



SAMDRIFT MELLEM ALMENE BOLIGAFDELINGER

En drejebog for praktikere

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

INDHOLD

Forord	3
Indledning	4
Læsevejledning	5
Om samdriftsprocessen	5
Forarbejdsfasen	9
Om forarbejdsfasen	10
Overblik over milepæle og værktøjer	10
1. Milepæl Opstart af projekt og afklaring af vilkår for samdrift i boligorganisationen	11
2. Milepæl Godkendelse af oplæg om muligheder og udfordringer ved samdrift	14
3. Milepæl Godkendelse af forslag til samdriftsmodel og mål	18
4. Milepæl Udarbejdelse af plan for inddragelse af beboervalgte og den lokale drift	24
Udviklingsfasen	27
Om udviklingsfasen	28
Overblik over milepæle og værktøjer	28
5. Milepæl Inddragelse af beboervalgte og den lokale drift	29
6. Milepæl Tiltrædelse af aftale om samdrift mellem boligafdelinger	33
7. Milepæl Fastlæggelse af implementeringsplan	36
8. Milepæl Orientering om den nye samdrift	40
9. Milepæl Markering af samdriftens opstart	43
Etableringsfasen	46
Om etableringsfasen	47
Overblik over milepæle og værktøjer	47
10. Milepæl Opfølgning på implementeringsplan og mål	48
11. Milepæl Formidling af de første resultater til beboervalgte og den lokale drift	53
12. Milepæl Godkendelse af evaluering	56
Værktøjskasse	58
Projektlederens 5 gode råd	59
Bruttoliste over værktøjer	60
Bilag	61
Bilag 1 Oplæg om muligheder og udfordringer ved samdrift	62
Bilag 2 Interessentanalyse	65
Bilag 3 Forslag til samdriftsmodel	67
Bilag 4 Aftale om samdrift	77
Bilag 5 Implementeringsplan	81
Om drejebogen	88

Drejebogen er støttet af Udlændinge-, Integrations- og Boligministeriet

Layout Barbara Elbæk

Alle fotos i drejebogen Carsten Andersen + Mikael B. Andersen

FORORD

Det er en af de fornemste pligter for almene boligorganisationer at sikre en forsvarlig og effektiv drift af deres boliger. Meget ofte kan dette hensigtsmæssigt ske via driftsfællesskaber (eller 'samdrift', som det konsekvent betegnes i denne drejebog) mellem to eller flere boligafdelinger. Mange boligorganisationer benytter sig da også i større eller mindre grad af samdrift, og i fsb har der i mange år været tradition for samdrift.

Der er ikke tidligere blevet indhentet og formidlet systematisk viden om, hvordan man bedst etablerer samdrift, så den størst mulige effektivitet og service for beboerne opnås. Det skal denne drejebog søge at råde bod på.

Drejebogen er en fortsættelse af 'Kortlægning af nuværende samdriftsformer i fsb og erfaringer fra andre almene boligorganisationer', (oktober 2014) og operationaliserer de erfaringer, som er indhentet fra en lang række samdrifter. Kortlægningen viste bl.a., at mange samdrifter tidligere er blevet etableret ved, at man 'prøver sig frem'. Med drejebogen lægges der op til, at samdriftsprocessen baseres på viden og struktur. Dette betyder, at det kan tage længere tid at komme i gang, men til gengæld vil processen blive smidigere og den reelle og oplevede serviceforbedring og/eller billigere drift tydeligere.

Drejebogen nedbryder processen frem mod velfungerende og effektiv samdrift i mindre bidder, og sætter samtidig samdrift på dagsordenen som et virksomt middel til effektiv forandring af driften.

Almene boligorganisationer skal i dag, på linje med alle andre samfundsberende institutioner, levere høj faglig kvalitet med færrest mulige udgifter. Samtidig er de almene boligorganisationer i de senere år blevet underlagt flere krav om effektivitet og professionalisering i deres almindelige virke - og sådan skal det selvfølgelig være. Både den administrative og den politiske ledelse i almene boligorganisationer, bliver derfor fremover nødt til aktivt at forholde sig til samdrift - opstille politikker, skabe rammer og komme med klare udmeldinger, som kan give retning og mandat i boligorganisationerne. Også her skal drejebogen gerne understrege betydningen af ledelsesmæssig stringens.

Etablering af samdrift er en forandringsproces, men det er også en klar ledelsesopgave, som ikke adskiller sig væsentligt fra andre typer af opgaver, som er forbundet med etablering af effektiv drift. Drejebogen beskæftiger sig derfor både med selve processen, og med de roller og ansvar, som er forbundet med en effektiv etablering af samdrift. Fokus er på den administrative og praktiske drift i boligafdelingerne, men drejebogen understreger samtidigt, at det politiske samarbejde er en vigtig del af processen.

Drejebogen anviser derfor vores bud på, hvordan man skaber de bedste rammer for samdrift. Det er op til boligafdelinger og boligorganisationer rundt om i landet at udfylde disse rammer.

God læselyst og god samdrift.

Bjarne Larsson
Administrerende direktør i fsb

INDLEDNING

Samdrift giver mulighed for en lang række driftsoptimeringsmuligheder og stordriftsfordele. Der er for eksempel mulighed for driftsmæssige besparelser på lønnen ved kun at have én fælles leder af flere boligafdelinger. Udnyttelse af stordriftsfordelene i forhold til at kunne dele driftsmateriel, foretage fælles indkøb og kun have ét ejendomskontor, giver ligeledes driftsmæssige besparelser. Mere personale tilknyttet samme ejendom giver mulighed for fleksibilitet ved sygdom og ferie, og gør det lettere at sende en medarbejder på kursus/efteruddannelse. Der er også bedre muligheder for at fordele opgaverne efter medarbejdernes kompetencer og anvende specialistfunktioner. Tidsregistrering kan medvirke til at skabe synlighed og effektivitet omkring opgavernes udførelse. Medarbejderne kan arbejde på tværs og samtidig have tilknytning til et bestemt område, og det kan give både medarbejdere og beboere en oplevelse af nærhed og tryghed.

Denne drejebog beskriver, hvordan man går til opgaven og lettest undgår de største udfordringer ved etablering af samdrift. Den beskriver, hvilke opgaver der bør udføres, hvornår og af hvem, og den opstiller rammer og værktøjer for, hvordan opgaverne bør udføres. Samdrift adskiller sig på mange måder ikke fra alle de almindelige driftsrelaterede problematikker, almene boligafdelinger bokser med til hverdag. Der er således også mange forhold, drejebogen ikke kan indeholde, og man skal som læser naturligvis selv 'oversætte' anvisningerne til de konkrete forhold i egen boligorganisation.



Figur 1: Konstrueret case for samdrift

Boligafdelingerne administreres af samme boligorganisation og ligger i umiddelbar nærhed af hinanden.

Konstrueret case	Æblegården	Pærebakken
Alder	50 år	15 år
Antal lejemaal	100	500
Boligerne	Små	Moderne og varierende størrelse
Beboersammensætning	Fortrinsvis ældre beboere	Fortrinsvis børnefamilier
Fraflytningsfrekvens	Lav	Høj
Husleje	Lav	Høj
Afdelingsbestyrelsen	Sammentømret - lav udskiftning	Sagsorienteret - højere udskiftning
Beboertilfredshed	😊😊😊 - særlig glade for deres ejendomsfunktionær, der har været ansat i 10 år	😞 - mange synes huslejen er for høj og det er svært at komme i kontakt med boligorganisationen. Stor udskiftning blandt de 5 ejendomsfunktionærer
Konflikter	Få	Mange - både internt i afdelingsbestyrelsen og mellem bestyrelsen, beboerne og boligorganisationens administration

Denne konstruerede case bruges gennemgående i samdriftens milepæle.

Læsevejledning

Drejebogens opbygning tager udgangspunkt i beskrivelsen af 12 milepæle fordelt på tre faser i samdriftsprocessen. Hver fase indledes med et overblik over vigtige opgaver, milepæle og værktøjer for den samlede fase. Dernæst beskriver drejebogen, hver enkelt milepæl detaljeret i forhold til hvilke opgaver, der skal løses, og hvad der skal leveres, for at processen kan fortsætte til næste milepæl. Samtidig beskrives roller og ansvar for beboervalgte, administrationen og den lokale drift.

For at anskueliggøre forskellige udfordringer, pointer og arbejdsopgaver gennem samdriftsprocessen anvendes der dels erfaringer fra 'Kortlægningen af nuværende samdriftsformer i fsb og erfaringer fra andre almene boligorganisationer', (oktober 2014), og dels anvendes der en konstrueret case, hvor boligafdelingerne Æblegården og Pærebakken gennemgår en samdriftsproces.

Drejebogen er hovedsageligt skrevet som et opslagsværk i forhold til de forskellige faser i samdriftsprocessen. Den kan også læses fra start til slut forud for igangsætningen af samdriftsprocessen - her vil man som læser så opleve en række gentagelser mellem de forskellige afsnit, fordi den netop er skrevet som et opslagsværk.

Drejebogen indeholder en række værktøjer i form af udvalgte skabeloner og vejledninger, der indgår som bilag til drejebogen. Derudover er der henvisninger til interne arbejdsredskaber som enten allerede findes i boligorganisationen/boligafdelingerne eller som relativt let kan udarbejdes til anledningen. Formålet er at gøre det lettere at udføre de forskellige arbejdsopgaver i samdriftsprocessen.

Om samdriftsprocessen

Faser og milepælsoversigt

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

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

I denne drejebog beskrives samdriftsprocessen som et projekt, med et starttidspunkt og et sluttidspunkt, hvor samdriften går 'i drift'. Når den er i drift betragtes den ikke længere som et projekt men som almindelig drift af boligafdelinger. Selve processen er delt op i tre faser og 12 milepæle. Det er i den forbindelse vigtigt at huske på, at driften i boligafdelingerne fortsætter sideløbende med samdriftsprocessen og de opstillede faser og milepæle.

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

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



Samdrift etableres bedst som et projekt og justeres løbende

Projektmetoden anvendes til at skabe samdrift, da der er behov for en stærk styring af samdriftsprocessen for at den bliver etableret så effektivt som muligt. Der er mange faktorer og processer, der skal tages højde for og igangsættes. Arbejdet struktureres bedst som et projekt med projektleder, mål, milepæle, ansvar og rollefordeling gennem hele etableringen. Når samdriften er gået i drift, vil der løbende være behov for forbedringer og optimeringer af det lokale samarbejde, fastsættelse af nye mål eller inddragelse af nye boligafdelinger i fællesskabet. Billigere drift og højere beboerservice kræver et konstant fokus på muligheder for at få et optimalt udbytte. Derfor bør man løbende følge op på samdriftens mål og vurdere, om der er behov for at justere målene og dermed 'sætte barren højere'.



Samdrift er ikke et projekt der afsluttes - det er en ongoing proces. Samdrift er jo sådan set ikke anderledes end andre metoder, man kan bruge til at opnå en bedre og billigere service for beboerne.

Niels Dolmer, formand fsb Gravervænget/Møllerlodden

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

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

De tre faser underopdeles i milepæle. Formålet er, at gøre det lettere at identificere, hvilke opgaver der bør udføres, hvornår i samdriftsprocessen. Milepælene fungerer dels som fortløbende kapitler i denne drejebog, dels markerer de markante skift i opgavetyperne i samdriftsprocessen. Oversigten over milepæle nedenfor beskriver målepunkter og delmål i samdriftsprocessen:

Figur 2: Oversigt over samdriftsprocessen, med faser og milepæle

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



Erfaringerne fra kortlægningen

Drejebogen bygger i høj grad på de erfaringer, der er indhentet via 'Kortlægning af nuværende samdriftsformer i fsb og erfaringer fra andre almene boligorganisationer'. Under kortlægningen blev det klart, at det er nødvendigt at skelne mellem det administrative/driftsorienterede samarbejde og det beboerdemokratiske/politiske samarbejde, der foregår under etablering af samdrift mellem boligafdelinger. En effektiv implementering og integration på det administrative/driftsorienterede niveau lykkes bedst ved inddragelse og hensyntagen til beboerdemokratiet, med afsæt i den politiske kultur der er i boligorganisationen. En anden væsentlig erfaring fra kortlægningen er, at forberedelsen inden man igangsætter samdriften er meget vigtig. Stærk ledelse og tydelige mål, tillid mellem samdriftens parter, en gennemskuelig og retfærdig fordelingsnøgle og løbende kommunikation er andre vigtige erfaringer, der er fremkommet via kortlægningen og indarbejdet i drejebogens faser og milepæle.

Kortlægningen kan findes på fsb's hjemmeside (fsb.dk under udviklingsprojekter) eller på denalmeneforsogspulje.dk

Rollefordeling

Beboervalgte

En proces, som leder frem til samdrift, vil altid være meget afhængig af den beboerdemokratiske kultur i den pågældende boligorganisation. Er der med andre ord, tradition for at beboervalgte inddrages i (detail-) planlægningen af drift og administration, eller angiver beboervalgte i højere grad retningen for, hvor boligorganisationens fokus bør ligge?

Afhængig af kulturen vil de beboervalgte i højere eller mindre grad skulle inddrages på mere eller mindre formel vis. Dialog, inddragelse og information er altid en god idé, når der skal ændres i den lokale drift i boligafdelinger, men ledelsen, som driver samdriftsprocessen, skal hele tiden vurdere, hvor meget lokale og centrale beboervalgte skal inddrages i den pågældende boligorganisation. Denne drejebog kommer med ét sæt anvisninger til, hvordan de beboervalgte bør inddrages, men det er projektlederens ansvar at 'oversætte' disse anvisninger til den lokale kontekst.

De erfaringer, der ligger til grund for denne drejebog, peger på, at det i de tilfælde, hvor der udelukkende er tale om samdrift mellem udvalgte boligafdelinger i en boligorganisation, ofte vil være tilstrækkeligt at orientere, høre og evt. inddrage afdelingsbestyrelserne for de pågældende boligafdelinger i de forskellige dele af samdriftsprocessen.

Når der derimod er tale om samdrift for alle boligafdelinger i boligorganisationen, vil det være naturligt at inddrage både organisationsbestyrelsen og afdelingsbestyrelserne i samdriftsprocessen. I drejebogens beskrivelse af de enkelte milepæle omtales afdelingsbestyrelser og organisationsbestyrelser hovedsageligt under den samlede betegnelse 'beboervalgte', da inddragelsen vil være forskellig fra boligorganisation til boligorganisation.

Administrationen og den lokale drift

Det ligger fast, at sikring af effektiv drift via samdrift er et administrativt ledelsesansvar, men idéen om samdrift kan komme fra mange steder i organisationen, enten i beboerdemokratiet, i administrationen, eller i den lokale drift.

Det er centralt for en god og effektiv samdriftsproces, at der udpeges en ansvarlig projektleder til at gennemføre processen. Etablering af samdrift er ikke 'raketvidenskab', men kan være en omfattende og tidskrævende opgave. Derfor er det vigtigt at projektlederen har de rette kompetencer og får de nødvendige ressourcer stillet til rådighed. På samme vis er det helt centralt, at den lokale drift orienteres og inddrages løbende gennem hele processen fra almindelig drift til samdrift. Den lokale drift er det udførende led i omstillingen, og de opgaver som projektlederen beslutter, skal udføres lokalt, skal derfor også matche de lokale kompetencer og de lokale driftslederes evner til at lede, fordele og styre.



Administrative og beboerdemokratiske kompetencer ændrer sig ikke ved samdrift

De beboerdemokratiske enheder - organisationsbestyrelse, afdelingsmøde og afdelingsbestyrelse - har nøjagtig de samme kompetencer i en samdrift, som ved drift af en enkelt boligafdeling uden samdrift. Ligeledes ændres administrationens kompetencer sig heller ikke ved etablering af samdrift.



Regler om skat, moms og sideaktiviteter er de samme

Boligafdelingerne som indgår i samdriften skal overholde helt de samme regler og lovgivningsmæssige rammer som andre boligafdelinger, der ikke er i samdrift.



Effektiv drift er en ledelsesopgave baseret på en strategisk beslutning på grundlag af fakta og helt konkrete mål, der giver mening. Moderne drift i boligafdelingerne skal drives som en forretning. God ledelse giver gode resultater, dårlig ledelse giver dårlige resultater.

Thomas Holluf Nielsen,
direktør Domea

Definition af roller

Funktionerne i boligorganisationen og boligafdelingerne er i drejebogen opdelt i beboervalgte, administration og den lokale drift.

1 Beboervalgte udgøres af organisationsbestyrelsen og afdelingsbestyrelserne, som de er beskrevet i Almenboligloven og i driftsbekendtgørelsen.

