøgelsen viser, at 88 % af de adspurgte er helt eller delvist enige i, at de har mulighed for at bruge deres kunnen og færdigheder i deres arbejde. Samtidig svarer 80 % af de adspurgte i APV'en, at de er helt eller delvist enige i at kravene, der stilles til dem i deres arbejde, er i overensstemmelse med deres faglige kvalifikationer.

Kompetencebehov

Flere beboervalgte og ansatte oplever, at driftsfællesskaberne stiller høje krav til, hvilke kompetencer, de lokale driftsmedarbejdere skal besidde, fx i forhold til administrativt arbejde. Gruppen oplever også, at omfanget af det administrative arbejde er væsentligt forøget, bl.a. fordi driftsfællesskaberne udgøres af flere afdelinger. Det betyder fx flere beboerhenvendelser, budgetter, regnskaber, aftenmøder med afdelingsbestyrelserne, medarbejderudviklingssamtaler (MUS) etc. I forlængelse heraf oplever flere beboervalgte og ansatte, at de lokale driftsmedarbejdere bruger meget tid på "kontoret" (ejendomskontoret), og at en voksende mængde af administrative opgaver tager tid fra de mere konkrete driftsopgaver. Flere af de beboervalgte og ansatte fremhæver dog også, at der er blevet tilført flere administrative kompetencer til deres ejendomskontor i form af kontoransatte (fx sekretærer), hvilket de ytrer en tilfredshed omkring.

Enkelte beboervalgte og ansatte oplever, at der er behov for en opkvalificering af de lokale driftsmedarbejderes administrative kompetencer. Chefgruppen og driftscheferne peger endvidere på, at organiseringen i driftsfællesskaberne stiller høje krav til de medarbejdere, der er ansat som lokale ledere (driftsledere).

Rekruttering og løn

En gruppe af ansatte giver udtryk for, at det er svært at rekruttere kompetente medarbejdere til driftsfællesskaberne. Enkelte oplever, at det generelle opsving i den danske økonomi gør det svært at forene de kompetencer, der er behov for hos de lokale driftsmedarbejdere med den løn, fsb kan tilbyde inden for den gældende overenskomst. Således giver flere udtryk for, at de har oplevet, at relevante kandidater forfølger andre jobmuligheder pga. lønningsniveauet i fsb. Enkelte beboervalgte og ansatte giver i den

forbindelse udtryk for, at de oplever, at lønniveauet i fsb er relativt lavt sammenlignet med andre boligorganisationer.

Ifølge fsb er lønniveauet og øvrige arbejdsforhold, på lige fod med øvrige almene boligorganisationer, i udgangspunktet styret af den almene boligsektors overenskomster. I den almene boligsektor er der påbegyndt et arbejde med at ensrette overenskomsterne, hvor formålet bl.a. er at ensrette lønniveauet på tværs af sektoren.¹⁴

Centrale og decentrale fsb

Flere af de lokale driftsmedarbejdere peger på, at der er et potentiale for at forbedre samarbejdet mellem det centrale og decentrale fsb. Enkelte har en oplevelse af, at der er ”langt fra Rådhuspladsen til den lokale drift” og oplever fx at administrationen mangler indsigt i, hvordan deres dagligdag forløber. Fx oplever flere af de lokale driftsmedarbejdere, at administrationen mangler forståelse for, at store bygge- og renoveringsprojekter og fysiske helhedsplaner medfører en række ekstra opgaver. Fx flere beboerhenvendelser og håndtering af materiel og nøgler. APV-undersøgelsen viser, at mens hhv. 85 % og 80 % af de adspurgte er helt eller delvist enige i, at deres arbejde anerkendes og påskønnes af deres kollegaer eller deres nærmeste leder, så oplever 58 % af de adspurgte, at dette gør sig gældende for den øverste ledelse.

I forlængelse heraf efterspørger de lokale driftsmedarbejdere mere information og kommunikation mellem parterne. APV-undersøgelsen, viser, at 29 % af de adspurgte er helt eller delvist uenige i, at de får tilstrækkelig information om vigtige beslutninger, fx om omstrukturering, rationaliseringstiltag eller lignende forhold.

Flere beboervalgte oplever endvidere, at de mangler generel information om driftsfællesskaberne og deres rolle heri. Dette beskrives nærmere i kapitel 6.4.

Ønsker til fremtiden

Direkte adspurgte til deres fremtidsønsker giver en gruppe af lokale driftsmedarbejdere udtryk for, at de ønsker flere lokale medarbejdere i driftsfællesskaberne. Dette understøttes i analysen ved at flere af de lokale driftsmedarbejdere oplever et tidspres og mangel på mandskab i hverdagen. Samtidig viser beregninger fra fsb, at antallet af årsværk pr. 1000 lejemål er faldet i perioden 2014-2018.

Enkelte beboervalgte ytrer også et ønske om udvidelse af deres driftsfællesskab med flere boligafdelinger. De beskriver fx at man ved større enheder har mulighed for at få flere medarbejderressourcer og -kompetencer i driftsfællesskaberne. Dette lægger sig i forlængelse af analysen hvor flere af de beboervalgte ytrer en tilfredshed med, at der er tilført flere kompetencer til ejendomskontorerne, at kompetencerne anvendes bedre og at man som konsekvens heraf er blevet mindre afhængig af at indhente kompetencer udefra.

