Samarbejdsanalyse FFB-KAB

November 2024

Pernille Vesterager Neergaard, kundechef
Kathrine Collin Hagan, konsulent

KAB

FREDERIKSBERG
FORENEDE
BOLIGSELSKABER

Indhold

Resume 2
Indledning 2
Formål 2
Rammebeskrivelse og afgrænsning 3
Metode 3
Analyse 3
Opgaven med budget og regnskab 4
Afdelingsbestyrelser og afdelingsmøder 5
Byggesager og renoveringssager 6
Organisationsbestyrelsen (OB) 9
Udlejning og øvrig rådgivning fra KAB 12
Samarbejdet og forholdet mellem KAB og FFB 13
Det store KAB-Fællesskab 16
Opsamling 20
Hvor peger pilene hen? 20
Organisationsbestyrelsens perspektiver 20
Bilag: Tre dilemmaer: OB's arbejde med analysen på seminar i november 22

Resume

Samarbejdsanalysen mellem FFB og KAB undersøger tilfredshed, erfaringer og fremtidige ønsker for samarbejdet inden for administrationsaftalen. Analysen fokuserer på beboerdemokratiet med bidrag fra afdelingsbestyrelser gennem spørgeskema og interviews samt interviews og workshop med organisationsbestyrelsen. Hovedpunkterne omhandler økonomikompetence, bygge- og renoveringssager, kommunikation samt rollefordeling mellem KAB og FFB. Materialet fremhæver udfordringer ved uklar ansvarfordeling, behov for bedre kommunikation og tydelighed i, hvad parterne kan forvente af hinanden på alle niveauer af samarbejdet. Analysen peger på behovet for at arbejde med rolleafklaring; specificering af administrationsydelser og støtte til konkrete opgaver; samt fortsat fokus på kommunikation og effektivitet.

Indledning

FFB's organisationsbestyrelse (OB) besluttede i sommeren 2024 at igangsætte en samarbejdsanalyse. Arbejdet har fundet sted fra 1. september til 30. november og er udført af konsulent Kathrine Collin Hagan i samarbejde med kundechef Pernille Vesterager Neergaard og med løbende inddragelse af organisationsbestyrelsens sparringsforum for sparring og kvalitetssikring.

Formål

Formålet med analysen har været at undersøge foreningens erfaringer, tilfredshed og ønsker til samarbejdet mellem FFB og KAB indenfor rammen af administrationsaftalen.

I den oprindelige indstilling blev betegnelsen 360-graders analyse brugt. Da arbejdet gik i gang, blev det imidlertid som en del af en tilskæring af opgaven besluttet at lægge fokus på samarbejdet mellem FFB og KAB, og 360-graders analysen blev omdøbt *Samarbejdsanalysen*.

Rammebeskrivelse og afgrænsning

Analysen fokuserer på beboerdemokratiets oplevelser, med afdelingsbestyrelserne som fokus, og er samtidigt afgrænset, så den ikke inddrager den brede gruppe af alle beboere.

Der er i *analysen* lagt hovedfokus på input og udsagn fra afdelingsbestyrelserne fremfor konklusioner og anbefalinger. Efterfølgende, i opsamlingen, drøftes mellem FFB og KAB, hvilke konkrete handlinger, der kan iværksættes.

FFB's driftsorganisation er ikke medtaget i denne samarbejdsanalyse, da formålet var at stille skarpt på snitfladerne mellem FFB og KAB. I praksis har det dog været vanskeligt at skille driftsområdet ud, da hovedparten af KAB's arbejde med FFB går via driftsorganisationen, som KAB jo også har ansvaret for. I det daglige er det driften, som afdelingsbestyrelserne møder, ligesom der er mange grænsesnit og gråzoneflader til byggesager. Derfor har det været svært at holde inputs kun til samarbejde om øvrige ting end driften, og der er også i opsamlingen medtaget konklusioner, som rammer snitfladerne mellem KAB og FFB's driftsorganisation, f.eks. i forhold til afdelingsmøderne og afdelingsbudgetter.

Metode

Beboerdemokratiets oplevelser er undersøgt gennem en række interviews, en survey og observationer. Følgende er gennemført:

- Tre enkeltinterviews med OB's sparringsforum
- Survey udsendt til alle medlemmer og suppleanter i FFB's afdelingsbestyrelser (112 personer, hvoraf langt de fleste er medlemmer, kun 4 personer er suppleanter).
- Der er en svarprocent på 48%
- Tre løst strukturerede fokusgruppeinterviews med i alt 12 deltagere
- Workshop med organisationsbestyrelsen om analysens resultater.

Dataindsamling og analyse er foretaget af en konsulent ansat af KAB men uden forudgående kendskab til KAB og FFB.