2 Administration udgøres af ansatte i boligorganisationen:

- **Den administrative ledelse** er den øverste administrative ledelse i boligorganisationen og kan fx være direktionen, ledergruppen eller lign.
- **Projektlederen** kan fx være den driftsansvarlige, men det kan også være en forvaltningskonsulent, en projektkonsulent eller lignende i organisationen. Projektlederen styrer samdriftsprocessen, med støtte fra fagpersoner i boligorganisationen
- **Den driftsansvarlige** er den person, der har driftsansvaret for de pågældende boligafdelinger. Kan fx betegnes driftschef, forretningsfører eller lign.

3 Den lokale drift udgøres her af ansatte, der har boligafdelingen som deres daglige arbejdsplads:

- **Den lokale driftsleder** er den lokale leder af driften i boligafdelingen(-erne) og kan fx betegnes driftsleder, ejendomsleder, driftslederassistent, varmemester eller lign.
- **Det lokale driftspersonale** er det lokale personale, der udfører driftsopgaver i boligafdelingen (-erne) og kan betegnes ejendomsfunktionærer, servicemedarbejdere, 'de blå mænd', HK'ere eller lign.

Begreber og betegnelser

I de mange forskellige boligorganisationer og administrationselskaber, der findes i den almene boligsektor, er der mange forskellige organisationskulturer, arbejds- og forretningsgange samt begreber og betegnelser om fx medarbejdere, driftsforhold og beboerdemokrater. Drejebogen er overvejende udarbejdet med udgangspunkt i de erfaringer, man har gjort med samdrift i fsb, og derfor afspejler indhold herunder begreber og betegnelser dem, man anvender i fsb.

Samdrift er en ledelsesopgave

Etablering af samdrift er en ledelsesbeslutning og en ledelsesopgave for boligorganisationens øverste administrative og politiske ledelse. Det er et strategisk valg at arbejde med samdrift, fx for at boligorganisationen (fortsat) kan være konkurrencedygtig på pris og service. Ledelsen skal gøre sig det klart, hvorfor man vil arbejde med samdrift, og hvad målene skal være. Det giver mening, retning og mandat til arbejdet med samdrift i hele boligorganisationen og smidiggør samdriftsprocessen.

FORARBEJDSFASEN

Forarbejdsfasen skal sikre, at udvikling af samdrift sker under størst mulig hensyn til de primære interessenter i form af beboere, beboervalgte, den driftsansvarlige og den administrative ledelse.



Samdrift for alle boligafdelinger på én gang eller løbende for udvalgte boligafdelinger?

Samdrift mellem boligafdelinger kan principielt etableres af boligorganisationens administrative ledelse uden involvering af de lokale beboervalgte i boligafdelingerne eller andre aktører.

Erfaringerne viser, at boligorganisationerne enten vælger at indføre samdrift:

- For alle boligafdelinger på én gang på baggrund af en administrativ beslutning.
- Når der viser sig en lokal mulighed på baggrund af et administrativt ønske.
- Eller når der løbende viser sig mulighed for det mellem udvalgte boligafdelinger på baggrund af et lokalt ønske.

Drejebogen kan anvendes ved alle tre tilgange.

Om forarbejdsfasen

Godt begyndt er halvt fuldt, og derfor er forarbejdsfasen helt central. Fasen skal sikre, at udvikling af samdrift sker under størst mulig hensyn til de primære interessenter i form af beboere, beboervalgte, den driftsansvarlige, den administrative ledelse evt. m.fl.. Udgangspunktet er de vilkår for samdrift, der gælder i boligorganisationen (politikker, strategier, holdninger, kultur mv.), og det overordnede mål er at billiggøre driften og/eller højne beboerservicen.

Vigtige arbejdsopgaver i forarbejdsfasen:

- Afdækning af de overordnede vilkår for samdrift i boligorganisationen
- Inddrage interessenter i forhold til deres ønsker, behov og forventninger til samdrift
- Beskrive mål for samdriften samt de ændringer, der skal gennemføres for at realisere målene.

Overblik over milepæle og værktøjer

Forarbejdsfasen og dets milepæle har fokus på undersøgelse, analyse og klargøring af indholdet i samdriften. Samtidig bliver det undersøgt, hvilke interesser og ønsker de lokale beboervalgte måtte have til en fremtidig samdrift.

Der er følgende fire milepæle i forarbejdsfasen:

- 1 Opstart af projekt og afklaring af vilkår for samdrift i boligorganisationen
- 2 Godkendelse af oplæg om muligheder og udfordringer ved samdrift
- 3 Godkendelse af forslag til samdriftsmodel og mål
- 4 Udarbejdelse af plan for inddragelse af beboervalgte og den lokale drift

Der kan være behov for forskellige værktøjer til det konkrete arbejde med de forskellige milepæle:

- Oplæg om muligheder og udfordringer ved samdrift*
- Interessentanalyse*
- Kompetenceanalyse
- Samdriftsmodel herunder organisationsplan og fordelingsnøgle(r)*
- Tids- og aktivitetsplan for inddragelse af beboervalgte og medarbejdere
- Boligafdelingernes budgetter
- Boligafdelingernes drift- og vedligeholdelsesplaner
- Tilfredshedsundersøgelser for beboere og afdelingsbestyrelser
- Servicekontrakter

Værktøjer markeret med * findes som skabeloner og vejledninger i bilag til denne drejebog. De øvrige værktøjer er interne arbejdsredskaber, som enten allerede findes i boligorganisationen eller som kan udarbejdes til brug for etablering af samdrift.



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

Henrik Grønlund, driftschef, fsb

1. MILEPÆL

Opstart af projekt og afklaring af vilkår for samdrift i boligorganisationen

Milepælen skal sikre, at arbejdet organiseres og sker i overensstemmelse med vilkår for samdrift i boligorganisationen.



Opgaver og leverancer

Der skal udføres følgende opgaver og leveres følgende leverancer for at opnå milepælen (sæt X):

Opgaver

- Udpegning af projektleder for samdriftsprocessen
- Afklare vilkårene for samdrift i boligorganisationen

Leverancer

- Udpegning af projektleder for samdriftsprocessen og afklaring af de vilkår der gælder i boligorganisationen for etablering af samdrift.

1 Udpegning af projektleder for samdriftsprocessen

En projektleder skal styre samdriftsprocessen gennem alle tre faser. Det kan være den driftsansvarlige, som kender de lokale forhold bedst, men det er først og fremmest centralt, at den udpegede person har de rigtige kompetencer til at styre processen. Er det ikke muligt at have den samme projektleder gennem hele forløbet, kan der udpeges nye projektledere for hver fase. Af hensyn til kontinuiteten og de gode samarbejdsrelationer anbefales det dog klart, at projektlederen er gennemgående. Projektlederen refererer til den administrative ledelse.

2 Afklare vilkårene for samdrift i boligorganisationen

Vilkårene for samdrift påvirker den måde, man kan arbejde med samdrift på, og projektlederen skal derfor indledningsvis undersøge disse og vurdere, hvordan de vil påvirke arbejdet med samdrift. Der kan også være behov for yderligere afklaring af eventuelle krav til samdrift.

Vilkår for samdrift kan være meget forskellige i de forskellige boligorganisationer. Det kan være alt fra holdninger og kulturen til egentlige nedskrevne politikker, strategier og handleplaner. Vilkårene kan omhandle processen, men også bestemte krav til indholdet i en samdrift, fx hvor mange lejermål, der som minimum skal indgå, før det giver mening at igangsætte en samdriftsproces.

I nogle boligorganisationer vil der ikke være håndgribelige vilkår, såsom nedskrevne politikker, strategier og handleplaner. Selve undersøgelsen af vilkårene vil derfor stille store krav til projektlederens evne til at vurdere betydningen af arbejdsvilkårene i den boligorganisation, vedkommende er en del af.



Roller og ansvar

Administration og beboervalgte

- Den administrative ledelse (boligorganisationens direktion, ledergruppe eller lignende) udpeger en projektleder, som får ansvaret for det videre arbejde i forarbejdsfasen.
- Projektlederen afklarer hvilke rammer og vilkår, der gælder for samdrift i boligorganisationen.
- Såfremt der ikke er fastsatte retningslinjer for samdrift, bør den administrative ledelse og/eller organisationsbestyrelsen beslutte, hvilke rammer og vilkår, der skal være gældende for samdrift.



Udfordringer

- Uklare, manglende eller skiftende udmeldinger fra den administrative og politiske ledelse i boligorganisationen.



DAB og vilkår for samdrift

I DAB er det politisk besluttet at arbejde med effektivitet og rationalitet i driften, og derfor arbejdes der med samdrift i mange af DAB's boligafdelinger. Man har arbejdet med samdrift i mange år, men særligt de sidste 2-3 år har det haft høj prioritet. DAB har ikke en norm for et bestemt antal lejemål i en samdrift, men hvis en boligafdeling har under 80-90 boliger, forsøger man som regel at etablere samdrift. Det vurderes, at den ideelle størrelse for samdrift er ca. 800 boliger. Det er forventningen, at der vil komme mere samdrift i fremtiden. I DAB er der en tydelig administrativ støtte til etablering af samdrift og et erklæret mål om, at man gerne ser samdrifter baseret på mål omkring rationel drift.

Fra 'Kortlægning af nuværende samdriftsformer i fsb og erfaringer fra andre almene boligorganisationer', (oktober 2014)



Idéen til samdrift i Æblegården og Pærebakken opstod hos den administrative ledelse i boligorganisationen, som havde fået øje på et åbenbart rationaliseringspotentiale. Der var ingen nedskreven strategi for samdrift i boligorganisationen, så den administrative ledelse gik i gang med udvikling af samdriften alene med udgangspunkt i den kulturelle holdning til samdrift, der var i boligorganisationen.

Fra den konstruerede case for samdrift (se evt. side 4)



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

Anja Kepinska Meleschko, sektionschef fsb

2. MILEPÆL

Godkendelse af oplæg om muligheder og udfordringer ved samdrift

Milepælen skal sikre, at der er grundlag for at samdriften kan godkendes på administrativt niveau.

1 Vurdering af de beboervalgtes ønsker til og interesser i samdrift

Hvordan vil arbejdet med samdrift blive modtaget i de potentielle boligafdelinger? I oplæg om muligheder og udfordringer (opgave 2) skal projektlederen forholde sig til dette punkt. Men i denne opgave skal der stikkes et spadestik dybere. Det kan fx gøres ved at tale med den driftsansvarlige og høre de beboervalgte. Formålet er at afdække om, og i givet fald hvilke, beboerdemokratiske udfordringer der vil være i forbindelse med etablering af samdrift i de berørte boligafdelinger.

Der sker en mere formel inddragelse af de beboervalgte senere i processen, men et sekundært formål er også at orientere og informere om overvejelserne så tidligt som muligt.

Hvis det vurderes, at det ikke er muligt at opnå accept af etablering af samdriften fra de beboervalgte, skal det vurderes, om samdriften skal etableres på trods af modstanden, eller om etableringen skal udskydes, eller helt aflyses. Desuden skal projektlederen vurdere, hvilken betydning det vil have for samdriften og muligheden for at opnå de estimerede fordele, hvis den etableres uden tiltrædelse fra de beboervalgte. Konklusionen indarbejdes i oplægget om muligheder og udfordringer ved samdrift.

2 Udarbejdelse af oplæg om muligheder og udfordringer ved samdrift

Oplægget skal indeholde et skøn over muligheder og udfordringer i forhold til mål om billigere drift og/eller bedre beboerservice - både samlet set og i forhold til de enkelte afdelinger.

Det er ikke en analyse, men alene et kvalificeret skøn/overblik over muligheder og udfordringer i forhold til følgende emner (se bilag 1 til drejebogen):

- **Formål med samdriften** - hvorfor vil man etablere samdrift, hvad er motivationen?: Billigere drift, højere beboerservice eller andet?
- **Andre boligafdelinger der bør indgå** - er der andre boligafdelinger, end dem man oprindeligt har udvalgt, der med fordel kan indgå i samdriften?
- **Interessenternes interesse, interne tillid og forventninger til samdriften** - det gælder både beboervalgte og ansatte i boligorganisationen og/eller boligafdelingerne.
- **Boligafdelingernes fysik** - samdriftens størrelse i antal boligafdelinger og lejemål, geografisk placering, ude- og fællesarealer, bygningernes opførelsesår og vedligeholdelsesstandard.
- **Boligafdelingernes økonomi** - den økonomiske effekt af de mulige besparelser og udgifter samdriften kan medføre. Stordriftsfordele og driftsoptimering.
- **Ejendomskontorenes organisering** - effekten på antallet, typen og organiseringen af ansatte samt antal og placering af ejendomskontoret/-erne.
- **Beboerservicen** - effekten på beboerservicen ved en ændring i ejendomskontorets organisering.



Opgaver og leverancer

Der skal udføres følgende opgaver og leveres følgende leverancer for at opnå milepælen (sæt X):

Opgaver

- Vurdering af de beboervalgtes ønsker til og interesser i samdrift
- Udarbejdelse af oplæg om muligheder og udfordringer ved samdrift
- Præsentation og administrativ godkendelse af oplægget

Leverancer

- Oplæg om muligheder og udfordringer ved samdrift er udarbejdet og administrativt godkendt.
- Administrativ godkendelse af, at der anvendes ressourcer til, at der gennemføres en egentlig analyse af udfordringer og muligheder, og at der udvikles en samdriftsmodel på baggrund heraf.



Det var helt centralt i forbindelse med etableringen af vores samdrift, at vi som bestyrelse har været proaktive i forhold til at definere, hvad vi gerne vil have ud af driften.

Tina Skjødt Olesen,
formand fsb Røde Kro

Oplægget er efterfølgende udgangspunkt for en egentlig analyse, som gennemføres i forbindelse med **milepæl 3**.

3 Præsentation og administrativ godkendelse af oplægget

Projektlederen præsenterer oplægget for fx den administrative ledelse eller den driftsansvarlige, som vurderer, hvorvidt der er grundlag for at arbejde videre og gennemføre en mere omfattende og ressourcekrævende analyse af muligheder og udfordringer.

Oplægget skal godkendes, inden der kan igangsættes en egentlig analyse.



Værktøjer

- Skabelon for oplæg om muligheder og udfordringer ved samdrift*
- Boligafdelingernes budget



Roller og ansvar

Beboervalgte

- De beboervalgte indgår som dialogpartnere med projektlederen. Dialogen er samtidig første led i en orientering.

Administration

- Projektlederen udarbejder oplægget om muligheder og udfordringer ved samdrift.
- Den administrative ledelse eller den driftsansvarlige godkender oplægget og vurderer, hvorvidt der skal anvendes ressourcer på at arbejde videre.

Den lokale drift

- De(n) lokale driftsleder(e) indgår som dialogpartnere med udgangspunkt i deres centrale rolle i samdriftsprocessen og deres lokalkendskab. Dialogen kan også være første led i at skabe opbakning og ejerskab til en eventuel ny samdrift.
- Det lokale driftspersonale kan inddrages som dialogpartnere, da de kan besidde vigtig viden om særlige driftsforhold og/eller viden om beboere, som kan tænkes at være særligt positive eller negative overfor samdrift.



Udfordringer

- At få indblik i interessenternes reelle interesser i samdrift, samt overblik over deres indbyrdes relationer.



Tillid mellem samdriftens parter er afgørende

Det er vigtigt at vurdere tilliden mellem samdriftens parter allerede i de indledende overvejelser om samdrift. Tillid mellem parterne smidiggør forløbet og gør det nemmere at etablere og drive samdriften. Det gælder både tilliden mellem organisationsbestyrelse og administrativ ledelse, mellem organisationsbestyrelse og afdelingsbestyrelse, mellem den lokale drift og afdelingsbestyrelse og afdelingsbestyrelserne imellem. Hvis der er tale om samdrift mellem to boligorganisationer, har tilliden mellem ledelsen i de to organisationer også betydning. Tilliden betyder hurtigere beslutningsprocesser og mere ensartede og langtidsholdbare løsninger. Manglende tillid besværliggør derimod processen og kan resultere i individuelt tilpassede løsninger, som kan reducere den samlede økonomiske og serviceforøgende fordel ved samdriften. Det kan også betyde, at kravet om kontrol og dokumentation øges, hvilket kan være ressourcekrævende og vanskeliggøre selve driften.

Fra 'Kortlægning af nuværende samdriftsformer i fsb og erfaringer fra andre almene boligorganisationer', (oktober 2014)



Planlægningen omkring samdriften mellem Æblegården og Pærebakken og vurderingen af muligheder og udfordringer foregik på centralt administrativt niveau uden inddragelse af de lokale beboervalgte.

Det betød, at man indledningsvis ikke fik undersøgt de lokale interesser og forventninger. Man fik heller ikke vurderet afdelingsbestyrelsernes interne forhold til hinanden.

Fra den konstruerede case for samdrift (se evt. side 4)



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

Mona Bojko, driftschef fsb

3. MILEPÆL

Godkendelse af forslag til samdriftsmodel og mål

Milepælen skal sikre, at mulighederne og udfordringerne ved samdrift er analyseret og at resultaterne danner grundlag for indholdet i den samdriftsmodel, der udvikles.