¹⁴ Ifølge BL: <https://bl.dk/raadgivning-og-regler/arbejdsgiver-og-personale/overenskomster/>

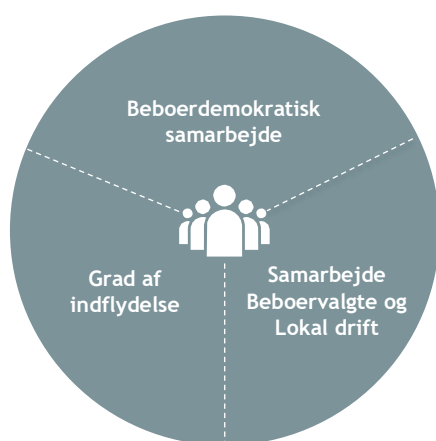
6.4. Beboerdemokrati

Fakta om beboerdemokrati

Beboerdemokratiet sikrer, at beboerne i en boligafdeling har mulighed for at få indflydelse på den daglige drift, vedligeholdelse og udvikling af boligafdelingen. En boligafdelings øverste bestemmende organ er afdelingsmødet. På afdelingsmødet skal boligafdelingens budget for det kommende regnskabsår godkendes. På afdelingsmødet kan boligafdelingen også vælge en afdelingsbestyrelse til at varetage boligafdelingens interesser i det daglige.

Kilde: Håndbog om almene boliger, 2016, KAB

Tematikken handler om beboervalgte og ansattes oplevelse af de beboervalgtes samarbejde og indflydelse i driftsfællesskaberne. Oplevelserne koncentrerer sig om:



- **Beboerdemokratisk samarbejde**, som dækker over hvordan og hvor meget de beboervalgte fra de enkelte boligafdelinger, samarbejder med hinanden.
- **Samarbejde mellem de beboervalgte og de lokale driftsmedarbejdere**, som dækker over hvordan og hvor meget de to grupper samarbejder.
- **Grad af indflydelse**, som dækker over de beboervalgtes muligheder for medbestemmelse i driftsfællesskaberne.

Delkonklusioner

Samlet set er vurderingen:

- At beboervalgte oplever forskellige grader af beboerdemokratisk samarbejde.
- At beboervalgte og lokale driftsmedarbejdere oplever, at tillid, kommunikation, forventningsafstemning og systemiseret samarbejde er vigtige parametre for det lokale samarbejde.
- At beboervalgte har blandede oplevelser af mulighederne for indflydelse.

Det er overvejende de beboervalgte, der forholder sig til det beboerdemokratiske samarbejde, og de oplever forskellige grader heraf. Det spænder fra oplevelser af, at der ingen kontakt er mellem afdelingsbestyrelserne til, at der er en decideret beboerdemokratisk overbygning på driftsfællesskabet, fx i form af et formandsråd.

Oplevelserne af samarbejdet mellem de beboervalgte og lokale driftsmedarbejdere er karakteriseret ved et spænd. En gruppe af beboervalgte og lokale medarbejdere oplever et

velfungerende lokalt samarbejde, mens en mindre gruppe oplever, at der et potentiale for forbedring.

De beboervalgte oplever af indflydelse i driftsfællesskaberne er ligeledes meget forskellige. Oplevelserne spænder fra enkelte, der oplever en høj grad af indflydelse til en gruppe, der oplever begrænset indflydelse.

Delkonklusion	Beboervalgte	Ansatte
8. Beboervalgte oplever forskellige grader af beboerdemokratisk samarbejde	✓	(✓)
9. Beboervalgte og lokale driftsmedarbejdere oplever, at tillid, kommunikation, forventningsafstemning og systemiseret samarbejde er vigtige parametre for det lokale samarbejde	✓	✓
10. Beboervalgte har blandede oplevelser af mulighederne for indflydelse	✓	

Beboerdemokratisk samarbejde

Lav grad

En gruppe af beboervalgte og ansatte oplever, at der ingen eller begrænset kontakt og samarbejde er, mellem afdelingsbestyrelserne i deres driftsfællesskab. Flere beboervalgte udtrykker tvivl om, hvilke afdelinger de er i driftsfællesskab med, ligesom der er eksempler på beboervalgte, der ikke er bekendt med, at de er en del af et driftsfællesskab.

Der hvor der er begrænset samarbejde mellem de beboervalgte, opleves det ofte som sporadisk og usystematisk. Samtidig giver flere beboervalgte udtryk for, at der i deres driftsfællesskab er en eller flere afdelingsbestyrelser, der ikke deltager i eller ønsker et beboerdemokratisk samarbejde. I forlængelse heraf giver enkelte af de beboervalgte udtryk for, at de ikke selv oplever et behov for at samarbejde. De giver fx den begrundelse, at den enkelte boligafdeling er suveræn i forhold til servicekonceptet, og derfor oplever de ikke et behov for at drøfte dette eller andet med beboervalgte fra andre boligafdelinger.