Læsevejledning

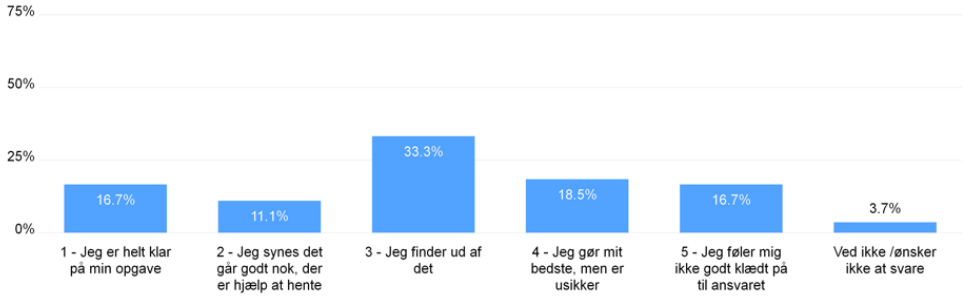
I analyserapporten er svarene fra spørgeskemaundersøgelsen sammenfattet og fremhævet i de grønne tekstbokse undervejs. Resten af teksten er primært baseret på interviews og observationer.

Analyse

Der er i survey og interviews spurgt til samarbejdsflader, roller og ansvar, kundecenter, byggesager, jura og værdier. Følgende temaer har været det, som har fyldt mest.

Opgaven med budget og regnskab

Budget og regnskab er en svær opgave for mange afdelingsbestyrelsesmedlemmer, men samtidig en helt essentiel opgave.



Figur 1: Surveyspørgsmål: *"Hvor godt føler du dig klædt på til at varetage din del af ansvaret for afdelingens økonomi?"*.

I surveyen svarer sammenlagt 28%, at de er i stand til at klare budget- og regnskabsopgaven, mens samlet 35% ikke føler sig klar til opgaven. I friteksterne foreslår mange respondenter kurser, vejledning og viden. Men når det kommer til stykket, kommer det frem i interviewene, så lader der ikke til at være den store lyst til eller prioritering af at tilmelde sig de budgetkurser, som udbydes regelmæssigt i KAB.

> *"Jeg gider sgu ikke at bruge dage eller uger på at sidde på kursus i et eller andet. Vi gør det som frivilligt arbejde, og vi skal vel ikke til at tage en uddannelse i en alder af 60+ for at kunne bestride et frivilligt arbejde"*. Udsagn fra en fokusgruppe.

Der efterspørges fra flere afdelingsbestyrelser, at en KAB-økonomimedarbejder deltager på et afdelingsmøde og forklarer budget og regnskab, mens andre siger, at opgaven formodes at ligge hos driftschefen. Det tyder på, at der er nogle uafklarede forventninger om, hvem der har ansvaret for at fremlægge budget/regnskab på afdelingsmøderne.

> "*Og der vil vi jo gerne have en KAB-økonomimedarbejder til at komme på vores afdelingsmøde og lige præsentere budgettet og regnskabet, især fordi det netop har været så forvirrende. Det kunne åbenbart ikke lade sig gøre, selvom det officielt godt kan lade sig gøre."* Udsagn fra en fokusgruppe.

Vedr. budgetopgaven er der i øvrigt fremført ønsker og pointer, som går på en afklaring på hvad henlæggelser kan bruges til, ønske om hhv en kontooversigt og et årligt dialogmøde om budget/regnskab, hvor tingene gås igennem. Dertil bemærkes det at budgetskabeloner er for uvedkommende og ufleksible:

> "*Alting er i kasser, regnskaber, varmeregnskaber, intet er individuelt pr. ejendom. Det er 'sådan er systemet, sådan er arket og så kører vi'. Det er for upersonligt og firkantet*". Udsagn fra en fokusgruppe.

Der ligger et stort ansvar og forpligtelse i økonomiopgaven. Flere giver udtryk for, at man er nødt til at have økonomiforståelse for ikke at blive fuldstændig tromlet.

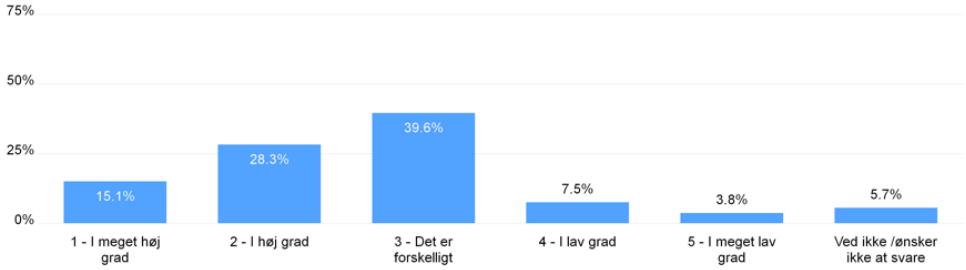
> ”*Man forudsætter fra KAB’s eller FFB’s side, at dem i AB de har forstand på alt, om det er det skriftlige, det talmæssige eller hvad…og samtidig har man ikke noget at skulle have sagt”.* Udsagn fra en fokusgruppe.