1 Analyse af muligheder og udfordringer ved samdrift

Analysen skal baseres på fakta og indeholde de samme emner som oplæg om muligheder og udfordringer udarbejdet under **milepæl 2**. Forskellen er, at hvor der i **milepæl 2** alene var tale om et skøn, skal der her foretages en egentlig analyse af følgende emner:

- **Interessenternes interesser, interne tillid og forventninger til samdriften** - udarbejdelse af interessentanalyse har betydning for, hvordan samdriften succesfuldt sættes i drift. (se bilag 2 til drejebogen)
- **Boligafdelingernes fysik** - analyse af drifts- og vedligeholdelsesplanerne herunder om der er planlagt fysiske helhedsplaner.
- **Boligafdelingernes økonomi** - analyse af indtægter og udgifter i forbindelse med samdrift. Beregning af økonomiske konsekvenser med udgangspunkt i de stordriftsfordele og driftsoptimeringsmuligheder, der er skitseret i oplægget i **milepæl 2**.
- **Ejendomskontorenes organisering** - kompetenceanalyse af den samlede personalegruppe for at undersøge, om der er de rette kompetencer til den nye samdrift, eller om der er et kompetencegab; generalister, specialister, løfte flere opgaver selv, eksterne leverandører, uddannelse af medarbejdere, rekruttering af nye medarbejdere. Analyse af placering (og antal af ejendomskontoret/-erne).
- **Beboerservicen** - analyse af beboertilfredshed samt mulighed for optimering af servicestandard. Inddragelse af tilfredshedsundersøgelser for beboere og afdelingsbestyrelser samt servicekontrakter.

Analysen skal vise, hvilke muligheder og udfordringer samdriften kan medføre både samlet set og for de enkelte boligafdelinger i relation til billigere drift og/eller højere beboerservice. Der kan sammenlignes med nøgletal for boligorganisationen/boligafdelingerne specifikt eller for den almene boligsektor generelt (benchmarking).

Analysen skal ikke godkendes af nogen parter. Den skal fungere som udgangspunkt for udarbejdelsen af forslag til en samdriftsmodel.

2 Udarbejdelse af forslag til samdriftsmodel

Analysens resultater bruges til at udarbejde et egentligt forslag til en samdriftsmodel, der beskriver forslag til mål og indhold, herunder om der er forskellige mål for serviceniveauet i de involverede boligafdelinger. Modellen anvendes til selve aftalen om samdrift (under **milepæl 6**) og som styringsredskab i forhold til de kommende faser i processen. Den kan medvirke til fokus på de identificerede mål og til den efterfølgende resultatopfølgning.

En samdriftsmodel kan med fordel indeholde en beskrivelse af (se bilag 3 til drejebogen):



Opgaver og leverancer

Der skal udføres følgende opgaver og leveres følgende leverancer for at opnå milepælen (sæt X):

Opgaver

- Analyse af muligheder og udfordringer ved samdrift
- Udarbejdelse af forslag til samdriftsmodel
- Præsentation og administrativ godkendelse af forslag til samdriftsmodel

Leverancer

- Forslag til samdriftsmodel og mål er udarbejdet og administrativt godkendt som forudsætning for igangsætning af udviklingsfasen. Analysen af muligheder og udfordringer ved samdrift indgår som bilag til samdriftsmodellen.



Driftsbesparelser

Hvis analysen viser, at der kan opnås besparelser på fx årsværk, skal det indtænkes i forslaget til samdriftsmodel, så man tager højde herfor allerede ved beskrivelsen af den nye samdrift.



Hvad er en samdriftsmodel?

En beskrivelse af hvad boligafdelingerne skal samarbejde omkring og hvordan de skal samarbejde. Modellen kan opdeles i administrativt og beboerdemokratisk samarbejde og fællesskab. Der er forskellige grader af samdrift alt afhængig af hvor integreret, man ønsker det administrative og beboerdemokratiske samarbejde og fællesskab skal være. Se evt. 'Kortlægning af nuværende samdriftsformer i fsb og erfaringer fra andre almene boligorganisationer', oktober 2014 (s. 8-12) for en uddybning af forskellige grader og kategorier for samdrift

- **Mål for samdriften** - det kan fx være mål for økonomien eller beboerservicen. Målene kan opstilles med udgangspunkt i SMART-modellen.

SMARTE mål er:

- Specifikke
 - Målbare
 - Accepterede
 - Realistiske
 - Tidsafgrænsede
 - Evaluerbare
- **Indholdet i samdriften** - det beskrives, hvad boligafdelingerne samarbejder omkring:
 - **Driftsmæssigt samarbejde og fællesskab** - hvordan og i hvilket omfang samarbejder boligafdelingerne fx om fælles ejendoms kontor, driftsmateriel, indkøb, ledelse, medarbejdere. Herunder skal det også specificeres, om boligafdelingerne ønsker det samme serviceniveau.
 - **Beboerdemokratisk samarbejde og fællesskab** - hvordan og i hvilket omfang samarbejder de beboervalgte fx i form af fælles møder, formandsråd, et samdriftsudvalg, en fælles overordnet beboerdemokratisk ledelse eller andet (se evt. figur på bagsiden om forskellige grader af samdrift).
 - **Organisationsplan** - det beskrives, hvordan samdriften er opbygget:
 - **Hvem tager sig af hvilke opgaver**
 - **Hvem har hvilke kompetencer** både på det administrative niveau og hos de beboervalgte.
 - **Fordelingsnøglen/erne** - det beskrives hvordan udgifterne fordeles mellem boligafdelingerne:
 - **Oplisting af konti, som kan indgå i samdriften**
 - **Hvordan skal udgifter og timeforbrug konteres.** Skal der være tidsregistrering for driftspersonalets arbejdsopgaver i de deltagende boligafdelinger fx med it-understøttelse og mulighed for afregning efter forbrug?

3 Præsentation og administrativ godkendelse af forslag til samdriftsmodel

Projektlederen præsenterer forslaget til samdriftsmodel for den administrative ledelse, som vurderer, hvorvidt der er grundlag for at igangsætte udviklings- og etableringsprocessen. Oplægget skal godkendes, inden udviklingsfasen kan igangsættes.



Værktøjer

- Interessentanalyse*
- Kompetenceanalyse

- Boligafdelingernes budget, drift- og vedligeholdelsesplan og serviceaftale
- Tilfredshedsundersøgelser for beboere og afdelingsbestyrelser.
- Samdriftsmodel, herunder skabelon for organisationsplan og fordelingsnøgle med opstilling af konti, som kan indgå i samdriften*



Roller og ansvar

Beboervalgte

- De beboervalgte indgår som dialogpartnere med projektlederen. Senere under udviklingsfasen (**milepæl 6**) kan de beboervalgte deltage som beslutningstagere i forhold til godkendelse af en aftale om samdrift.

Administration

- Projektlederen udarbejder analysen og forslaget til samdriftsmodel.
- Øvrige ressourcepersoner i boligorganisationen kan løse delopgaver fx i forhold til at beregne de økonomiske konsekvenser og forslag til fordelingsnøgle(r).
- Den administrative ledelse eller den driftsansvarlige godkender forslaget til samdriftsmodel.

Den lokale drift

- De lokale driftsledere indgår som dialogpartnere og/eller udførende part i forbindelse med fx gennemførelsen af interessentanalysen, analysen af beboerservicen og forslag til mål for samdriften.
- Det lokale driftspersonale kan inddrages som dialogpartnere, med henblik på at få en så retvisende interessentanalyse som muligt.



Udfordringer

- At balancere ønskerne til indholdet i samdriften med mulighederne for billigere drift og/eller at højne beboerservicen
- At sikre at interessentanalysen afspejler de reelle ønsker og behov
- At finde sammenligningsdata til brug for analysen
- At opsætte realistiske og målbare mål, der dækker de forskellige interessenters ønsker og behov
- At få personalesammensætningen og deres kompetencer til at matche de mål, der opsættes for samdriften fx besparelser, ny/forbedret service etc.
- At den lokale driftsleder og det lokale driftspersonale har interesser, som strider mod målene for samdriften.



Det er rigtig vigtigt for en vellykket samdriftsproces, at der er tilstrækkelig ledelseskraft på alle nødvendige niveauer i boligorganisationen. Det er derfor vigtigt at projektlederen hele tiden sammenholder ambitionsniveauet i samdriften, med kompetencerne i den lokale driftsledelse.

Anja Kepinska Meleschko,
sektionschef fsb drift



Hvorfor en interessentanalyse?

En interessentanalyse er en analyse af alle (interessenter), der har interesse i en given opgave eller projekt, i dette tilfælde interesse i samdriften. Formålet er at opnå viden om, hvad der skal til for at få en succesfuld etablering af samdriften. Interessentanalysen danner grundlag for flere af de efterfølgende milepæle og kan med fordel anvendes ved gennemførelse af en række af de følgende arbejdsopgaver i samdriftsprocessen.



Hvorfor er mål for samdriften vigtige?

Det er vigtigt at opstille konkrete mål for samdriftens succes og afstemme disse mål med de lokale beboervalgte. Det giver en klar retning at navigere efter i forbindelse med tilrettelæggelsen og gennemførelsen af samdriften. På den anden side kan en mangel på klare (målbare) mål for samdriften give usikkerhed om retningen og prioritering (økonomiske besparelser, højere service, mere kvalitet i opgaveløsningen osv.).

Fra 'Kortlægning af nuværende samdriftsformer i fsb og erfaringer fra andre almene boligorganisationer', (oktober 2014)



Ejendomskontoret placeres centralt

Ved etablering af samdrift er det oplagt at overveje mulighederne for sammenlægning af boligafdelingernes nuværende ejendomskontorer, men man skal også være opmærksom på de udfordringer, det kan medføre. Sammenlægning til ét ejendomskontor for alle boligafdelinger i samdriften giver mulighed for store besparelser. Her skal man være opmærksom på at håndtere de eventuelle gener, det kan give beboerne i forbindelse med personlige henvendelser, yderligere tidsforbrug til de ansattes transport i forbindelse med opgaveløsning, identitetsmæssige faktorer såsom 'vores ejendomskontor' og 'vores mand', trygheden ved at personalet er 'lige ved siden af' og samtidig kan personalet miste fornemmelsen af 'min ejendom' og 'mit ansvar'.

Fra 'Kortlægning af nuværende samdriftsformer i fsb og erfaringer fra andre almene boligorganisationer', (oktober 2014)



Afdelingsbestyrelsernes interne samarbejde

Afdelingsbestyrelsernes interne personlige relationer og politiske samarbejde har stor betydning for samdriften, og bør derfor indtænkes, når man sammensætter samdriftsmodellen. En formel politisk overbygning i form af et koordinationsudvalg, et samdriftsforum eller faste, regelmæssige møder mellem afdelingsbestyrelserne giver mulighed for, at alle problemstillinger og fremtidige investeringer kan aftales her. Det kan reducere driftens tidsforbrug i forhold til koordinering og aftaler omkring forskellige forhold på tværs af boligafdelingerne. Den formelle overbygning er også et godt forum til at skabe tillid og gensidig forståelse mellem afdelingsbestyrelserne og boligafdelingerne. Hvis der ikke er et formelt samarbejde mellem bestyrelserne, kan det vanskeliggøre håndteringen af forskellige holdninger.

Fra 'Kortlægning af nuværende samdriftsformer i fsb og erfaringer fra andre almene boligorganisationer', (oktober 2014)



Æblegården og Pærebakken ligger i umiddelbar nærhed af hinanden, og de økonomiske fordele ved at sammenlægge dele af driften var lette at få øje på. Administrationen havde imidlertid ikke udarbejdet andet end økonomiske analyser og heller ikke foretaget en interessentanalyse. Det betød bl.a. at administrationen tog udgangspunkt i, at ejendomskontoret skulle ligge i Pærebakkens rummelige lokaler, og at der ikke var tænkt over et eventuelt behov for et samarbejdsorgan mellem de to afdelingsbestyrelser.

Fra den konstruerede case for samdrift (se evt. side 4)



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

Mona Bojko, driftschef fsb

4. MILEPÆL

Udarbejdelse af plan for inddragelse af beboervalgte og den lokale drift

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

1 Udarbejdelse af tids- og aktivitetsplan for inddragelse af beboervalgte og den lokale drift

Projektlederen skal tage stilling til, hvem der skal inddrages og hvilke aktiviteter, de skal inddrages i, herunder hvordan og hvornår.

Projektlederen tager udgangspunkt i interessentanalysen (milepæl 3). Den lokale driftsledelse er helt central i udarbejdelsen af tids- og aktivitetsplanen. Interessentanalysen kan vise, hvilke beboervalgte og ansatte der derudover skal inddrages, ligesom den kan identificere øvrige, bestemte personer med en særlig rolle eller status i boligafdelingen.

Inddragelsen tager udgangspunkt i forslaget til samdriftsmodel (milepæl 3). Der skelnes mellem dialog og egentlig inddragelse. Med dialog menes samtale og udveksling af synspunkter og med inddragelse menes involvering og aktiv deltagelse af beboervalgte og den lokale drift. Tids- og aktivitetsplanen udarbejdes, så den gælder til og med indgåelse af aftale om samdrift (milepæl 6).



Værktøjer

- Tids- og aktivitetsplan for inddragelse af beboervalgte og den lokale drift*
- Interessentanalysen* (milepæl 3)



Roller og ansvar

Beboervalgte

- De beboervalgte kan indgå som dialogpartner i forbindelse med udarbejdelsen af tids- og aktivitetsplanen.

Administration

- Projektlederen udarbejder tids- og aktivitetsplanen, som er projektlederens eget interne arbejdsredskab til opstart af udviklingsfasen.

Den lokale drift

- De lokale driftsledere, der har kendskab til lokale aktiviteter, og som både fungerer som dialogpartner og udførende part i inddragelsesprocessen kan inddrages i udarbejdelsen.



Udfordringer

- At udvælge de rette interessenter samt sikre at de involveres i den rette rækkefølge.
- At man overser vigtige interessenter, som senere giver problemer, fordi de enten ikke er blevet inddraget, eller er blevet inddraget for sent i processen.



Opgaver og leverancer

Der skal udføres følgende opgaver og leveres følgende leverancer for at opnå milepælen (sæt X):

Opgaver

- Udarbejdelse af tids- og aktivitetsplan for inddragelse af beboervalgte og den lokale drift

Leverancer

- Tids- og aktivitetsplan for hvorledes samdriftens beboervalgte og den lokale drift inddrages.



Administrationen fik ikke udarbejdet en egentlig plan for processen for inddragelse af beboervalgte og medarbejdere i Æblegården og Pærebakken. Man var overbevist om, at så snart afdelingsbestyrelser og beboere blev præsenteret for samdriftens åbenlyse mulighed for lavere husleje, ville man få stor opbakning til samdriften. Samtidig regnede man med, at medarbejdernes udsigt til at få nye spændende arbejdsopgaver ville gøre dem positive overfor samdriften.

Fra den konstruerede case for samdrift (se evt. side 4)



Hvorfor er inddragelse af beboervalgte og medarbejdere vigtigt?

Erfaringerne viser, at det er vigtigt at inddrage og informere både beboervalgte og medarbejdere i processen for etablering af samdrift. Det giver en bedre forståelse for nødvendigheden af og fordelene ved samdriften, og skaber ejerskab til og engagement i samdriften. Omvendt skal processen ikke strække sig over for lang tid, da perioden, fra ændringer meddeles til de implementeres, altid vil være forbundet med usikkerhed og hermed lavere effektivitet. Omvendt kan inddragelsen også betyde kompromisser, som reducerer den økonomiske besparelse. Hvis afdelingsbestyrelser oplever, at de bliver 'tvunget' ind i en samdrift, kan det meget hurtigt skabe risiko for mistro i forhold til driften, mindre tolerance og større fokus på eventuelle 'fej'. Hvis medarbejderne ikke oplever, at de er inddraget og informeret, påvirker det arbejdsmotivationen og arbejdsindsatsen i negativ retning. Den ledelsesmæssige udfordring er at tilrettelægge en smidig og hurtig proces, hvor de relevante aktører er inddraget.

Fra 'Kortlægning af nuværende samdriftsformer i fsb og erfaringer fra andre almene boligorganisationer', (oktober 2014)

UDVIKLINGSFASEN

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



Om motivation i samdriftsprocessen

Etablering af samdrift mellem to eller flere boligafdelinger kan være en langstrakt proces, og projektledere, driftschefer, beboervalgte, medarbejdere m.fl. må forvente at opleve forhindringer og tilbageslag i forløbet, som kan påvirke motivationen. Det er derfor vigtigt at holde sig for øje, at det er helt naturligt at motivation, energi og 'drive' for de forskellige parter ikke er ens gennem projektførelsen.