På tværs af beboervalgte og ansatte fremhæves en række forhold, der kan gøre samarbejdet mellem de beboervalgte fra forskellige boligafdelinger i driftsfællesskabet vanskeligt. Det gælder fx antallet af boligafdelinger, forholdet mellem antallet af lejemål i de enkelte boligafdelinger og beboersammensætningen. Enkelte beboervalgte fremhæver i tilknytning hertil, at de ikke ønsker at samarbejde da de oplever, at de mindre boligafdelingers ønsker og behov tilsidesættes til fordel for de større boligafdelinger.

Høj grad

Enkelte beboervalgte oplever et tæt beboerdemokratisk samarbejde i deres driftsfællesskab. I disse tilfælde er samarbejdet karakteriseret ved, at der er nedsat en organisering omkring samarbejdet og/eller indgået aftaler herom. Fx i form af et formandsråd, samarbejdsaftaler eller et kommissorium. I disse afdelinger oplever de

beboervalgte også, at de deltagende boligafdelinger har afstemt forventninger i forbindelse med samarbejdet.

En gruppe af ansatte oplever, at det skaber fordelagtige rammer for den administrative og driftsmæssige del af et driftsfællesskab, når afdelingsbestyrelserne samarbejder om driften. Det kan fx reducere driftens tidsforbrug på servicering af de enkelte afdelingsbestyrelser, da aftaler og drøftelser kan foregå på tværs. Dette understøttes af en gruppe af de lokale driftsmedarbejdere, der omvendt oplever, at deres arbejde kompliceres, når afdelingsbestyrelserne ikke samarbejder.

Samlet set indikerer de beboervalgte og ansattes erfaringer og oplevelser, at der er forskellige behov for beboerdemokratisk samarbejde i de forskellige driftsfællesskaber.

Samarbejde mellem de beboervalgte og de lokale driftsmedarbejdere

Tillid

Tillid mellem de beboervalgte og den lokale drift har betydning for de beboervalgtes oplevelse af samarbejdet. Blandt de beboervalgte, der oplever et velfungerende samarbejde, er der en generel oplevelse af tillid til de lokale driftsmedarbejdere. I gruppen af beboervalgte, der oplever et mindre godt samarbejde, beskriver enkelte fx, at aftaler ikke overholdes, og at der ikke følges ordentligt op på beboerhenvendelser. Konsekvensen er her, at de omvendt oplever manglende tillid til den lokale drift.

Kommunikation og systemiseret samarbejde

Flere beboervalgte og lokale driftsmedarbejdere oplever, at kommunikation og systemiseret samarbejde har betydning for deres samlede oplevelse af samarbejdet. En gruppe af beboervalgte oplever, at kommunikationen fra den lokale drift (ejendomskontoret) er uklar og til tider manglende. Det giver dem en oplevelse af usikkerhed og uvidenhed i forhold til driften af deres boligafdeling. En større gruppe oplever god kommunikation og systemiseret samarbejde, særligt i samarbejdet mellem driftslederen og afdelingsbestyrelserne. Det systematiserede samarbejde kan fx bestå i, at driftslederen deltager fast på afdelingsbestyrelsesmøder i de enkelte afdelinger.

Samtidig er der blandt flere beboervalgte en oplevelse af, at det er uklart, på hvilke møder og i hvilke fora man kan/bør drøfte driftsfællesskaberne og emner i relation hertil. Enkelte beboervalgte beskriver fx, at de oplever det som uklart om, og i så fald hvilken sammenhæng der er mellem sektionsmøderne og driftsfællesskaberne.

Forventningsafstemning

En gruppe af beboervalgte oplever at være i tvivl om, hvilke forhold de har indflydelse på i driftsfællesskabet. Samtidig oplever en gruppe af ansatte, at de beboervalgtes forventninger til beboerservicen/serviceniveauet bygger på organiseringen før etableringen af driftsfællesskabet. Det gælder fx en forventning om, at det er den samme medarbejder, der

er i boligafdelingen hver dag. Det indikerer, at der i flere driftsfællesskaber er en oplevelse af en manglende forventningsafstemning mellem de beboervalgte og den lokale drift.

Indflydelse

Om indflydelse

Ifølge Lov om almene boliger, kapitel 1, § 14b har boligorganisationens bestyrelse (organisationsbestyrelsen) ansvaret for boligorganisationen og dens boligafdelinger, samt driften af disse. Organisationsbestyrelsen skal sikre, at driften organiseres og tilrettelægges effektivt. Herudover har organisationsbestyrelsen ansvar for vedligeholdelsen af afdelingernes bygninger m.v. og for, at der i afdelingernes budgetter henlægges de nødvendige midler hertil.

Ifølge kapitel 2, § 35-39 skal afdelingsbestyrelsen påse, at der er god orden i afdelingen. Det gælder både bygningerne, de grønne områder mv., og herunder om de almindelige driftsopgaver bliver varetaget godt og forsvarligt. Afdelingsbestyrelsen godkender samtidig driftsbudget og årsregnskab for boligafdelingen. Afdelingsbestyrelsen skal endvidere orienteres om ledelsens ansættelse og afskedigelse af ejendomsfunktionærer.