Der gives udtryk for, at indsigt i og forståelse for tal får en afgørende betydning knyttet til styring og indflydelse.

> ”*Så man er nødt til at interessere sig for tal alle sammen. Det kan ikke nytte noget, at man bare lader stå til. Men problemet er, at der er desværre ikke ret mange i organisationsbestyrelsen eller i afdelingsbestyrelsen, som interesserer sig en skid for tal. Og KAB'erne sidder og klapper nede under bordet, fordi de styrer med hård hånd alle de her tal. Indtil det går galt: ’jamen det er jo jer’.”* Udsagn fra en fokusgruppe.

Afdelingsbestyrelser og afdelingsmøder

De fleste af besvarelserne i spørgeskemaet oplever, at der er tydelige rammer og klare beslutningsgange for afdelingsmøderne. Dog svarer næsten 40 %, at det svinger, hvor klart det er.



Figur 2: Surveyspørgsmål: *”I hvor høj grad oplever du gode afdelingsmøder med tydelige rammer og klare beslutningsgange?”*.

Surveyens kommentarfelter peger samlet set på fem områder, som kan bidrage til at skabe bedre afdelingsmøder:

1. **Mødeledelse og struktur:** Der er behov for en klarere mødeledelse, herunder fastlagte rammer for møderne, deltagerlister og beslutningsmandater. Der ønskes retningslinjer for, hvem der kontaktes ved forskellige opgaver og spørgsmål.
2. **Referater og kommunikation:** Møderne skal have klart formulerede referater, så alle deltagere kan følge op på beslutninger og handlinger. Der bør også være mere gennemsigtighed i beslutningsprocesserne.
3. **Deltagelse og engagement:** Der efterlyses større beboerdeltagelse og engagement fra medlemmerne. Det er vigtigt at sikre, at alle har mulighed for at bidrage og have indflydelse.
4. **Roller og ansvar:** Der skal være klarhed over mødedeltagernes roller, især fra driftschefer og medarbejdere, så alle ved, hvad der forventes af dem. Herunder bemærkes:
    a. Efterlysning af hurtige og effektive beslutninger: ”Bolde ryger til hjørne eller videre til et andet møde”.
    b. Ordentlige beslutninger: ”Der sker nogle gange nogle ting til møderne, som man bliver usikker på om er inden for rammerne af det tilladte”.
    c. En inddragende bestyrelse: ”At bestyrelsen er klar over sin rolle og favner alle beboere og ikke kører solo”
5. **Fastlagte mødeformer og procedurer:** Der udtrykkes behov for faste rammer for beboerdemokratiet og bestyrelsens rolle, så afdelingsmøder ikke kun bliver sagsbehandling, men også giver plads til diskussion og engagement. Herunder klarhed over, hvornår noget skal til urafstemning, og om et forslag, der er kommet på dagsordenen, behandles, hvis beboeren ikke er mødt op?

Byggesager og renoveringssager

Oplevelser med bygge- og renoveringssager afhænger i høj grad af den faglige ekspertise i KAB. Derudover har det betydning, hvordan følgegrupperne fungerer.

De gode og de dårlige sager

Der er specifikke eksempler på dårlige sager, som går igen i materialet. Vurderingen er, at de sager er gået galt pga. budgetoverskridelser, beslutninger, som opleves taget hen over hovedet på afdelingsbestyrelsen, dårlig projektstyring, mangelfuldt aftalegrundlag og øvrige fejl. De erfaringer – og også historierne om dem for nogle medlemmer, som ikke selv har de direkte erfaringer – gør, at der er vagtsomhed, også i de nyere byggesager.

Eksempler:

- I LAR-projektet var der ikke styr på aftalerne mellem FFB, kommunen og forsyningen. ”*Så der står vi nu, og … kæmper en sej kamp med Frederiksberg Forsyning og Frederiksberg Kommune om at få de her 10 millioner betalt tilbage til os. KAB er derude, hvor de siger, jamen det må forsikringen jo så betale….Og vi siger, no way! De penge skal betales af Frederiksberg Forsyning. Fordi det er fandme dem, der har lavet det projekt, hvor de kunne grave den der kæmpe, kæmpe undergrundsbassin ned”.* Udsagn fra fokusgruppeinterview.