Om udviklingsfasen

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

Vigtige arbejdsopgaver i udviklingsfasen:

- Inddragelse af beboervalgte og den lokale drift i drøftelserne af indholdet i samdriften
- Indgåelse af aftale om samdrift mellem boligafdelingerne
- Planlægning, information om og markering af den nye samdrift.

Overblik over milepæle og værktøjer

Udviklingsfasen og dets milepæle har fokus på at skabe opbakning til samdriften hos både beboervalgte og den lokale drift, samt på at få igangsætningen godkendt af de beboervalgte. Derudover skal det planlægges, hvorledes etableringen af samdriften skal foregå.

Der er følgende fem milepæle i udviklingsfasen:

- 5 Inddragelse af beboervalgte og den lokale drift
- 6 Tiltrædelse af aftale om samdrift mellem boligafdelinger
- 7 Fastlæggelse af implementeringsplan
- 8 Orientering om den nye samdrift
- 9 Markering af samdriftens opstart

Der kan være behov for forskellige værktøjer til det konkrete arbejde med de forskellige milepæle:

- Aftale om samdrift mellem boligafdelinger*
- Implementeringsplan*
- Forslag til samdriftsmodel* (herunder organisationsplan og fordelingsnøgle(r))
- Tids- og aktivitetsplan for inddragelse af beboervalgte og den lokale drift

Værktøjerne er arbejdsredskaber til at lette gennemførelsen af samdriftsprocessen og værktøjer markeret med * findes som skabeloner og vejledninger i bilag til drejebogen.



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

Søren Østergaard, driftschef fsb

5. MILEPÆL

Inddragelse af beboervalgte og den lokale drift

Milepælen skal sikre, at der skabes opbakning, ejerskab og accept af etablering af samdriften.



Opgaver og leverancer

Der skal udføres følgende opgaver og leveres følgende leverancer for at opnå milepælen (sæt X):

Opgaver

- Dialog og inddragelse af beboervalgte og den lokale drift om udviklingsprocessen og forslaget til samdriftsmodel
- Eventuel revidering af forslaget til samdriftsmodel samt vurdering af muligheden for, at de beboervalgte vil kunne tiltræde samdriften

Leverancer

- Beboervalgte og den lokale drift bakker op omkring samdriften, og de beboervalgte har tilkendegivet, at de vil kunne tiltræde denne. Eventuel revideret samdriftsmodel.

Med udgangspunkt i tids- og aktivitetsplanen (**milepæl 4**) inddrages beboervalgte og den lokale drift nu i gennemførelsen af udviklingsfasen.

1 Dialog og inddragelse af beboervalgte og den lokale drift om udviklingsprocessen og forslaget til samdriftsmodel

Beboervalgte og den lokale drift skal være en del af processen og have indflydelse på, hvordan samdriftsmodellen endeligt udformes og etableres. Samtidig er det dog vigtigt, at der ikke tages for mange individuelle hensyn, da det både kan forlænge processen unødigt samt få konsekvenser for muligheden for billigere drift og/eller højere beboerservice:

- **Dialog om udviklingsprocessen med beboervalgte og den lokale drift** - dialogen handler om, hvordan udviklingsprocessen skal forløbe, og hvilken indflydelse de har mulighed for at få.
- **Dialog om forslaget til samdriftsmodel med beboervalgte og den lokale drift** - dialog om forslaget til samdriftsmodel herunder den nye organisationsplan og fordelingsnøgle(r). Det er vigtigt at være præcis omkring, hvilke muligheder der er for at ændre i forslaget til samdriftsmodellen, så der ikke skabes forventninger om indflydelse på forhold, hvor det ikke er muligt. Projektlederen skal huske, at der skal være tydelighed omkring konsekvenserne af eventuelle ændringer af forslaget til samdriftsmodellen. Projektlederen skal også huske at informere om de forhold, der ikke kan ændres fx beboere og beboervalgtes indflydelse på driften via budgettet. De lokale driftsledere kan ofte have et tæt (tillids) forhold til både beboervalgte og lokale driftsansatte, som kan medvirke til at gøre processen mere åben og ærlig og give mulighed for at drøfte de forhold, der kan bekymre de involverede. I de tilfælde, hvor der er et konfliktfyldt forhold mellem den lokale driftsleder og beboervalgte, skal projektlederen tage højde for dette i forbindelse med dialogen.
- **Inddragelse af beboervalgte og den lokale drift i bearbejdningsprocessen** - såfremt der er lokale ressourcepersoner, som er særligt positive og velegnede, kan de inddrages i forbindelse med løbende bearbejdning af eventuel modstand fra beboervalgte og den lokale drift, fx i kraft af en opgave som kontaktperson/vidensperson.

2 Eventuel revidering af forslaget til samdriftsmodel samt vurdering af muligheden for, at de beboervalgte vil kunne tiltræde samdriften

Efter de beboervalgte og den lokale drift har været inddraget, foretages der eventuelle tilretninger af forslaget til samdriftsmodel. Projektlederen vurderer om de beboervalgte vil kunne tiltræde samdriften, og om man kan gå videre til udarbejdelse af en egentlig aftale om samdrift.



Værktøjer

- Tids- og aktivitetsplan for inddragelse af beboervalgte og den lokale drift (**milepæl 4**)
- Forslag til samdriftsmodel, herunder organisationsplan og fordelingsnøgle(r)* (**milepæl 3**)



Roller og ansvar

Beboervalgte

- De beboervalgte bør indgå som dialogpartnere omkring udformningen af det endelige forslag til samdriftsmodel for at sikre opbakning til den efterfølgende aftale om samdrift.

Administration

- Projektlederen inddrager beboervalgte og den lokale drift.

Den lokale drift

- De lokale driftsledere deltager aktivt i dialogen om udviklingsprocessen og i udfærdigelse af det endelige forslag til samdriftsmodel.
- Det lokale driftspersonale eller dele heraf kan deltage i dialogen om udviklingsprocessen og i udfærdigelse af det endelige forslag til samdriftsmodel.



Udfordringer

- At det ikke er muligt at få alle beboervalgte og medarbejderes opbakning til samdriften på trods af en veltilrettelagt inddragelsesproces. Nogle beboervalgte kan opleve, at de mister indflydelse, og nogle medarbejdere mister måske ansvarsområder.
- Rygter om hvad konsekvenserne af en samdrift kan blive, kan resultere i modstand.
- Manglende tillid mellem beboervalgte, kan gøre det vanskeligt at opnå accept af etableringen af samdriften.
- Modstanderne af samdriften danner en koalition, med det formål at sabotere etableringen.



Det blev ret hurtigt klart for den driftsansvarlige, at opstarten af samdriften nok ikke ville komme til at blive en lige så gelinde proces, som man først havde antaget. Begge afdelingsbestyrelser var meget fortørnede over ikke at være blevet inddraget tidligere. I Æblegården var man samtidig meget skeptiske overfor, hvad samdriften ville medføre for servicen i afdelingen, og i forlængelse heraf var man meget utilfredse med, at ejendomskontoret skulle ligge i Pærebakkens lokaler. Omvendt var Pærebakkens afdelingsbestyrelse meget positive overfor udsigterne til lavere husleje. Den positive holdning i Pærebakken betød omvendt ret hurtigt, at der opstod spekulationer i den meget mindre boligafdeling Æblegården om, at det på en eller anden måde var Pærebakken, som stod bag planerne om samdrift. En teori som Æblegårdens ejendomsfunktionær - der frygtede for sit fremtidige arbejde - var hurtig til at støtte.

Fra den konstruerede case for samdrift (se evt. side 4)



Om fordelingsnøglen

Erfaringer fra kortlægningen viser, at når fordelingsnøglen opleves som gennemskuelig og retfærdig af beboere og afdelingsbestyrelserne, er det en styrke for samdriftens succes. Fordelingsnøglen skal medtage alle de forhold, som kan give anledning til en forskellig vægtning af arbejdsindsatsen og dermed de forskellige udgifter i boligafdelingerne. Det kan derfor være nødvendigt at arbejde med flere forskellige fordelingsnøgler. Der er mange forhold, som påvirker omkostningsniveauet ikke mindst, hvorvidt der er aftalt forskellige niveauer for service i de deltagende boligafdelinger. Justerbare fordelingsnøgler kan motivere beboerne til at bidrage til lavere driftsomkostninger, fx gennem affaldshåndtering og de ansattes tidsforbrug i forbindelse med bestyrelsesarbejdet. Hvis fordelingsnøglen/erne opleves uigennemskuelige, og fx ikke er baseret på det aktuelle tidsforbrug, kan det skabe mistillid internt mellem afdelingsbestyrelserne og driften. Der skal naturligvis også tages hensyn til den arbejdsindsats, det kræver at administrere flere justerbare fordelingsnøgler.

Fra 'Kortlægning af nuværende samdriftsformer i fsb og erfaringer fra andre almene boligorganisationer', (oktober 2014)



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

Anja Kepinska Meleschko, sektionschef fsb

6. MILEPÆL

Tiltrædelse af aftale om samdrift mellem boligafdelinger

Milepælen skal sikre, at boligafdelingerne forpligter sig til at indgå i samdriften på baggrund af den udviklede samdriftsmodel.



Opgaver og leverancer

Der skal udføres følgende opgaver og leveres følgende leverancer for at opnå milepælen (sæt X):

Opgaver

- Udarbejdelse af aftale om samdrift mellem boligafdelinger
- Tiltrædelse af aftale om samdrift

Leverancer

- En tiltrådt aftale om samdrift mellem boligafdelingerne.



Opstart af samdrift

Samdriften kan uden videre påbegyndes med de aktiviteter, som ikke medfører udgifter for boligafdelingerne, der ikke i forvejen fremgår af gældende budget. De tiltag, der kræver afholdelse af udgifter, der ikke fremgår af gældende budget, fx. udgifter til uddannelse af medarbejdere skal planlægges, så de først etableres, når de er budgetgodkendt af afdelingsmøderne i boligafdelingerne.

1 Udarbejdelse af aftale om samdrift mellem boligafdelinger

Aftalen skal være en fyldestgørende og utvetydigt beskrivelse af vilkårene. Aftalen udarbejdes på baggrund af den udviklede samdriftsmodel, og samdriftsmodellen indgår som en del af aftalen om samdrift. Aftalen kan herudover indeholde: (se bilag 4 til drejebogen)

- Basisoplysninger om boligafdelingerne
- Eventuelle aktiver som indgår
- Vilkår for indtrædelse, herunder inddragelse af flere boligafdelinger
- Vilkår for udtrædelse
- Forhold ved uenighed

Hvis det ikke er muligt eller hensigtsmæssigt at indgå en decideret aftale om samdrift, skal de betingelser, der som minimum er nødvendige for at kunne etablere samdriften, indgå i fx et referat fra et møde. Det er afgørende, at referatet omfatter det samme som indholdet i en aftale.

2 Tiltrædelse af aftale om samdrift

Aftalen om samdrift mellem boligafdelinger skal tiltrædes af de involverede beboervalgte - organisationsbestyrelsen eller de lokale afdelingsbestyrelser - fx via en underskrivelse af aftalen. I de tilfælde, hvor det ikke har været muligt at udarbejde en decideret aftale, er det afgørende, at afdelingsbestyrelsen godkender et referat, hvori betingelserne for samdriften fremgår.



Værktøjer

- Aftale om samdrift mellem boligafdelinger*
- Revideret samdriftsmodel herunder organisationsplan og fordelingsnøgle(r) (**milepæl 5**)



Roller og ansvar

Beboervalgte

- Organisationsbestyrelsen kan være ansvarlig for tiltrædelse af etablering af samdrift/aftalen om samdrift. Det kan fx være tilfældet, når en boligorganisation etablerer samdrift kollektivt for alle boligorganisationens boligafdelinger eller
- De lokale afdelingsbestyrelser kan være ansvarlige for tiltrædelse af lokale individuelle aftaler om samdrift.

Administration

- Projektlederen har ansvar for, at der udarbejdes en aftale om samdrift, at denne er juridisk holdbar, og at den tiltrædes i de relevante fora.

Den administrative ledelse har juridisk set mulighed for at etablere samdrift uden de beboervalgtes tiltrædelse. Erfaringerne viser dog, at inddragelse af beboervalgte er vigtig for at skabe en succesfuld samdrift, hvor beboervalgte har ejerskab til og engagement i samdriften. Omvendt er der risiko for mistro i forhold til både administrationen og den lokale drift og større fokus på eventuelle fejl, når de beboervalgte oplever at bliver 'tvunget' ind i en samdrift.



Udfordringer

- En eller flere af afdelingsbestyrelserne bliver i tvivl om, hvorvidt der er opbakning fra beboerne til, at afdelingsbestyrelserne tiltræder vilkårene i aftalen.
- Afdelingsmødet underkender efterfølgende budgettet, fx fordi de ikke mener, at udgifterne fordeles på en retfærdig måde i fordelingsnøglen/erne, eller fordi der er uenighed om det materiel, hver boligafdeling indskyder i samdriften.
- Afdelingsbestyrelserne kan blive uenige om vilkårene for udtrædelse af samdriften.



Den administrative ledelse var i mellemtiden blevet mere sikker på de økonomiske fordele ved samdriften, og det blev besluttet at lægge op til organisationsbestyrelsen, at beslutningen om samdrift skulle træffes udenom afdelingsbestyrelserne. Efter stor uenighed i organisationsbestyrelsen blev dette forslag vedtaget. Beslutningen om at gennemføre samdriften på trods af modstanden i Æblegården kom ikke til at gå stille af. En voldsom modstand rejste sig i Æblegården, hvor både afdelingsbestyrelsen og ejendomsfunktionæren nu medvirkede til at mobilisere beboerne. I Pærebakken derimod var afdelingsbestyrelsen gået aktivt ind i samarbejdet med at definere, hvorledes samdriften mest hensigtsmæssigt kunne forløbe.

Fra den konstruerede case for samdrift (se evt. side 4)



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

Torben Simonsen, chef for drift Boligselskabet Sjælland

7. MILEPÆL

Fastlæggelse af implementeringsplan

Milepælen skal sikre, at der er udarbejdet en plan for gennemførelse af aktiviteterne i aftalen om samdrift (milepæl 6). En implementeringsplan er et redskab til at få de vedtagne aktiviteter og forandringer ført ud i livet.

1 Udarbejdelse af implementeringsplan

Implementeringsplanen omfatter etableringsaktiviteter. For hver aktivitet angives; formål, hvem det vedrører, hvornår aktiviteten skal være gennemført samt hvem der er ansvarlig for den enkelte aktivitet.

Implementeringsplanen for samdrift kan indeholde følgende hovedområder/aktiviteter (se bilag 5 til drejebogen):

- Orientering om og markering af den nye samdrift (**milepæl 8 og 9**)
- Gennemførelse af før-målinger
- Etablering af ny organisationsstruktur herunder bemanding af ny organisation med nye roller
- Etablering af samarbejdsstruktur for afdelingsbestyrelserne
- Udvikling af organisationens kompetencer
- Etablering af nye forretningsgange og arbejdsgange for ejendomskontoret/-kontorerne
- Tilpasning af administrative systemer og arbejdsgange i administrationen for boligorganisationen/-erne
- Nye lokaler/ejendoms kontor(er)
- Aktiviteter til fremme af en fælles kultur for den nye samdrift
- Fastsættelse af det tidsrum, der skal gå fra opstarten af samdriften og tidspunktet for evaluering af samdriftens effekter - evalueringsperioden

Implementering af organisationsændringer kan være både tids- og resourcekrævende og strække sig over flere år, og det skal der naturligvis tages højde for ved udarbejdelsen af planen. Særligt etablering af en ny fælles kultur kan være en langstrakt proces, ligesom evalueringsperioden ikke bør være mindre end ét regnskabsår.

Der kan være pres fra både beboervalgte, den administrative ledelse og egne ambitioner i forhold til at få gennemført de planlagte ændringer. Det er derfor vigtigt med enighed om, hvilken rækkefølge ændringerne skal foretages i. Dermed undgår man forventninger om, at alt implementeres på én gang. Implementeringen af samdriften foregår i den resterende del af udviklingsfasen samt i etableringsfasen.



Værktøjer

- Implementeringsplan*
- Aftale om samdrift mellem boligafdelinger* (**milepæl 6**)



Opgaver og leverancer

Der skal udføres følgende opgaver og leveres følgende leverancer for at opnå milepælen (sæt X):

Opgaver

- Udarbejdelse af implementeringsplan

Leverancer

- Implementeringsplanen er udarbejdet, så den resterende del af udviklingsfasen kan gennemføres og etableringsfasen igangsættes.



Afdelingsmødets godkendelse af budgetmæssige konsekvenser af samdriften

Udgifter til implementering af de forskellige aktiviteter skal være indeholdt i boligafdelingernes egne budgetter. Nogle udgifter kan sandsynligvis afholdes indenfor gældende budget, og andre skal indarbejdes i kommende budgetter.