Kilde: Lov om almene boliger m.v. (nr. 119 af 01/02/2019)

De beboervalgtes oplevelse af indflydelse i driftsfællesskaberne er meget forskellige. Oplevelserne spænder fra beboervalgte, der oplever en høj grad af indflydelse til beboervalgte, der oplever, at deres indflydelse er begrænset.

Høj grad af indflydelse

En gruppe af beboervalgte oplever at have en høj grad af indflydelse i driftsfællesskaberne, og at deres ønsker respekteres. Denne gruppe fremhæver at de har indflydelse på fx beslutninger vedrørende rengøring, vedligehold og renoveringer. Flere beboervalgte fremhæver også, at de oplever at de lokale driftsmedarbejdere udviser en grundlæggende respekt for beboerdemokratiet, herunder de beboervalgtes kompetencer og beslutninger.

Lav grad af indflydelse

En anden og større gruppe af beboervalgte oplever at have en mere begrænset indflydelse på driftsfællesskaberne. Her gives flere eksempler på konkrete situationer, hvor de beboervalgte har oplevet at have ingen eller en lav grad af indflydelse. Enkelte beboervalgte beskriver at fx have haft begrænset indflydelse ved en række renoveringer. Samtidig oplever en gruppe af beboervalgte, at det centrale fsb træffer beslutninger uden at involvere de lokale beboervalgte.

Enkelte beboervalgte beskriver samtidig, at man skal være både opsøgende, vedholdende og bruge meget tid på at holde sig informeret om driftsfællesskaberne, hvis man ønsker at opnå indflydelse.

Information og kommunikation

En gruppe af beboervalgte giver udtryk for at mangle generel information om driftsfællesskaberne og de beboervalgtes rolle (indflydelse). Flere beboervalgte oplever, at det kan være en udfordring at forklare beboerne om driftsfællesskaberne, deres formål og hvordan de fungerer i praksis, når de ikke selv har tilstrækkelig viden herom.

En anden gruppe af beboervalgte oplevede at savne information og kommunikation forud for etableringen af deres driftsfællesskab. Dette medførte bl.a. modstand mod driftsfællesskaberne og gav en problematisk start, som det flere steder har taget tid at rette op på.

Ønsker til fremtiden

Direkte adspurgt til deres ønsker til driftsfællesskaberne fremadrettet, udtrykker en gruppe af beboervalgte, at de ønsker sig mere beboerdemokratisk samarbejde og mere indflydelse. Ønsket om mere beboerdemokratisk samarbejde lægger sig i umiddelbar forlængelse af en gruppe af beboervalgte og ansattes oplevelse af, at der i dag er ingen eller begrænset kontakt og samarbejde mellem afdelingsbestyrelserne. Ønsket om mere indflydelse lægger sig samtidig i forlængelse af flere af de beboervalgtes oplevelse af at have en begrænset indflydelse i driftsfællesskaberne. Enkelte beboervalgte udtrykker desuden, at de ikke ønsker at driftsfællesskaberne udvides, netop grundet en bekymring for om deres indflydelse i driftsfællesskabet ville begrænses herved.

Endvidere ønsker flere beboervalgte mere generel information og kommunikation om driftsfællesskaberne fremadrettet. Fx om organiseringen, de beboervalgtes indflydelse og serviceniveauet. Dette lægger sig i forlængelse af analysen, der viser, at flere beboervalgte oplever at mangle information om bl.a. disse forhold.

Driftsfællesskabernes modenhed

På tværs af analysen og tematikkerne indikerer flere beboervalgte og ansattes oplevelser, at driftsfællesskabernes modenhed (erfaring) kan have betydning for både omfanget og karakteren af de udfordringer, der opleves. De beboervalgte og ansattes oplevelser tyder på, at udfordringerne kan være større i de driftsfællesskaber, der har mindst erfaring med organiseringen.

Flere beboervalgte og ansatte giver direkte udtryk for, at det tager tid at omstille sig til den nye organisering af driften. Der er imidlertid forskel på, hvilke forhold de enkelte aktører oplever, at de skal omstille sig til:

- Flere beboervalgte oplever fx at der er nye måder at opnå indflydelse på og at der er nye lokale medarbejdere, de skal lære at kende.
- Flere medarbejdere i den lokale drift oplever fx at der er nye arbejdsgange, bygninger og beboere, de skal have kendskab til.
- Enkelte driftsledere oplever, at deres personalegruppe, ledelsesopgaver og derved ansvarsområde vokser, når der etableres driftsfællesskaber.

En gruppe af både beboervalgte og ansatte har endvidere oplevet en række udfordringer i forbindelse med etableringen af driftsfællesskaberne. De oplevede fx at der i den første tid efter etableringen manglede mandskab, og at det tog tid at få organiseringen og samarbejdet på plads. Enkelte oplevede også udfordringer forbundet til kommunikation og forventningsafstemning mellem beboervalgte og lokale driftsmedarbejdere. Sidstnævnte blev afhjulpet gennem etablering af et systemiseret samarbejde mellem parterne.

Resultat af workshop - Temaer til evaluering

INTRODUKTION

På de følgende slides fremgår de temaer, som er fremkommet ved workshoppen med fsb's driftsudvalg den 17. december 2018.

Temaerne er inddelt i temaer til beboervalgte og medarbejdere og herudover er der temaer til udsendelse pr. mail til de enkelte driftsfællesskaber. Det overordnede tema for alle målgrupper er: "Fungerer driftsfællesskaberne?". Derfor har alle temaer et før- og efterperspektiv.

I forbindelse med udvikling af interviewguides vil der eventuelt blive suppleret med flere temaer, ligesom de enkelte temaer vil blive formuleret til egentlige evalueringsspørgsmål/interviewspørgsmål.

En række af temaerne vil blive belyst med fsb's kvantitative data.

Resultat af workshop - Temaer til evaluering

TEMAER TIL INTERVIEWS AF BEBOERVALGTE

Serviceniveau

- Servicekoncept
- Renholdelse
- Bygningsvedligeholdelse

Økonomi

- Husleje
- Henlæggelser
- 'Gevinst'/Sparet penge

Opgaveudførelse ved driften/ejendomskontoret

- Tid
- Kvalitet
- Initiativ/proaktiv

Samarbejde med driften/ejendomskontoret

- Relation/tilhørsforhold
- Kommunikation
- Information
- Nærhedsprincip

Beboervalgtes indflydelse

- Medbestemmelse

Ansatte (driftsleder)

- Rekruttering
- Kompetencer

Etableringsfasen

- Beslutningsprocessen

Erfaringer/læring

- Fordele og ulemper
- Forbedringer og forringelser
- Behovet for differentierede modeller for driftsfællesskaber

Ønsker til fremtiden

- Fremtidsperspektiver
- anbefalinger
- Gode råd

Resultat af workshop - Temaer til evaluering

TEMAER TIL INTERVIEWS AF MEDARBEJDERE

Jobindhold

- Relevans/Spændende
- Variationen i arbejdsopgaver
- Ansvar
- Kompetencer

Beboerservice

- Mulighed for kvalitet i opgaveløsningen

Samarbejde, tilhørsforhold og relation

- Beboerne
- Afdelingsbestyrelsen

Rekruttering

- Driftsledere

Erfaringer/læringer

- Fordele og ulemper
- Forbedringer og forringelser
- Behovet for differentierede modeller for driftsfællesskaber

Ønsker til fremtiden

- Fremtidsperspektiver
- anbefalinger
- Gode råd

SPØRGSMÅL TIL UDSENDELSE PR. MAIL TIL DE ENKELTE DRIFTSFÆLLESSKABER (TIL DE BEBOERVALGTE)

1. Hvad er de tre største forbedringer/forringelser som driftsfællesskaberne har medført?
2. Hvilke muligheder eller potentialer oplever I i jeres driftsfællesskab?
3. Hvilke udfordringer eller forhindringer oplever I i jeres driftsfællesskab?
4. Hvilke ønsker/justeringer har I til driftsfællesskaberne fremadrettet?
5. Hvor tilfredse er I alt i alt med driftsfællesskabet? (skala fra 1 til 5, hvor 5 er mest tilfreds)

7.2. Bilag 2 Fakta om driftsfællesskaber

Driftsfællesskab	Boligafdelinger	Antal boliger	Formel start
Amager I	Brøstes grund (1-83) Dronningensgade (1-81) Kongovej (20-20) Rugbakken (1-04) Røde Kro (1-55) Sundparken (1-10)	6 18 31 66 87 489 I alt: 697	2015
Amager II	Fælledgården (1-12) Hessensgården (1-65) Irmelinen (1-71) Portugalsgade (1-76) Portugalsgade 10-12 (1-77) Møllelængen (1-20) Øselsgården (1-59)	95 56 78 98 3 202 110 I alt: 642	2015
Bispebjerg	Bispeparken (1-22) Dommerparken* Gravervænget/Møllerloden (1-52)	785 259 359 I alt: 1403	2013 *Dommerparken er indtrådt i 2018
Indre By	Fredericiagården (1-66) Kronprinsessegade (1-63) Peder Hvitfeldts Stræde 3-5 (1-80) Peder Hvitfeldts Stræde 7 (1-87) Peder Hvitfeldts Stræde 8 (21-21) Rosengade I (1-62) Rosengade II (1-74) Treschows Stiftelse (1-67)	33 35 14 4 8 47 22 15 I alt: 178	Mere end 25 år siden
Indre Nørrebro	Blågården (1-85) Bo-90 (1-90) Det Genanvendte Hus (1-08) Griffenfeldsgade (1-79) Griffenfeldsgade 17 (1-41) Nørrebrogade (1-11) Nørrebrogade 9 (23-23) Prater (1-88) Prins Jørgens Gade 6 (1-42) Rantzausgade 34 A-B (26-26) Rantzausgade 40 (27-27) Sjællandsgade 22 (22-22) Ågården (1-98)	865 17 17 18 6 17 38 66 7 22 29 56 326 I alt: 1484	2014
Nordvest	Birkebo (1-33) Degnegården (1-17) Klokkergården (1-19)	60 315 169 I alt: 544	2014
Skolevangen I og II	Skolevangen I (1-30) Skolevangen II (1-46)	345 58 I alt: 403	Ca. 1976
Tingbjerg Forum	Tingbjerg I (1-43) Tingbjerg II (1-50)	383 689 I alt: 1072	2010