Roller og ansvar

Beboervalgte

- De beboervalgte kan indgå som dialogpartnere ved udarbejdelsen af implementeringsplanen af hensyn til den fortsatte tillid omkring samdriftsprocessen.

Administration

- Projektlederen udarbejder implementeringsplanen. Planen er projektlederens interne arbejdsredskab til gennemførelse af den resterende del af udviklingsfasen og dele af etableringsfasen. Herefter er det den driftsansvarliges arbejdsredskab til gennemførelse af den øvrige del af etableringsfasen og den efterfølgende drift af samdriften.
- Den administrative ledelse har ansvaret for, at etableringsfasen kan igangsættes, og at de forandringer, der gennemføres, er i overensstemmelse med boligorganisationens politikker, retningslinjer og lovgivningens rammer. Projektlederen har ansvaret for, at den administrative ledelse har de rette informationer, så dette kan vurderes.

Den lokale drift

- De lokale driftsledere indgår som dialogpartnere, da de i den efterfølgende etableringsfase skal udføre en lang række af aktiviteterne.
- Det lokale driftspersonale indgår som dialogpartnere, da de ligeledes er en vigtig part i den efterfølgende etableringsfase. Aktiviteterne i implementeringsplanen, som fx. kurser og aktiviteter til fremme af ny kultur, skal derfor også kunne indpasses i deres daglige arbejde.



Udfordringer

- At der ikke er midler i boligafdelingernes nuværende budgetter til de enkelte aktiviteter, og man derfor må afvente godkendelse af budgetter på næste (evt. ekstraordinære) afdelingsmøde, før man kan gennemføre den resterende del af udviklingsfasen og igangsætte etableringsfasen.



Behov for udvikling af kompetencer

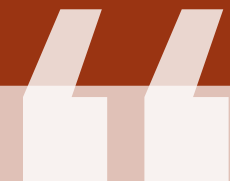
Erfaringerne viser, at der ved etablering af samdrift er behov for ændrede kompetencer hos det lokale driftspersonale (fx skal der typisk anvendes færre generalister og flere specialister). Der vil desuden være behov for færre ledere, der til gengæld skal bruge mere af deres tid på ledelse og administration.

Fra 'Kortlægning af nuværende samdriftsformer i fsb og erfaringer fra andre almene boligorganisationer', (oktober 2014)



Da implementeringsplanen skulle udarbejdes, fik man ikke indtænkt aktiviteter til fremme af en ny fælles kultur for den nye samdrift. Det betød, at samarbejdet i den nye medarbejdergruppe og blandt de to afdelingsbestyrelser i uforholdsmæssig lang tid var præget af 'sådan plejer vi at gøre i min afdeling' og af en lang række uoverensstemmelser og konflikter, som medførte et stort ressourceforbrug.

Fra den konstruerede case for samdrift (se evt. side 4)



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

Søren Østergaard, driftschef fsb

8. MILEPÆL

Orientering om den nye samdrift

Milepælen skal sikre, at alle relevante interessenter er orienteret om samdriften. Der skal orienteres om, hvilke konsekvenser den nye samdrift vil få for boligafdelingerne generelt og for interessenterne specifikt.

1 Udvalgelse af interessenter der skal orienteres

Med udgangspunkt i interessentanalysen (**milepæl 3**), vælges de interessenter, der skal orienteres om den nye samdrift. Udover beboerne bør det som minimum være det lokale driftspersonale, som modtager orienteringen. Derudover skal det overvejes, hvorvidt organisationsbestyrelsen, ledere og medarbejdere i boligorganisationens administration, boligafdelingens samarbejdspartnere og leverandører kan have gavn af at blive orienteret.

2 Udarbejdelse af orienteringsmateriale

Materialet målrettes den enkelte gruppe af interessenter, dvs. beboerne skal have én type orientering, det lokale driftspersonale en anden, mens boligafdelingens samarbejdspartnere typisk skal have en helt tredje type orientering. Det er centralt, at beboerne bliver orienteret om eventuelle nye åbningstider og ny adresse for ejendomskontoret/-erne, nye medarbejdere tilknyttet den enkelte boligafdeling mv. I forhold til eksterne samarbejdspartnere og leverandører er det vigtigt at gøre klart, hvilke konsekvenser samdriften har for servicekontrakter, leverancer mv.

3 Distribuering af orienteringsmateriale

Materialet skal distribueres, så man er sikker på, at det når frem til hver enkelt beboer fx via husstandsomdeling af materialet, eller opsætning i opgange. Andet orienteringsmateriale kan typisk fremsendes digitalt og evt. publiceres på boligafdelingernes hjemmeside.



Værktøjer

- Implementeringsplan* (**milepæl 7**)
- Interessentanalysen* (**milepæl 3**)



Roller og ansvar

Beboervalgte

- De beboervalgte kan indgå som dialogpartnere omkring både udvælgelsen af interessenter, der skal orienteres, samt udarbejdelsen af orienteringsmaterialet om den nye samdrift.

Administration

- Projektlederen har ansvar for orienteringen.

Den lokale drift

- Projektlederen kan uddelegere orienteringen til de lokale driftsledere, da de ofte har den største viden om og tætteste kontakt til samdriftens (lokale) interessenter.



Opgaver og leverancer

Der skal udføres følgende opgaver og leveres følgende leverancer for at opnå milepælen (sæt X):

Opgaver

- Udvalgelse af interessenter, der skal orienteres
- Udarbejdelse af orienteringsmateriale
- Distribuering af orienteringsmateriale

Leverancer

- Orienteringsmateriale er udarbejdet og distribueret med udgangspunkt i de interessenter, som blev identificeret ved interessentanalysen (**milepæl 3**).



- Det lokale driftspersonale vil ofte være dem, der i praksis fx står for distribueringen af informationsmaterialet.

Udfordringer

- Orienteringen bliver ikke læst og/eller forstået af interessenterne, som efterfølgende gør som de plejer, fx kontakter beboerne de medarbejdere de 'plejer', møder op der hvor ejendomskontoret oprindeligt lå placeret og lign.



Den driftsansvarlige havde travlt med at håndtere de meget utilfredse afdelingsbestyrelser og fik ikke orienteret de øvrige beboere om den nye samdrift, det nye ejendomskontor og de nye medarbejdere. Det kom efterfølgende til at betyde at beboerne fik et negativt indtryk af samdriften som værende besværlig, og at samdriften samtidig betød ringere service.

Fra den konstruerede case for samdrift (se evt. side 4)



Succesfuldt informationsmateriale

I forbindelse med etablering af en ny samdrift i fsb mellem fem boligafdelinger på Amager udarbejdede driftspersonalet et omfattende informationsmateriale til beboerne. Det indeholdt oplysninger om ejendomskontorets nye udvidede åbningstider, kontaktoplysninger og hvilke ejendomsfunktionærer, der var tilknyttet hvilke boligafdelinger, illustreret med billeder mv. Tilbagemeldinger fra beboerne har været positive

Kilde: Søren Østergaard, driftschef, fsb



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

Henrik Grønlund, driftschef fsb

9. MILEPÆL

Markering af samdriftens opstart

Milepælen skal styrke samarbejdet og opbakningen til samdriften fra beboere, beboervalgte og den lokale drift.



Opgaver og leverancer

Der skal udføres følgende opgaver og leveres følgende leverancer for at opnå milepælen (sæt X):

Opgaver

- Markering af opstart af den nye samdrift

Leverancer

- Markering af opstart af den nye samdrift er gennemført

1 Markering af opstart af den nye samdrift

Når man har gennemført både forarbejdsfasen og det meste af udviklingsfasen, er der gjort et stort stykke arbejde af både beboervalgte og den lokale drift. De første sejre er opnået i form af enighed om aftalen om samdrift og organiseringen af samdriften. Man er nu klar til at igangsætte den nye samdrift, og det kan man markere på forskellig vis. Man kan fx afholde en reception i det eventuelt nye ejendomskontor, en fest i beboerlokalet, et arrangement på udearealerne eller blot et brev, der orienterer om at nu er den nye samdrift i gang.

Med udgangspunkt i interessentanalysen (**milepæl 3**) udvælges de interessenter, der skal deltage i markeringen. I lighed med forrige milepæl kan det, udover beboerne og den lokale drift, være organisationsbestyrelsen, ledere og medarbejdere i boligorganisationens administration og boligafdelingens samarbejdspartnere.

Hvis samdriften er etableret uden accept (tiltrædelse) fra beboervalgte bør man overveje, hvornår en markering bedst finder sted, og om en decideret fejring er den rette form for markering. Har samdriftsprocessen været konfliktfyldt og evt. skabt splittelse og utilfredshed hos nogle af de berørte parter, bør projektlederen vurdere, hvorvidt overgangen til drift overhovedet skal markeres, eller bare forbigås i stilhed, for ikke at ødelægge en evt. helingsproces.



Roller og ansvar

Beboervalgte

- De beboervalgte kan deltage i både beslutninger omkring planlægningen af markeringen og i selve den praktiske gennemførelse. Det kan medvirke til at sikre fortsat opbakning og ejerskab til den nye samdrift og styrke fællesskabet mellem de beboervalgte i boligafdelingerne.

Administration

- Projektlederen har ansvar for markeringen.

Den lokale drift

- Projektlederen kan med fordel uddelegere ansvaret for selve markeringen til den lokale driftsleder(e), da det kan være med til at styrke fællesskabet og etableringen af en ny fælles kultur.
- Det lokale driftspersonale kan medvirke til at planlægge og gennemføre markeringen.



Udfordringer

- Modstand mod samdriften fra (nogle) interessenter kan skabe en negativ stemning og ødelægge markeringen.



Om kulturpåvirkning i samdrifter

En vellykket integration af det lokale driftspersonale imellem boligafdelingerne, er i høj grad afhængig af, at beboere, beboervalgte og medarbejdere oplever, at de nu bliver en del af en ny og bedre helhed. Det er derfor helt centralt, at den driftsansvarlige og den 'nye' lokale driftsleder har fokus på at påvirke kulturen i boligafdelingerne. Kultur dækker i denne forbindelse over alle de forhold, som påvirker selvforståelsen i boligafdelingerne. Det kan være alt, fra den måde man udfører arbejdet, holder møder, og forstår hinandens roller og ansvar på, til den måde man taler med og om hinanden. Kultur kan være rigtig mange ting, og det kan påvirkningen i sagens natur også. Konkrete initiativer og aktiviteter kan understøtte dannelsen af en ny fælles kultur såsom fx markeringen af opstarten af samdrift. Men ellers er det det lange seje træk i hverdagen, som er i højsædet her. Det er vigtigt, at der etableres en ny, samlet kultur for samdriftens boligafdelinger, og at der fx ikke sker en integration af en eller flere mindre boligafdelingers kultur i én større boligafdeling.



Vellykket fejring

Ved etablering af den nye samdrift 'Bispebjerg' i fsb markerede man dette med en vellykket og velbesøgt reception på det nye ejendomskontor.

Kilde: Henrik Grønlund, driftschef, fsb



Der havde været meget kritik af administrationens håndtering af hele samdriftsforløbet og boligorganisationen havde fremstået hensynsløs og pengefikseret. For hurtigt at få skabt positiv lokal opbakning til samdriften, besluttede den administrative ledelse, at samdriftens igangsætning skulle fejres. Da festen blev afholdt i gården udenfor Pærebakkens ejendomskontor, mødte der dog kun enkelte beboere op fra Pærebakken, og slet ingen fra Æblehaven.

Fra den konstruerede case for samdrift (se evt. side 4)

ETABLERINGSFASEN

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

Om etableringsfasen

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

Vigtige arbejdsopgaver i etableringsfasen:

- At gennemføre en opfølgning på implementeringsplanen og opstillede mål.
- At der sker formidling af resultaterne fra evalueringen.
- At der foretages en vurdering af, om der skal ændres i målene for samdriften og/eller i aftalen om samdrift.

Overblik over milepæle og værktøjer

Etableringsfasen og dens milepæle har fokus på, at samdriften når de mål, der er beskrevet i aftalen om samdrift, og at de første resultater af samdriften er formidlet til beboervalgte og den lokale drift. Derudover skal der ske en løbende vurdering af resultaterne i forhold til evt. justeringer af målene og dermed aftalegrundlaget for samdriften.

Der er følgende tre milepæle i etableringsfasen:

10 Opfølgning på implementeringsplan og mål

11 Formidling af de første resultater til beboervalgte og den lokale drift

12 Godkendelse af evaluering

Der kan være behov for forskellige værktøjer til det konkrete arbejde med de forskellige milepæle. Værktøjer markeret med * findes som skabeloner og vejledninger i bilag til drejebogen. De øvrige værktøjer er interne arbejdsredskaber, som er udviklet i udviklingsfasen (undtagen budgetopfølgningen):

- Evalueringsskema med implementeringstjekliste
- Budgetopfølgning for boligafdelingerne
- Aftale om samdrift mellem boligafdelinger*
- Implementeringsplan*



Etablering af en erfa-gruppe for samdrift

De personer i boligorganisationen - medarbejdere og/eller beboervalgte - som arbejder med samdrift kan danne en erfa-gruppe med det formål at vidensdele og udveksle erfaringer omkring samdrift på tværs af boligorganisationen og boligafdelingerne.



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

Pia Nielsen, direktør fsb

10. MILEPÆL

Opfølgning på implementeringsplan og mål

Milepælen skal sikre, at samdriften følger implementeringsplanen og når de aftalte mål. Er dette ikke tilfældet skal der ske justeringer af aktiviteter og/eller mål, samt af aftalen om samdrift.

Efter et passende tidsrum, påbegyndes evalueringsaktiviteterne jf. dette punkt i implementeringsplanen (**milepæl 7**). Der udfyldes et evalueringsskema, der beskriver de gennemførte aktiviteter, effekten af disse, samt opnåede mål.

1 Opfølgning på gennemførte aktiviteter ved implementering af samdriften

Opfølgning på implementeringsplanen sker via en implementeringstjekliste, som indgår som en del af evalueringsskemaet. Det vil være naturligt at implementeringstjeklisten tager udgangspunkt i implementeringsplanen udarbejdet under **milepæl 6**. Implementeringstjeklisten bør som minimum indeholde:

- **Opfølgning på den enkelte aktivitet** - er aktiviteten gennemført, og hvad er status på og effekten af aktiviteten?
- **Mulighed for at indsætte en forklaring til aktiviteten** - i de tilfælde hvor aktiviteten fx ikke er gennemført som planlagt, kan man indsætte en forklaring på dette. Det kan fx være, hvis de oprindelige præmisser for samdriften har ændret sig markant (en boligafdeling trådt ud/kommet til, en boligafdeling har tilbygget/frasolgt/nedrevet, der er besluttet et markant anderledes serviceniveau etc.)
- **Næste skridt i aktiviteten** - hvilke handlinger skal der foretages fremadrettet i forhold til de enkelte aktiviteter? Ved radikale ændringer i præmisserne kan det være nødvendigt at overveje, om man skal gentænke samdriften og evt. starte forfra med **milepæl 1**.

Projektlederen bør interviewe både beboervalgte og den lokale drift for at få tilbagemelding på de mere subjektive effekter af aktiviteterne, såsom: Oplevet serviceniveau, driftspersonalets tilgængelighed, medarbejdernes samarbejde etc. Er der udført en 'før-måling' i forbindelse med opstarten af samdriften, er det her, det vil være relevant at følge op med en 'efter-måling'.

2 Opgørelse af opnåede mål og fordelingsnøglen/erne

Projektlederen skal vurdere, om mål i aftalene om samdrift (**milepæl 6**) er realiseret i forventeligt omfang. Herunder hører også en vurdering af, om de mere langsigtede mål forventes at kunne realiseres. Hvis der er afvigelser, identificeres årsagerne og disse relateres til de fremadrettede forventninger til målopfyldelse.

Dernæst skal projektlederen vurdere, om fordelingsnøglen/erne er retvisende. Altså om boligafdelingernes betaling til den fælles drift modsvarer deres andel af omkostningerne. Denne vurdering kan være meget afhængig af, hvor længe samdriften har fungeret, da resultaterne i den første tid næsten altid vil være misvisende pga. indkøring af nye rutiner, uddannelse, tillæring af nye arbejdsgange mv. Er det fx aftalt, at driftspersonalet skal tidsregistrere arbejdsopgaverne i de forskellige boligafdelinger, kan der gennemføres en egentlig beregning og opgørelse. Dette vil dog i praksis nok som minimum kræve, at samdriften har fungeret i et helt regnskabsår.



Opgaver og leverancer

Der skal udføres følgende opgaver og leveres følgende leverancer for at opnå milepælen (sæt X):

Opgaver

- Opfølgning på gennemførte aktiviteter ved implementering af samdriften
- Opgørelse af opnåede mål og fordelingsnøglen/erne
- Vurdering af om der skal ændres i aftalen om samdrift

Leverancer

- Evaluering af samdriftens effekt er udarbejdet og evalueringsskemaet er udfyldt. Der er foretaget en vurdering af, hvorvidt der skal ændres i aftalen om samdrift.