Driftsfællesskab	Boligafdelinger	Antal boliger	Formel start
Vesterbro	Absalonsgade (29-29) Garvergården (1-69) Gyldenløvesgade (25-25) Mysundegade 24 (1-09) Rundskuedagen (1-57)	46 1 38 6 37 I alt: 128	2015
Voldparken/Husumgård	Voldparken (1-32) Husumgård (1-70)	394 218 I alt: 612	2015
Østerbro I	Ryholtgård (1-06) Lundevænget (1-13) Rymarksvænget (1-60) Ryparken II (1-84)*	55 475 433 164 I alt: 1127	2006 *Ryparken II er indtrådt i 2017
Østerbro II	Nordhavnsgården (1-14) Haunstrugård (1-18) Pia Hus (1-96)	295 351 38 I alt: 684	2018

7.3. Bilag 3 Evalueringsdesign

Med evalueringen ønsker fsb at sætte særlig fokus på boligorganisationernes vigtigste ressourcer - beboervalgte og ansatte - og deres oplevelse af driftsfællesskaberne. Formålet med evalueringen er således:

- At undersøge de beboervalgte og ansattes oplevelser af driftsfællesskaberne
- At give de beboervalgte og ansatte en stemme i udformningen af fremtidens fsb

Evalueringens primære målgruppe er den administrative ledelse og organisationsbestyrelsen i fsb. Herudover kan evalueringen læses af alle med interesse for fsb's driftsfællesskaber. Evalueringen har benyttet et mixed-methods design, hvor flere metoder til at indhente viden omkring driftsfællesskaber i fsb er blevet anvendt. Mere konkret er evalueringen udarbejdet på baggrund af:

- En workshop med fsb's driftsudvalg
- 13 fokusgruppeinterviews med udvalgte aktører i fsb
- fsb's egen kvantitative data

På baggrund af indledende møder og indsamling af viden om driftsfællesskaberne i fsb, er der, i samarbejde med fsb's ledelse, blevet udviklet et evalueringsdesign, som beskrives i de nedenstående afsnit. Designet er tilpasset, konkretiseret og kvalificeret under en workshop med fsb's driftsudvalg. På workshoppen blev det besluttet hvilke temaer fsb ønskede at belyse i evalueringen, og workshoppen har dermed fungeret som basis for udarbejdelsen af interviewguides til gennemførelse af interviews med de forskellige parter i fsb. Der er ikke tidligere gennemført lignende evalueringer af fsb's driftsfællesskaber, som resultaterne af nærværende evaluering kan holdes op imod. Evalueringen tager derfor udgangspunkt i respondenternes nutidige oplevelser af driftsfællesskaberne.

Indsigterne fra de gennemførte interviews er blevet sammenholdt med fsb's egne kvantitative data for at supplere evalueringen af aktørernes oplevelser. Det kvantitative data er udvalgt og behandlet af fsb, og dækker over 1) Psykisk APV-undersøgelse blandt ansatte i driftsfællesskaberne¹, 2018, 2) Økonomiske beregninger fra fsb: Udvikling i driftsudgifter og husleje 2014-2019 og 3) Opgørelse over årsværk pr. 1000 lejemål fra 2014-2018.

Evalueringen af fsb's driftsfællesskaber bygger på et partcipatorisk² grundlag, hvilket betyder, at evalueringens kriterier, temaer og tilrettelæggelse udvikles som et led i selve evalueringsprocessen. Det kommer bl.a. udtryk ved, at de inddragede interessenter er forskellige hvad angår deres rolle i driftsfællesskaberne og at deres perspektiver, oplevelser og synspunkter har præget evalueringens indhold og form. Workshoppen med driftsudvalget forud for gennemførslen af de 13 fokusgruppeinterviews er et eksempel på dette. Partcipatorisk evaluering og brugerorienteret evaluering adskiller sig derfor grundlæggende fra fx målopfyldelsesevaluering og effektevaluering, hvor kriterierne for evalueringen er fastsat på forhånd.

Dataindsamling

Fokusgruppeinterviews

Da formålet med nærværende evaluering har været at fremskaffe (dybdegående) viden om aktørernes oplevelser af driftsfællesskaberne, anvendes fokusgruppeinterviews. I modsætning til et normalt interview, hvor fokus er på interaktionen mellem en interviewer og en interviewperson, er

¹ APV-undersøgelsen er gennemført blandt alle driftsmedarbejdere i fsb, hvoraf 79 % er ansat i et driftsfællesskab.

² Med inspiration fra Center for Offentlig Innovation: Vejledning om at evaluere innovative tiltag. Peter Dahler-Larsen, 2016.

omdrejningspunktet i et fokusgruppeinterview interaktionen og forhandlingen mellem interviewpersonerne. Intervieweren indtager således en mere faciliterende og tilbagetrukket rolle i interviewsituationen. Med en fokusgruppe produceres data i form gruppeinteraktionen om et emne, der er fastlagt på forhånd. I dette tilfælde er emnet de temaer, der blev kvalificeret under workshoppen med fsb's driftsudvalg. Fokusgrupper, som et diskussionsforum, passer godt til evalueringens fokus på oplevelsen af driftsfællesskaberne, fordi disse oplevelser kan være meget forskellige. Her tillader fokusgruppeinterviewet, at interviewpersoner med forskellige synspunkter, fortolkninger og erfaringer kan drøfte deres oplevelser. Målet med fokusgruppeinterviews er altså ikke at nødvendigvis at få respondenterne til at nå til enighed, men at få dem til at diskutere og udfolde deres synspunkter, så man får indsigt i spændet i deres oplevelser samt forskelle og ligheder mellem dem. Således er der også i et fokusgruppeinterview et vist fokus på dynamikken mellem interviewpersonerne.

Rekruttering af deltagere til fokusgruppeinterview

I evalueringen er der gennemført fokusgruppeinterviews med følgende parter i fsb:

Interview af	Antal interviews	Antal respondenter
Repræsentanter fra afdelingsbestyrelser	6	36
Driftschefer	1	7
Driftsledere	2	13
Udvalgte medarbejdere	3	29
Chefgruppen	1	2
I ALT	13	87

Alle fsb's driftsfællesskaber er repræsenteret ved en eller flere aktører i evalueringen.

Alle afdelingsbestyrelser fra boligafdelinger, der indgår i ét af fsb's 12 driftsfællesskaber er blevet inviteret til at deltage i fokusgruppeinterviews. Hver afdelingsbestyrelse har, af pladsmæssige hensyn, haft mulighed for at stille med 2 repræsentanter. Udvalgte medarbejdere dækker over ejendomsfunktionærer, driftslederassistenter, sekretærer m.fl. I rekrutteringen af disse medarbejdergrupper er der sikret en forholdsmæssig fordeling mellem grupperne, og de enkelte medarbejdere er blevet tilfældig udvalgt til at deltage i interviewene. Alle driftsledere og driftschefer i fsb er endvidere blevet inviteret til at deltage i interviewene. I skemaet nedenfor fremgår det hvilke aktører, der er blevet interviewet fra de enkelte driftsfællesskaber:

Driftsfællesskab	Beboervalgte	Udvalgte Medarbejdere	Driftsledere	Driftschefer
Amager I	X	X	X	X
Amager II	X	X	X	X
Bispebjerg	X	X	X	X
Indre By	X			X
Indre Nørrebro	X	X	X	X
Nordvest	X	X	X	X
Skolevangen I og II		X		X
Tingbjerg Forum	X	X	X	X
Vesterbro	X		X	X
Voldparken/Husumgård	X		X	X
Østerbro I	X	X	X	X
Østerbro II	X	X	X	X

Databehandling

Delvis transskribering og systematik for kodning

De gennemførte interviews er blevet delvist transskriberet. Dernæst er der foretaget en grov kodning af interviewene til en række overordnede tematikker, med udgangspunkt i de tematikker, der blev fastlagt under workshoppen med fsb's driftsudvalg (deduktiv tilgang). Herefter er der foretaget en finere kodning af interviewene, hvor respondenternes oplevelser under tematikkerne, fx beboerservice, er blevet samlet i en række meningskategorier. Meningskategorierne er analyseret frem gennem en induktiv kodningsproces, hvor det er empirien, dvs. de gennemførte interviews, der har været styrende for hvilke oplevelser, der arbejdes videre med. Under de enkelte meningskategorier er der igen foretaget en kodning, som differentierer mellem forskellige nuancer af respondenternes oplevelser. Under hver tematik er det de oplevelser, der er fælles for flest respondenter, der fremhæves og analyseres i evalueringen, og i forlængelse heraf er det disse delte oplevelser, som evalueringens delkonklusioner og konklusioner baseres på.

Repræsentativitet og validitet

I evalueringen er alle respondenter repræsentanter for en større gruppe af hhv. beboervalgte og ansatte i og omkring fsb's driftsfællesskaber. Derfor kan evalueringens resultater og konklusioner forstås som analytiske generaliseringer af respondenternes oplevelser til den større population af beboervalgte og ansatte i fsb. Det kan derfor ikke udelukkes, at der med en anden respondentgruppe kunne være fremkommet flere nuancer af oplevelser eller synspunkter end dem, der ligger til grund for de fremlagte resultater. Evalueringen lægger sig i forlængelse af den kvalitative tilganges ambition om at fremskaffe et "mættet" datamateriale. Det dækker over, at det i evalueringen har været efterstræbt at interviewe tilstrækkeligt mange personer til, at de vigtigste eller mest centrale oplevelser af driftsfællesskaberne er fremkommet. M.a.o. dækker et mættet datamateriale over, at man er kommet omkring sit interesseområde på en sådan måde, at der ved flere interviews ikke nødvendigvis ville fremkomme afgørende nye erkendelser. Det er evaluators vurdering, at de mest centrale oplevelser i og omkring driftsfællesskaberne er indeholdt i nærværende evaluering, og at man med flere interviews meget vel ville kunne identificere flere nuancer i oplevelserne af driftsfællesskaberne, men ikke ville identificere væsentlige andre oplevelser end dem, der allerede fremhæves. Det skyldes bl.a., at evalueringens resultater er baseret på et forholdsvis stort antal respondenter, og at der er gennemført interviews med repræsentanter fra samtlige driftsfællesskaber i fsb.