Herefter skal projektlederen beskrive de fremtidige tiltag, der bør gennemføres for at understøtte samdriften og sikre billigere drift og/højere beboerservice. I den forbindelse, skal det også vurderes (og evt. beskrives), hvorvidt evalueringen har givet anledning til nye idéer og tiltag, som berettiger til nye og evt. mere ambitiøse mål.

3 Vurdering af om der skal ændres i aftalen om samdrift

På baggrund af evalueringen vurderes det om samdriften skal fortsætte som hidtil, med mulighed for små løbende justeringer, eller om der skal ske ændringer i de nuværende mål, som processen hidtil har styret efter.

Derudover er milepælen en platform for:

- **At undersøge muligheden for, at nye boligafdelinger kan indgå i samdriften.**
- **At intensivere samarbejdet driftsmæssigt og/eller i forhold til de beboervalgte (det administrative og politiske fællesskab).** Det modsatte kan selvfølgelig også være tilfældet - altså at de beboervalgte synes at samdriften er gået for langt. Er dette tilfældet, bør der naturligvis være rum til at diskutere, hvorvidt og under hvilke rammer samdriften evt. kan nedskaleres, eller om de beboervalgtes indflydelse og oplevelse af medbestemmelse kan øges. Alternativet er i værste fald at samdriften annulleres, og man går tilbage til de gamle driftsformer. Hvis det er nødvendigt, bør der derfor investeres meget energi i at opnå en mindre 'skadelig' løsning. I langt de fleste tilfælde vil der i denne milepæl dog oftest være tale om, at de centrale interessenter i samdriften - som minimum beboervalgte, den driftsansvarlige og projektlederen - diskuterer resultaterne i evalueringsskemaet, herunder eventuelle forslag til nye mål, og fastsætter rammerne for et fortsat godt samarbejde.



Værktøjer

- Evalueringsskema med implementeringstjekliste
- Aftale om samdrift mellem boligafdelinger* (**milepæl 6**)
- Implementeringsplan* (**milepæl 7**)
- Budgetopfølgning



Roller og ansvar

Beboervalgte

- De beboervalgte kan indgå som dialogpartner i vurderingen af, om de gennemførte aktiviteter har haft den forventede effekt, fx om der er etableret en ny kultur i afdelingen, om serviceniveauet er øget og vurdering af en evt. ny organisationsstruktur.



Administration

- Projektlederen har ansvaret for at følge op på både implementeringsplan og målene for samdrift via et evalueringsskema, og i forlængelse heraf at vurdere, om der skal ændres i aftalen om samdrift.
- En økonomimedarbejder bør bistå i forbindelse med opfølgning på fordelingsnøglen/erne.

Den lokale drift

- Den lokale driftsleder kan med fordel inddrages som både dialogpart og som den, der udfører opgaven, da vedkommende i forvejen vil være involveret i implementeringen af en lang række af de tiltag, der er indeholdt i implementeringsplanen.



Udfordringer

- Resultaterne er påvirket af faktorer, som ikke har med samdriften at gøre og som betyder, at de forventede gevinster ikke er til stede. Det kan fx være på grund af ekstraordinær sygdom, ændret lovgivning, herunder fx krav om uddannelse/certificering, samarbejdsvanskeligheder og hændelser relateret til vejr, klima, bygningsfysik mv.
- Stor personaleudskiftning og modstand fra det lokale driftspersonale mod forandringerne har resulteret i, at fordelene ikke kan observeres så hurtigt som forventet.



Omkring et år efter samdriften blev skudt i gang, bad et nyt medlem af organisationsbestyrelsen - valgt ind fra afdelingsbestyrelsen i Pærebakken - om en status på samdriften. En hurtig undersøgelse af samdriftens hidtidige resultater var ikke opløftende. I Æblehaven blev serviceniveauet oplevet som meget lavere end tidligere, og i Pærebakken blev serviceniveauet også oplevet som moderat forringet. Samtidig havde samdriften (endnu) ikke opnået de økonomiske fordele, som havde været hele udgangspunktet. Konklusionen var, at det skyldtes, at omkostningerne til omskoling, uddannelse, indkøb, i opstartsfasen havde været meget højere end forventet.

Fra den konstruerede case for samdrift (se evt. side 4)



Manglende mål for samdrift

I forbindelse med kortlægningen af samdrifter i fsb og andre boligorganisationer blev det belyst, at der langt de fleste steder ikke var opstillet deciderede mål fra start, som der efterfølgende kunne følges op på. Dette kan der være flere årsager til. Men en af de centrale er nok, at samarbejder mellem boligafdelinger oftest har udviklet sig lidt hen ad vejen uden et egentligt starttidspunkt, hvor det ville have givet mening at opstille mål.

Fra 'Kortlægning af nuværende samdriftsformer i fsb og erfaringer fra andre almene boligorganisationer', (oktober 2014)



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

Anja Kepinska Meleschko, sektionschef fsb

11. MILEPÆL

Formidling af de første resultater til beboervalgte og den lokale drift

Milepælen skal sikre fortsat opbakning, samt fortsat tillid mellem samdriftens parter.



Opgaver og leverancer

Der skal udføres følgende opgaver og leveres følgende leverancer for at opnå milepælen (sæt X):

Opgaver

- Formidling af resultater samt evt. forslag til nye mål for den næste periode

Leverancer

- At resultaterne af samdriften er synlige og kendte af beboervalgte og den lokale drift

1 Formidling af resultater samt

evt. forslag til nye mål for den næste periode

De aktiviteter og resultater, som er opgjort i evalueringsskemaet (**milepæl 10**), skal som minimum formidles til de involverede beboervalgte og den lokale drift. Det kan fx ske via en præsentation af evalueringen på et orienteringsmøde med de beboervalgte, eller med et overordnet samdriftsudvalg. Det kan fx også foregå på et afdelingsmøde.

Der bør i formidlingen fokuseres på de konkrete resultater fx en ny robust og fleksibel organisationsstruktur, nye medarbejdere med mere målrettede kompetencer, længere åbningstider mm. Det er med stor sandsynlighed her, at beboervalgte og beboerne har størst interesse. Er der forslag til nye mål for den efterfølgende samdrift, eller er der forslag til ændring i eksisterende mål, bør der selvfølgelig også ske en passende orientering vedr. disse.

Den lokale drift bør orienteres om evalueringen på et medarbejdermøde. Her bør fokus tage udgangspunkt i medarbejdernes 'nye hverdag', og orienteringen bør være anerkendende og dialogbaseret ('Hvordan oplever I disse resultater?', 'Hvad har været særligt svært?', 'Er forslaget til nye mål de rigtige?' etc.).

Ud over orientering af beboervalgte og den lokale drift, kan det være relevant at orientere andre interessenter om samdriftens resultater og de eventuelle forslag til nye mål.. Det kan fx være orientering af den administrative ledelse, beboerne eller organisationsbestyrelsen, hvis den har udvist særligt interesse for den specifikke samdrift.



Værktøjer

- Evalueringsskema med implementeringstjekliste (**milepæl 10**)



Roller og ansvar

Beboervalgte

- De beboervalgte kan indgå som dialogpart ved formidlingen af de første resultater og evt. forslag til nye mål. Deres holdninger og meninger har stor betydning i forhold til hvilke fremtidige mål, der fastsættes for samdriften.

Administration

- Projektlederen har ansvar for at resultaterne for evalueringsperioden formidles.

Den lokale drift

- Den lokale driftsleder kan med fordel indgå som både dialogpart og som den person, der udfører formidlingen til både beboervalgte, det lokale driftspersonale og eventuelt andre interessenter. Den

lokale driftsleders holdninger og meninger har betydning i forhold til hvilke fremtidige mål, der fastsættes for samdriften. Det vil i høj grad være driftslederen, der skal udføre det arbejde, der skal føre til at målene nås.

- Det lokale driftspersonale indgår som dialogpart, da deres holdninger og meninger kan have betydning i forhold til eventuelle nye mål for samdriften.

Er resultaterne i evalueringen særligt positive, kan 'den gode historie' spredes og evt. inspirere andre boligafdelinger til at kaste sig ud i samdrift. Derudover er der mulighed for mere generel branding af boligorganisationen og potentialerne ved samdrift.



Udfordringer

- Modtagerne af informationen er ikke overbeviste om, at oplysningerne er rigtige, og mener at konklusionerne er forkerte.
- Modtagerne af informationen mener at oplysningerne er for unuancerede, og at der er for stort fokus på de positive (økonomiske) resultater, og ikke nok fokus på beboernes oplevede resultater.



Vedligeholdelse af tillid mellem samdriftens parter

Erfaringer viser, at man løbende bør synliggøre fordelene ved samdrift, så den nødvendige tillid mellem parterne vedligeholdes. Det gælder både tilliden mellem den administrative ledelse og organisationsbestyrelsen, mellem organisationsbestyrelsen og afdelingsbestyrelserne, mellem driften og afdelingsbestyrelserne og afdelingsbestyrelserne indbyrdes. Høj tillid giver desuden større forståelse for nødvendige afvigelser ift. til det aftalte, fx i forhold til tidsforbruget i den enkelte boligafdeling i en periode.

Fra 'Kortlægning af nuværende samdriftsformer i fsb og erfaringer fra andre almene boligorganisationer', (oktober 2014)



Rygtterne om resultaterne af det seneste års samdrift, havde allerede spredt sig i Pærebakken og Æblegården. Der blev inviteret til et stort informationsmøde for beboerne i de to boligafdelinger. Formålet var at præsentere samdriftens resultater så nænsomt som muligt, og understrege de økonomiske fordele som samdriften ville få på sigt. Mod forventning var fremmødet enormt, og det var mængden af kritik også.

Fra den konstruerede case for samdrift (se evt. side 4)



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

Steven Leslie Budden, driftschef fsb

12. MILEPÆL

Godkendelse af evaluering

Milepælen skal sikre, at de indledende resultater godkendes som grundlag for en stadig udvikling af mulighederne for at billiggøre driften og højne beboerservicen.

1 Godkendelse af evalueringen og eventuelle nye mål

I forlængelse af præsentationen af evalueringen på fx et orienteringsmøde og et medarbejdermøde (**milepæl 11**) skal evalueringsskemaet og eventuelle forslag til nye mål nu godkendes. Dette kan ske ved en formel underskrift af evalueringsskemaet, ved at godkendelsen tages til referat eller en helt tredje måde.

Det er vigtigt, at det efterfølgende kan dokumenteres, at de centrale beslutningstagere i samdriftsprocessen har godkendt evalueringen og de spor, som den evt. tegner for den videre samdrift.

Hvis evalueringen giver anledning til, at der skal udarbejdes en ny aftale om samdrift, skal processen tilrettelægges som beskrevet under **milepæl 6**. Eventuelle justeringer af samdriften samt nye mål skal godkendes på et afdelingsmøde, såfremt det medfører budgetændringer, som ikke er indeholdt i det gældende budget.



Værktøjer

- Evalueringsskema med implementeringstjekliste (**milepæl 10**)



Roller og ansvar

Beboervalgte

- De beboervalgte kan her indgå som deltagere i beslutningsprocessen vedr. eventuelle forslag til justeringer af mål og - i forlængelse heraf - justeringer af aftalen om samdrift

Administration

- Projektlederen har ansvar for at den driftsansvarlige eller den administrative ledelse godkender evalueringen.
- Projektlederen har endvidere ansvar for, at der udfærdiges og indgås en ny aftale om samdrift, såfremt evalueringen giver anledning hertil.
- Den administrative ledelse kan vælge, at det fortsat er projektlederen, der foretager de fremtidige løbende opfølgninger på implementeringsplanen, evalueringer og eventuelle tilretninger af samdriften. Hvis projektleder og den driftsansvarlige ikke er en og samme person, kan ansvaret for de fremtidige evalueringer og tilretninger overleveres til den driftsansvarlige, da der på nuværende tidspunkt ikke længere er tale om et 'projekt', men om drift af samdriften.

Den lokale drift

- Den driftsansvarlige kan nu uddelegere implementering af de resterende dele af implementeringsplanen (**milepæl 7**) og den almindelige drift i samdriften til den lokale driftsleder.



Opgaver og leverancer

Der skal udføres følgende opgaver og leveres følgende leverancer for at opnå milepælen (sæt X):

Opgaver

- Godkendelse af evalueringen og eventuelle nye mål

Leverancer

- Formel godkendelse af evalueringen af samdriften



Samdriften i Æblegården og Pærebakken kom med tiden til at fungere nogenlunde efter hensigten, men det blev aldrig helt godt. Mange beboere forbandt stadig samdriften med brudte forventninger, skuffelse og en boligorganisation, der ikke var i kontakt med deres kunder. Samdriften i Æblegården og Pærebakken kunne uden tvivl have været planlagt og etableret meget bedre, og som sådan er historien da også konstrueret med det formål, at vise hvor galt det kan gå, selvom man kan have de bedste intentioner.

Fra den konstruerede case for samdrift (se evt. side 4)



Udfordringer

- Gamle overståede konflikter kan komme op til overfladen igen via evalueringens resultater.
- Der kan være uenighed om gyldigheden af evalueringens resultater, hvilket kan besværliggøre en samlet godkendelse.
- Der kan være uenighed om eventuelle nye mål og hvorledes disse skal konkretiseres i en evt. ny aftale om samdrift.

VÆRKTØJSKASSE

Projektlederens 5 gode råd

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

Værktøjskassen skal gøre samdriftsprocessen lettere, smidigere og mere ensartet via anvendelse af konkrete standardhjælpeværktøjer. Værktøjskassen supplerer allerede eksisterende interne arbejdsredskaber i boligorganisationen/ boligafdelingerne.

Bruttoliste over værktøjer

I skemaet nedenfor er der en bruttoliste over de værktøjer, man med fordel kan anvende i forbindelse med gennemførelsen af samdriftsprocessen. Værktøjer markeret med * findes som skabeloner og vejledninger i bilag til drejebogen. De øvrige værktøjer er interne arbejdsredskaber som enten allerede findes i boligorganisationen og/eller boligafdelingen, eller som kan udarbejdes til anledningen. Værktøjerne er opdelt på faser i samdriftsprocessen.

Figur 3: Oversigt over værktøjer

	Forarbejdsfasen	Udviklingsfasen	Etableringsfasen
Værktøjer	<ul style="list-style-type: none"> • Oplæg om muligheder og udfordringer ved samdrift* • *Interessentanalyse • Kompetenceanalyse • Samdriftsmodel (herunder organisationsplan og fordelingsnøgle(r))* • Tids- og aktivitetsplan for inddragelse af beboervalgte og medarbejdere • Boligafdelingernes budget • Drift- og vedligeholdelsesplan • Tilfredshedsundersøgelse for beboere og afdelingsbestyrelser • Servicekontrakter 	<ul style="list-style-type: none"> • Aftale om samdrift* • Implementeringsplan* • Revideret samdriftsmodel (herunder organisationsplan og fordelingsnøgle(r)) <p>Herudover kan følgende redskaber - udviklet i forarbejdsfasen - også anvendes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tids- og aktivitetsplan for inddragelse af beboervalgte og medarbejdere • Forslag til samdriftsmodel (herunder organisationsplan og fordelingsnøgle(r)) • Interessentanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Evalueringsskema med Implementeringstjekliste og budgetopfølgning for boligafdelingerne <p>Herudover kan følgende redskaber - udviklet i udviklingsfasen - også anvendes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aftale om samdrift mellem boligafdelinger • Implementeringsplan

Det er ikke alle de nævnte interne arbejdsredskaber, der findes i alle boligorganisationer og boligafdelinger.

BILAG

BILAG 1

Oplæg om muligheder og udfordringer ved samdrift

I drejebogen anvendes oplæg om muligheder og udfordringer ved samdrift i **milepæl 2**

Oplægget er et kvalificeret skøn i forhold til en række forhold med betydning for samdrift. Oplægget er efterfølgende udgangspunkt for en egentlig analyse, som gennemføres i forbindelse med milepæl 3.

Oplægget skal handle om muligheder og udfordringer ved samdriften, både samlet set og i forhold til de enkelte boligafdelinger, der indgår i samdriften.

Formål med samdriften

Hvorfor vil man etablere samdrift?

(Hvad er motivationen for at etablere samdrift: Billigere drift, højere beboerservice, ekstern profilering etc.).

Andre boligafdelinger

Andre boligafdelinger der bør indgå i samdriften.

(Er der i området andre boligafdelinger, som potentielt kan indgå i samdriften, herunder også boligafdelinger, der tilhører andre boligorganisationer?)

Interessenternes interesse, interne tillid og forventninger til samdriften

Hvad er vigtigt for interessenterne, og hvilke betænkeligheder er der?

(Hvad er den umiddelbare holdning blandt de beboervalgte, administrationen og den lokale drift? Hvordan er de beboervalgtes ønsker til og interesser i samdriften? Er der tillid mellem afdelingsbestyrelserne? Hvis der er tale om samdrift mellem to boligorganisationer har tilliden mellem de administrative ledelser i de to organisationer også betydning)

BILAG 1

Oplæg om muligheder og udfordringer ved samdrift

Boligafdelingernes fysik

Samdriftens størrelse i antal boligafdelinger og lejemål, geografisk placering, ude- og fællesarealer, bygningernes opførelses år og vedligeholdelsesstandard.

(Hvilke fysiske forskelle er der på boligafdelingerne i den påtænkte samdrift, herunder også den måde de er indrettet og placeret på? Forskelle, som kan have positiv eller negativ indvirkning på muligheden for driftsoptimering)

Boligafdelingernes økonomi

Den forventede positive (og evt. negative) økonomiske effekt af samdriften (stordriftsfordele, driftsoptimering, øgede administrationsudgifter etc.).

(På hvilke områder vil der kunne driftsoptimeres fx i forhold til medarbejdere, indkøb maskiner, etc., og hvilke omkostninger vil der være i forbindelse med etableringen, herunder fx til indretning af nyt ejendomskontor, uddannelse af personale etc.?)

Ejendomskontorerne organisering

Den forventede effekt på antallet, typen og organiseringen af medarbejdere i den lokale drift, samt placering og antal af ejendomskontorer.

(Hvor mange ansatte er der behov for, hvordan skal de være organiseret, hvilke kernekompetencer kan tænkes ind i samdriften, og hvordan tænkes de fysiske faciliteter etableret?)

Beboerservicen

Den forventede effekt på beboerservicen i de deltagende boligafdelinger, som resultat af ændringen i ejendomskontorets organisering.

(Hvilke forskelle vil etableringen af samdriften få i forhold til den beboerservice, der ydes nu i de påtænkte boligafdelinger i samdriften? - fx udvidede åbningstider, hurtigere responstider mv.)

BILAG 1

Oplæg om muligheder og udfordringer ved samdrift

Opsummering

Muligheder

Fordele i forbindelse med etablering af samdriften

(Opsummering af fordele, der kan opnås samlet og for hver af de boligafdelinger, der påtænkes at indgå i samdriften)

Boligafdeling [X]:

Boligafdeling [Y]:

Samlet:

Udfordringer

Ulemper i forbindelse med etablering af samdriften

(Opsummering af ulemper, der kan være samlet og for hver af de boligafdelinger, der påtænkes at indgå i samdriften)

Boligafdeling [X]:

Boligafdeling [Y]:

Samlet:

Konklusion

Hvad bør der være særligt fokus på i forbindelse med udviklingen af samdriften og gennemførelsen af samdriftsprocessen?

Godkendt af administrationen den:

BILAG 2

Interessentanalyse

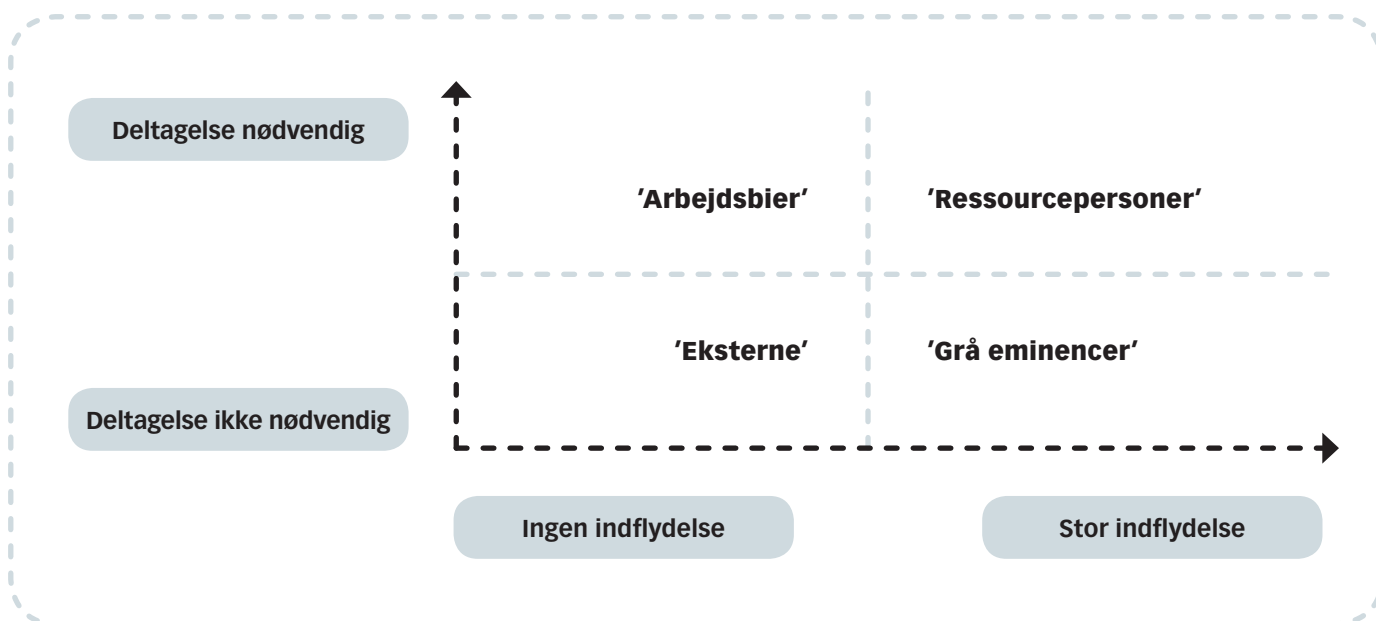
I drejebogen anvendes interessentanalysen i **milepæl 3, milepæl 4, milepæl 8**

Interessentanalysen har til formål at sikre, at projektlederen ved, hvilke personer (i organisationen eller uden for), der har interesse og indflydelse på samdriften. Derfor er det vigtigt at analysere, hvilke personer, der kommer i kontakt med samdriftsprocessen, eller bliver berørt af de ændringer samdriftsprocessen medfører.

Interessentanalysen kan medvirke til at sikre at projektlederen får et overblik over, hvorvidt der er særlige ressourcepersoner blandt de beboervalgte, i administrationen eller i den lokale drift, som bør inddrages, samt i hvilken rækkefølge dette bør ske. Endelig kan interessentanalysen bruges til at give et overblik over hvilke parter, der skal informeres hvornår, samt give et forvarsel om evt. modstandere af samdriften.

Interessentanalysen gennemføres således:

- 1 Projektlederen vurderer, hvem der bliver berørt i samdriftsprocessen, og hvem der bliver berørt af de ændringer, som indførelsen af samdrift medfører.
- 2 Interessenterne kan herefter sorteres i kategorier ud fra, hvem der vurderes helt overordnet at være vigtigst i forhold til en succesfuld samdriftsproces, hvem der har stor indflydelse på samdriftsprocessen og hvem der er væsentlig, for at samdriften bliver etableret så effektivt som muligt. Her kan nedenstående skema evt. anvendes som hjælp.



- 3 Efter sorteringen kan projektlederen med fordel udfylde skemaet på næste side, hvor interessenterne oplistes, med beskrivelse af, hvorledes de er interesseret i samdriftsprocessen, samt hvilken indflydelse (positiv/negativ) de kan have i processen.

Interessentanalysen kan være mere eller mindre detaljeret, afhængig af den lokale kontekst. Det anbefales imidlertid at begrænse sig til maks 8-10 interessenter i analysen, da der ellers kan blive for mange modsatrettede interesser projektlederen skal forholde sig til. Er der derfor fx identificeret en række forskellige enkeltpersoner blandt de beboervalgte og/eller det lokale driftspersonale, kan projektlederen med fordel samle disse i grupper betegnet som fx 'kritiske beboervalgte', 'positive beboervalgte', 'kritiske medarbejdere i driften' etc.

BILAG 2

Interessentanalyse

Interessenter i samdriftsprocessen

Interessent	Er interesseret i samdriftsprocessen fordi:	Kan påvirke samdriftsprocessen således:	Bør inddrages/håndteres således:

BILAG 3

Forslag til samdriftsmodel

Samdriftsmodellen, herunder organisationsplan og fordelingsnøgle(r) anvendes i drejebogens **milepæl 3, milepæl 5, milepæl 6**

Forslaget til samdriftsmodellen oplister mål og indhold i samdriften, herunder om der er forskellige mål for serviceniveauet i de deltagende boligafdelinger. Samdriftsmodellen er det niveau af driftsmæssigt og beboerdemokratisk samarbejde og fællesskab, som de deltagende boligafdelinger skal indgå. Samdriftsmodellen danner derfor udgangspunkt for den aftale om samdrift, som indgås mellem boligafdelingerne i samdriften i milepæl 6. Samdriftsmodellen kan endeligt anvendes som styringsredskab gennem samdriftsprocessen.

Forslaget til samdriftsmodellen kan med fordel udfyldes i samarbejde med fagmedarbejdere fra HR og økonomiafdelingen i boligorganisationen.

Samdriftsmodellen gøres konkret ved at udfylde følgende punkter nedenfor:

Indholdsfortegnelse

Basisoplysninger

- 1 Mål for samdriften
- 2 Indholdet i samdriften
- 3 Organisationsplan
- 4 Fordelingsnøglen/erne

Samdriftsmodel

Samdriftsmodel for følgende boligafdelinger:

Samdriften forventes igangsat med virkning fra - årstals/måned/dato:

(hvornår vil det være hensigtsmæssigt, at samdriften starter - f.eks. hurtigst muligt, eller ved opstart af nyt regnskabsår)

BILAG 3

Forslag til samdriftsmodel

1 Mål for samdriften

(Hvilke mål er der for samdriften? - målene skal i videst muligt omfang opgøres SMART-sikrede: Specifikke (konkrete), Målbare, Accepterede (alle er enige om dem), Realistiske, Tidsafgrænsede og Evaluerbare)

1.1 Mål for økonomien

Mål for økonomien i regnskabsåret _____ / _____

(Hvilke besparelser forventes det, at der kan opnås? - fx færre udgifter på konto 114, færre udgifter til diverse indkøb o. lign.)

Konto	Forventet udgift	Forventede ændringer i forhold til boligafdelingernes nuværende samlede udgifter
-------	------------------	--

Total driftsbesparelse for perioden

1.2 Mål for beboerservicen

(Beskriv hvilke forbedringer samdriften skal medføre for beboerne - fx længere åbningstider på ejendomskontoret, hurtigere betjening o. lign. Dette kan med fordel understøttes af en før-og-efter måling af tilfredsheden på en række områder)

1.3 Øvrige mål for samdriften

(Beskriv hvilke yderligere mål der er for samdriften fx oprettelse af samdriftsudvalg, øget tryk i boligområdet, styrket image til boligområdet o. lign.)

BILAG 3

Forslag til samdriftsmodel

2 Indholdet i samdriften

(Under dette punkt beskrives det, hvordan og i hvilket omfang boligafdelingerne påtænkes at samarbejde omkring driften samt, hvordan og i hvilket omfang de beboervalgte koordinerer/samarbejder omkring samdriftens prioriteringer)

Driftsmæssigt samarbejde og fællesskab

2.1 Fælles driftspersonale til varetagelse af følgende opgaver

(Hvilke opgaver skal varetages af samdriften? - opgaverne varetages i henhold til de driftsplaner/servicekoncepter, der er i boligafdelingerne)

Område

Kommentarer

2.2 Fælles kontorhold

(Hvilke af ejendomskontorets udgifter, ud over lønninger, påtænkes at indgå i samdriften? - fx telefoner, IT-service og licenser, kontorartikler mv.)

Område

Kommentarer

BILAG 3

Forslag til samdriftsmodel

2.3 Fælles brug af lokaler - følgende fysiske rammer deles i samdriften:

(Hvilke lokaler er fælles for samdriften? - fx kontor(er), mandskabsrum, garager mv.)

Område

Kommentarer/beliggenhed/præciser

2.4 Fælles indkøb af varer og tjenesteydelser

(Skal samdriften omfatte fælles indkøb, og i givet fald på hvilke områder? - bemærk at det i henhold til en retfærdig fordelingsnøgle bør være sådan, at indkøb af varer og tjenesteydelser vedrørende PPV og andre aktiviteter, der specifikt vedrører den enkelte boligafdeling, varetages af samdriften, men betales af de enkelte boligafdelinger efter faktisk forbrug.)

2.5 Etableringsudgifter

(Hvilke umiddelbare udgifter er der forbundet med etablering af samdriften? - videreuddannelse, indkøb, nyt fælles ejendomskontor etc.)

Aktivitet

Udgift

Fordeling af udgiften

BILAG 3

Forslag til samdriftsmodel

2.6 Aktiver

(Hvilke maskiner og andre større aktiver inddrages i samdriften, og hvad sker der med dem, hvis samdriften ophører?)

Driftsmateriel	Boligafdeling som bidrager med aktivet	Nedskreven værdi ved opstart	Vilkår

Beboerdemokratisk samarbejde og fællesskab

2.7 Mødeforum for beboervalgte

(Hvordan påtænkes det at de beboervalgte vil samarbejde omkring samdriften? Er det hensigten at oprette et forum for de beboervalgte i boligafdelingerne fx et samdriftsudvalg, et formandsråd eller lign.? - den daglige drift og ledelse af samdriften vil blive varetaget af administrationen og den lokale drift, men en række emner kan drøftes mellem boligafdelingerne i et sådant forum)

Mødeforum - navn

Hvem kan deltage, samt deres rolle/kompetencer

Mødefrekvens

BILAG 3

Forslag til samdriftsmodel

3 Organisationsplan

(Hvordan organiseres den lokale drift, og hvorledes ser organisationsdiagrammet ud for den nye samdrift?)

3.1 Samdriftens organisering - ledelse og bemanning i samdriften

(Hvordan organiseres den lokale drift?)

Stilling og eventuelt navn

Ansvarsområder og eventuelle specialfunktioner

Ændringer ift. nuværende bemanning: I årsværk

I kr. pr. regnskabsår

3.2 Organisationsdiagram

(Tegn organisationsdiagrammet for den nye samdrift)

BILAG 3

Forslag til samdriftsmodel

4 Fordelingsnøglen/erne

4.1 Opgørelse af udgifter og timeforbrug

(Beskriv hvordan registreringen af udgifter og timeforbrug tænkes opgjort og fordelt mellem de deltagende boligafdelinger)

4.2 Konti som indgår i samdriften

(Hvilke udgifter skal afholdes i fællesskab i samdriften, og hvordan skal fordelingen være?)

BILAG 3

Forslag til samdriftsmodel

Sæt 'X' i felterne ud for de konti, der er omfattet af samdriften

Konto	Udgift	Bemærkninger - fx særlig 'skæv' fordeling mellem boligafdelingerne
<input type="checkbox"/> 110	Vagtordning	vedr. lokalefælleskabet
<input type="checkbox"/> 111	El og varme fællesarealer	vedr. lokalefælleskabet
<input type="checkbox"/> 111	El til fællesarealer	
<input type="checkbox"/> 111	Varme til fællesarealer	vedr. lokalefælleskabet
<input type="checkbox"/> 114	Renholdelse	
<input type="checkbox"/> 114	Lønudgifter	
<input type="checkbox"/> 114	Løn, ejendomsfunktionærer	
Herunder:	<input type="checkbox"/> alle nedenstående	
<input type="checkbox"/> 114	Ekstraarbejde	<input type="checkbox"/> 114 Løn udgift vedr. ejd. funk. elever
<input type="checkbox"/> 114	Afløsning	<input type="checkbox"/> 114 Løn- /sygerefusion
<input type="checkbox"/> 114	Telefontilskud	<input type="checkbox"/> 114 Tabt feriepenge til Feriefond
<input type="checkbox"/> 114	Kurser, diæter m.v.	<input type="checkbox"/> 114 Fortabt ferie, drift
<input type="checkbox"/> 114	Lovpligtige bidrag	<input type="checkbox"/> 114 Funktionærboligtilskud
<input type="checkbox"/> 114	Klub- og sikkerhedsarbejde	<input type="checkbox"/> 114 Omk. hjemme PC-ordning
<input type="checkbox"/> 114	Andre funktionærudgifter	<input type="checkbox"/> 114 Falck Healthcare el. lign sundhedsordning
<input type="checkbox"/> 114	Ferietillæg og afsatte feriepenge	
<input type="checkbox"/> 114	Rengøring udført af ejd. funktionær (i arbejdstiden)	
<input type="checkbox"/> 114	Renholdelse/arbejde udført for andre (gårdlav m.m.)	
<input type="checkbox"/> 114	Gartnerløn	
<input type="checkbox"/> 114	Løn	
Herunder:	<input type="checkbox"/> alle nedenstående	
<input type="checkbox"/> 114	Ekstra arbejde	<input type="checkbox"/> 114 Andre gartnerudgifter
<input type="checkbox"/> 114	Afløsning	<input type="checkbox"/> 114 Ferietillæg og afsatte feriepenge
<input type="checkbox"/> 114	Kurser, diæter m.v.	<input type="checkbox"/> 114 Omk. hjemme PC-ordning
<input type="checkbox"/> 114	Lovpligtige bidrag	<input type="checkbox"/> 114 Falck Healthcare
<input type="checkbox"/> 114	Renholdelse udført for andre (gårdlav m.m.)	