Det har været vigtigt for fsb's ledelse, at evalueringens resultater ikke er udtryk for et meget lille antal respondenter, som ikke er repræsentative for resten af aktørerne i og omkring driftsfællesskaberne. Brugen af fokusgruppeinterviews tillader en forholdsvis stor og varieret gruppe af respondenter. Således har det været muligt at sikre, at repræsentanter fra alle fsb's driftsfællesskaber har præget evalueringens samlede resultater. Samtidig giver brugen af fokusgruppeinterviews i sig selv en forholdsvis høj validitet (gyldighed), da intervieweren har mulighed for at følge op på respondenternes udsagn og stille opklarende spørgsmål. Dermed kan intervieweren i høj grad sikre, at respondenterne har forstået og besvarer de stillede spørgsmål, og at deres udsagn eller oplevelser er blevet forstået på den rigtige måde.

Endelig bidrager mixed-method-tilgangen også til evalueringens validitet, da resultaterne af fokusgruppeinterviewene sammenholdes med/understøttes af en række kvantitative data fra fsb.

Betegnelser for grupper af respondenter

I evalueringsrapporten anvendes en række betegnelser som "enkelte", "flere", "en gruppe af" og "beboervalgte og ansatte (respondenterne)". Disse betegnelser bruges som indikatorer for hvor mange af de interviewede, der tilslutter sig en given oplevelse eller udsagn. Betegnelserne anvendes relativt

til hinanden, dvs. at ” beboervalgte og ansatte (respondenterne)” dækker over et større antal respondenter end betegnelserne ”flere” og ”en gruppe af”, som igen dækker over et større antal respondenter end betegnelsen ”enkelte”.

Erfaringer fra fokusgruppeinterviews

Driftsfællesskaberne er forskellige på en række parametre som fx størrelse, erfaringer, ønsker og behov, hvilket kommer til udtryk i meget forskellige oplevelser i og mellem respondentgrupperne. Derfor indeholder det indsamlede interviewmateriale mange forskellige og nuancerede oplevelser. Konsekvensen af dette er, at ikke alle oplevelser, synspunkter og holdninger vil være at finde i nærværende rapport. Fokus i kodningen og den efterfølgende analyse har været dels at illustrere spændet i respondenternes oplevelser, og dels at finde frem til der hvor der er fælles karakteristika. Ved gennemførelsen af fokusgruppeinterviewene er det samtidig blevet tydeligt, at der er forskel på i hvilken grad respondenterne skelner mellem oplevelser, der ligger hhv. forud for og efter etableringen af driftsfællesskaberne. Det kan der være flere årsager til, fx at flere ikke var ansat, valgt til bestyrelsen eller boede i afdelingen før etableringen. Ligeledes er det for enkelte uvist hvornår etableringen af deres driftsfællesskab fandt sted. Omvendt er før/efter perspektivet tydeligt for andre respondenter, fx de ansatte der har fået nye funktioner eller arbejdsopgaver og de afdelingsbestyrelsesmedlemmer der, som resultat af driftsfællesskaberne, samarbejder med den eller de andre bestyrelser i driftsfællesskabet.

7.4. Bilag 4 Oversigt over interviews og respondenter

Dato for fokusgruppeinterview	Deltagere
Tirsdag den 19. februar kl. 14.30-16.00	Driftsledere
Onsdag den 20. februar kl. 13.30-15.00	Udvalgte medarbejdere
Onsdag den 20. februar kl. 17.00-18.30	Repræsentanter for afdelingsbestyrelser
Torsdag den 21. februar kl. 14.30-16.00	Driftsledere
Mandag den 25. februar kl. 13.30-15.00	Udvalgte medarbejdere
Tirsdag den 26. februar kl. 13.30-15.00	Udvalgte medarbejdere
Tirsdag den 26. februar kl. 17.00-18.30	Repræsentanter for afdelingsbestyrelser
Torsdag den 28. februar kl. 17.00-18.30	Repræsentanter for afdelingsbestyrelser
Mandag den 11. marts kl. 13.30-15.00	Driftschefgruppen
Mandag den 11. marts kl. 17.00-18.30	Repræsentanter for afdelingsbestyrelser
Onsdag den 13. marts kl. 17.00-18.30	Repræsentanter for afdelingsbestyrelser
Torsdag den 14. marts kl. 17.00-18.30	Repræsentanter for afdelingsbestyrelser
Onsdag den 3. april kl. kl. 11.00-12.30	Repræsentanter fra chefgruppen

Alle interviews er gennemført på fsb's adresse på Rådhuspladsen 59, 1550 København V.