BILAG 3

Forslag til samdriftsmodel

Konto	Udgift	Bemærkninger - fx særlig 'skæv' fordeling mellem boligafdelingerne
<input type="checkbox"/> 114	Trappevask	
<input type="checkbox"/> 114	Trappevask, løn	
<input type="checkbox"/> 114	Trappevask, firma	
<input type="checkbox"/> 114	Vinduespolering	
<input type="checkbox"/> 114	Vinduespolering, løn	vedr. lokalefælleskabet
<input type="checkbox"/> 114	Vinduespolering, firma	vedr. lokalefælleskabet
<input type="checkbox"/> 114	Hovedrengøring	vedr. lokalefælleskabet
<input type="checkbox"/> 114	Rengøring diverse lokaler	
<input type="checkbox"/> 114	Rengøring, firma	vedr. lokalefælleskabet
<input type="checkbox"/> 114	Rengøringsløn	
<input type="checkbox"/> 114	Løn, rengøringspersonale	
Herunder: <input type="checkbox"/> alle nedenstående		
<input type="checkbox"/> 114	Ekstraarbejde	<input type="checkbox"/> 114 Ferietillæg og afsatte feriepenge
<input type="checkbox"/> 114	Afløsning	<input type="checkbox"/> 114 Løn-/sygerefusion
<input type="checkbox"/> 114	Kurser, diæter m.v.	<input type="checkbox"/> 114 Tabt feriepenge til Feriefond
<input type="checkbox"/> 114	Lovpligtige bidrag	<input type="checkbox"/> 114 Fortabt ferie, drift
<input type="checkbox"/> 114	Klub- og sikkerhedsarbejde	<input type="checkbox"/> 114 Falck Healthcare
<input type="checkbox"/> 114	Andre reng.personaleudgifter, inkl. rengøringsartikler	
<input type="checkbox"/> 114	Rengøring udført for andre (flyttelejligheder, lokaler m.v.)	
<input type="checkbox"/> 114	Ejendomsservice, fremmed	
<input type="checkbox"/> 114	Ejendomsservice, fremmed sne m.m.	
<input type="checkbox"/> 114	Skaktposer og reng. artikler	
<input type="checkbox"/> 114	Diverse renholdelsesartikler	
<input type="checkbox"/> 114	Skaktposer	
<input type="checkbox"/> 115	Almindelig vedligeholdelse	
<input type="checkbox"/> 115	Bygning, fælles, indvendig vedligehold	vedr. lokalefælleskabet
<input type="checkbox"/> 115	Materiel, kørende	
<input type="checkbox"/> 115	Materiel, andet	
<input type="checkbox"/> 118	Særlige aktiviteter	
<input type="checkbox"/> 118	Andel i fællesfaciliteters drift	
<input type="checkbox"/> 118	Andel i fællesfaciliteters drift	
<input type="checkbox"/> 118	Drift af gårdlav	

BILAG 3

Forslag til samdriftsmodel

Konto	Udgift	Bemærkninger - fx særlig 'skæv' fordeling mellem boligafdelingerne
<input type="checkbox"/>	118	Drift af fælles have/vej
<input type="checkbox"/>	119	Diverse udgifter
<input type="checkbox"/>	119	Afdelingsbestyrelsen
<input type="checkbox"/>	119	Kontorhold - afd.best.
<input type="checkbox"/>	119	Lokaleleje inkl. varme, afd.best.
<input type="checkbox"/>	119	Kontorhjælp - afd.best.
<input type="checkbox"/>	119	Ejendoms kontor
<input type="checkbox"/>	119	Kontorhold - ejd.kontor
<input type="checkbox"/>	119	Telefon - ejendoms kontor
<input type="checkbox"/>	119	IT servicegebyr
<input type="checkbox"/>	119	Lokaleleje inkl. varme, ejd.kontor
<input type="checkbox"/>	119	Gebyrer, honorar m.v.
<input type="checkbox"/>	119	Diverse gebyrer
<input type="checkbox"/>	119	Diverse omkostninger

Fordelingsnøgle udgiftstype 1

Boligafdeling	andel
Boligafdeling	andel
Boligafdeling	andel

Fordelingsnøgle udgiftstype 2

Boligafdeling	andel
Boligafdeling	andel
Boligafdeling	andel

Fordelingsnøgle udgiftstype 3

Boligafdeling	andel
Boligafdeling	andel
Boligafdeling	andel

* Fordelingen af de forskellige typer af udgifter kan opgøres samlet for boligafdelingerne i samdriften og anføres så i kolonnen til højre. I dette tilfælde er der kun behov for én fordelingsnøgle. Såfremt de lokale forhold er mere komplicerede, og flere forskellige udgiftstyper skal fordeles forskelligt, kan der laves separate fordelingsnøgler for hver type. Indgår der mere end tre boligafdelinger i samdriften, kan flere boligafdelinger tilføjes skemaet. På samme vis kan flere fordelingsnøgler tilføjes, såfremt der er behov for det. Det kan dog ikke anbefales, at der arbejdes med for mange fordelingsnøgler, da det er svært og tidskrævende at administrere og kontere.

BILAG 4

Aftale om samdrift

Aftale om samdrift anvendes i drejebogens **milepæl 6, milepæl 7, milepæl 10**

Aftalen om samdrift tager udgangspunkt i samdriftsmodellen, som beskriver indholdet i samdriften og fungerer som bilag til aftalen. Aftalen er ud over basisoplysninger om boligafdelingerne i samdriften en beskrivelse af hvilke vilkår, der skal gælde for indtrædelse og udtrædelse af samdriften, samt hvilke parter, som har kompetence i forbindelse med uenigheder mellem samdriftens parter. Aftalen bør tiltrædes af de lokale beboervalgte (afdelingsbestyrelser) eller af organisationsbestyrelsen.

Aftalen indeholder:

- Basisoplysninger om boligafdelingerne
- Beskrivelse af vilkår for indtrædelse og udtrædelse
- Hvilke parter, som har kompetence i forbindelse med uenigheder mellem samdriftens parter
- Beskrivelse af indholdet i samdriften (samdriftsmodellen - bilag 3)

Aftalen bør tiltrædes af de lokale beboervalgte (afdelingsbestyrelser) eller af organisationsbestyrelsen.

Aftalen kan med fordel udfyldes i samarbejde med fagmedarbejdere fra økonomiafdelingen og jurister i boligorganisationen.

Aftale om samdrift for følgende boligafdelinger:

(Tilføj evt. flere)

Boligafdeling: Med antal lejemål:

Boligafdeling: Med antal lejemål:

Boligafdeling: Med antal lejemål:

Eventuelt navn for samdriften:

Samdriften træder i kraft den - årstal/måned/dato:

BILAG 4

Aftale om samdrift

1. Vilkår for samdriften

1.1 Aktiver

(Hvilke maskiner og andre større aktiver inddrages i samdriften og på særlige vilkår?)

Driftsmateriel	Boligafdeling som bidrager med aktivet	Nedskreven værdi ved opstart	Vilkår

1.2 Inddragelse af flere boligafdelinger

(Hvilke rammer gælder for inddragelse af flere boligafdelinger i samdriften? - fx hvilken størrelse af boligafdelinger passer bedst med de andre boligafdelinger i samdriften, hvilken maksimal afstand giver mest mening i forhold til rentabilitet etc.)

Herunder:

- Hvilke boligtyper kan inddrages?
- Familieboliger: Ja/Nej Ungdomsboliger: Ja/Nej Ældreboliger: Ja/Nej
- Kan boligafdelinger fra andre boligorganisationer inddrages?: Ja/Nej

BILAG 4

Aftale om samdrift

1.3 Udtrædelse af samdriften

(Hvilke rammer gælder for udtrædelse af boligafdelinger i samdriften?)

Herunder:

- Skal administrationen i boligorganisationen uden tiltræden fra de lokale beboervalgte, kunne beslutte og gennemføre, at en boligafdeling skal træde ud af samdriften?: Ja/Nej
- **Hvor lang tid skal der gå fra beslutning og annoncering om udtrædelse til faktisk udtrædelse (understreg valg)?**
 - Frem til næste regnskabsår
 - Frem til næste regnskabsår plus ét år
 - Andet tidsrum - beskriv:
- **Hvad sker der med aktiver, som er inddraget i samdriften?**
 - De forbliver i samdriften uden refundering til den boligafdeling, der udtræder.
 - De tages med ud af samdriften mod tilbagekøb for nedskreven værdi.
 - De forbliver i samdriften mod refusion for nedskreven værdi til den boligafdeling, der udtræder.
 - Anden model - beskriv:

BILAG 4

Aftale om samdrift

1.4 Forhold ved uenighed

(Hvilke rammer gælder, hvis der opstår uenighed mellem samdriftens parter?)

Herunder:

- Træffer administrationen den endelige afgørelse i forhold til uenighed omkring fordelingsnøglen/nøglerne - fordeling af udgifterne til afholdelse af driften?: Ja/Nej
- Hvis nej: Hvordan afgøres uenigheden så?:

- I sager, hvor der er uenighed om det indbyrdes serviceniveau i afdelingerne, og dette ikke er foreneligt med en rentabel samdrift, træffer administrationen den endelige afgørelse?: Ja/Nej
- Hvis nej: Hvordan afgøres uenigheden så?:

Aftalen er tiltrådt den: (dato) af:
(Tilføj evt. flere)

For boligafdeling: (afdelingsnavn og underskrift)

For boligafdeling: (afdelingsnavn og underskrift)

For boligafdeling: (afdelingsnavn og underskrift)

Evt. for boligorganisationen: (navn og underskrift)

BILAG 5

Implementeringsplan

Implementeringsplanen anvendes i drejebogens **milepæl 7, milepæl 8, milepæl 10**

Implementeringsplanen indeholder alle de aktiviteter, der skal udføres i forbindelse med etablering af samdriften, delt op på en række temaer. Hver aktivitet beskrives med formål, og det anføres, hvem der er ansvarlig for aktiviteten, og hvornår aktiviteten skal være afsluttet. Under nogle af temaerne er der anført forslag til aktiviteter, men der er ikke tale om udtømmende lister. Planen kan med fordel udfyldes i samarbejde med de ansvarlige for de forskellige aktiviteter.

Når alle aktiviteter er udfyldt, kan de flyttes rundt, så de står i rækkefølge tidsmæssigt.

Orientering om den nye samdrift

(Orientering af beboervalgte, den lokale drift og evt. andre om den nye samdrift. Samtidig kan igangsætningen markeres, og det skal i givet fald besluttes hvor, hvornår og hvordan? Se evt. milepæl 8 og 9 i drejebogen)

Forslag til aktiviteter:

- Orientering af beboerne om etablering af samdriften, dens formål, startdato, ændrede åbningstider, nyt ejendomskontor mv.
- Orientering af samarbejdspartnere om ændringerne, herunder åbningstider, kontaktoplysninger, bemanningen på ejendomskontoret mv.
- Nye kontaktoplysninger, adresser mv. skal rettes i boligadministrationssystem, på hjemmesider, intranet og lign.
- Et evt. navn for samdriften skal godkendes og formidles via passende medier.

Beskriv aktiviteterne og deres formål:

Ansvarlig:

Skal afsluttes senest:

BILAG 5

Implementeringsplan

Før-målinger til evaluering

(Ved samdriftens opstart kan udvalgte forhold afdækkes med en før-måling, fx en kort spørgeskemaundersøgelse på boligafdelingens hjemmeside, eller ved runddeling til beboerne, om det oplevede serviceniveau. Resultaterne herfra kan så sammenlignes med en tilsvarende måling ved evalueringen af samdriften (milepæl 10). Før-målingen kan udvælges, så de efterfølgende efter-målinger medvirker til at dokumentere resultaterne for de opstillede mål for samdriften).

Før-måling om	Ansvarlig	Skal afsluttes senest

Bemanding og organisering af driften

(Ændring af bemandingen og arbejdsdelingen mellem samdriftens medarbejdere, nye job- og kompetenceprofiler, og fastsættelse af formel skiftedag mellem den gamle og den nye drift i samdriften. Der kan hentes inspiration og information fra samdriftsmodellens punkt 3 til udfyldelse af aktiviteterne under dette tema).

Forslag til aktiviteter:

- Bemandingsplanen skal udfærdiges med angivelse af job, ansvarsområde og navn.
- Driftsleder i samdriften skal vælges/udpeges.
- Personaleændringerne skal godkendes, og det skal besluttes, hvorvidt nye eller vakante stillinger skal slås op eller kan besættes ved intern rokering.
- HR skal orienteres om ovenstående ændringer.
- Medarbejdere skal varsles om omplacering fra den enkelte boligafdeling til samdriften (ændret mødested, arbejdstider o.a.) og om evt. ændret ansættelsessted.
- Ændringer i løn eller andre væsentlige ændringer i ansættelsesvilkårene skal varsles.
- Der skal fremsendes nye ansættelseskontrakter til medarbejderne

Beskriv aktiviteterne og deres formål	Ansvarlig	Skal afsluttes senest

BILAG 5

Implementeringsplan

Nye lokaler/ejendomskontor(er)

(Etablering/istandsættelse/indretning af eventuelle nye lokaler for den lokale administration).

Beskriv aktiviteterne og deres formål	Ansvarlig	Skal afsluttes senest

Ny fælles kultur for samdriften

(Aktiviteter for den lokale drift og evt. beboervalgte, der medvirker til fremme af både det administrative og beboerdemokratiske fællesskab fx fælles social faglige ture, fælles sommerfest mm.).

Beskriv aktiviteterne og deres formål	Ansvarlig	Skal afsluttes senest

Om drejebogen

Hvorfor en drejebog?

Formålet med drejebogen er at øge kendskabet til hvilke overvejelser og problemstillinger, der skal tages stilling til ved forarbejdet, udviklingen og etableringen af samdrift mellem almene boligafdelinger.

Drejebogen anviser, hvordan man kan skabe rammer for samdrift, der muliggør billigere drift og bedre beboerservice.

Hvem er drejebogen til?

Målgruppen er ledende medarbejdere og driftspersonale i almene boligorganisationer, ligesom drejebogen gerne skal anspore beboervalgte til at kaste sig ud i samdrift.

Hvad er en drejebog?

Drejebogen er en køreplan med overvejelser og udvalgte værktøjer til gennemførelse af samdriftsprocessen. Den er tænkt som inspiration og hjælp til gennemførelsen.

Hvad kan drejebogen bruges til?

Drejebogen kan anvendes som arbejdsredskab og er baseret på nuværende erfaringer med samdrift fra 'Kortlægning af nuværende samdriftsformer i fsb og erfaringer fra andre almene boligorganisationer, (oktober 2014)'. Drejebogen fokuserer hovedsagligt på arbejdsopgaver og forandringer for de lokale boligafdelinger.

Drejebogen lægger hovedvægten på etablering af nye samdrifter, men kan også anvendes ved videreudvikling af eksisterende samdrifter fx ved udvidelse af samdrift med en eller flere nye boligafdelinger.

Drejebogen sætter fokus på samdrift mellem boligafdelinger i samme boligorganisation, men vil også kunne anvendes ved samdrift mellem boligafdelinger i forskellige boligorganisationer administreret af forskellige administrationselskaber. I de tilfælde vil der dog være en række yderligere forhold, der skal tages stilling til, som drejebogen ikke beskæftiger sig med.

Hvornår er der tale om samdrift?

'Når driften eller dele heraf for flere almene boligafdelinger foregår i fællesskab under en fælles ledelse'. I tillæg hertil er der grader af, hvor integreret samarbejdet (fællesskabet) er - både hvad angår det administrative og driftsmæssige samarbejde og den politiske styring heraf. De forskellige grader af samarbejde og samdrift kan anskueliggøres således:



Med administrativt fællesskab menes der, i hvilket omfang boligafdelingerne samarbejder omkring administrationen af boligafdelingerne fx fælles ejendomskontor, driftsmateriel, indkøb, ledelse mm.

Med politisk fællesskab menes der, i hvilket omfang de beboervalgte samarbejder i forhold til samdriften fx i forhold til et fælles samarbejdsudvalg, fælles afdelingsbestyrelsesmøder eller en overordnet fælles politisk ledelse.

Samdrift er ikke (nødvendigvis) et skridt på vejen til sammenlægning af boligafdelinger, selvom sammenlægning godt kan betragtes som den ultimative form for optimering af driften via øget samarbejde og fællesskab. Sammenlægning, som er en langt mere vidtrækkende proces, med mere omfattende godkendelsesprocedurer, behandles ikke i drejebogen.