- I Søndermarken er nævnt dels problemer med beboerhuset og erhvervsudlejning og dels en renoveringssag. ”*Og det eneste man har fået af det er, at man har fået nogle lejligheder, som er betydeligt mindre, fordi der skulle laves lige pludselig, jeg ved ikke hvor meget, udluftning, skidt og lort. Det var et krav fra landsbyggefonden for at ville støtte det. Men det er også super-dårlig projektledelse”.* Udsagn fra fokusgruppeinterview.
- Tartuhus’ helhedsplan resulterede i store budgetoverskridelser, og beboerne oplevede, at det fik lov at stå på pga. mangelfuldt tilsyn fra KAB’s side og førte til huslejestigninger: ” *Når der var et problem et eller andet sted, så tog man bare pengene i stedet for at gå til entreprenøren og sagde, du har lavet noget lort her, det skal du komme og lave igen. Nye håndværkere blev bare trukket over driften. Det havde vi ingen indflydelse på.*” Udsagn fra fokusgruppeinterview.
- *”Under et renovationsprojekt i ca. 2017 tillod entreprenøren at afinstallere de fire vandforsyningsrør og tillid at de kun geninstallerede 2 ud af 4 rør. Det medførte at vandtrykket i ejendommen faldt og at temperaturen begyndte at svinge. Efterfølgende var man nødt til at forsøge at gøre det godt igen ved at installere trykforøgere. Men det hjalp ikke”.* Kommentar fra spørgeskemaundersøgelsen.

Der nævnes også gode eksempler på bygge- og renoveringsprojekter.

> *”Da jeg blev formand for det første år, tog vi en del byggesager, der var i gang. Dem fik vi høvlet af for det år. Det gik okay, synes jeg. Det næste år var mere sådan med at få dem finjusteret de der ting og kigge på, hvordan fungerede de så. … Det gik sådan, som det jo nu går med, at der er en del brok og en del snak, men hvis man ligesom sørger for, at det hele tiden bliver en lille smule bedre, så efter et år, så er det jo sådan set ret godt”.* Udsagn fra fokusgruppeinterview.

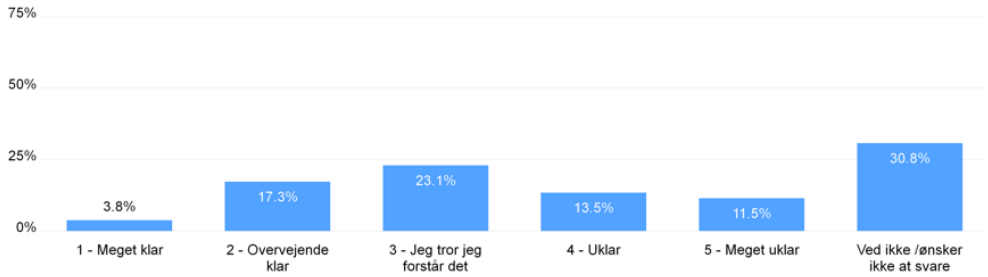
Det gælder både for de dårlige og de gode eksempler, at oplevelser og tilfredshed i høj grad er personafhængigt. Det fylder meget, hvordan relationen er til den enkelte projektleder, og hvordan vurderingen er af vedkommendes kompetencer og engagement. Det medfører også, at afdelingerne føler sig sårbare overfor personskift i projektledelsen, og oplever, at progressionen og historikken går i stå, når der skiftes projektleder. Der nævnes et projekt, som var kritisk pga. vandskader, men hvor afdelingen måtte vente længe på at få tilkoblet en projektleder. Det var en virkelig god projektleder. Dog når han ikke at føre projektet til dørs pga. en barselsorlov, og afdelingen ærgrer sig over, at KAB ikke har taget højde for det. Andre eksempler fremhæver omvendt, at et problematisk projekt kan blive genoprettet ved et projektlederskifte.

> *” Vi har på et tidspunkt haft en, der hedder NN. Hun var guld værd. Hun har bare styr på det. Hun var der bare, og det kørte bare. Og så siden har vi haft, jeg ved ikke hvor mange.”* Udsagn fra fokusgruppeinterview.

Særligt udfordringer med tilgængelighedsfaciliteter
Fokusgrupperne fortalte om eksempler, hvor der var problemer med tilgængeligheden i renoveringssager. I et af eksemplerne blev der som led i en renovering etableret halvtage. Afdelingsbestyrelsens repræsentanter i byggeudvalget havde gjort opmærksom på behov for at tage højde for påkrævet højde til handicapbiler under halvtaget, men trods det er halvtaget blevet lavet for lavt. Et andet eksempel:

”I min opgang skulle de lave de der tilgængelighedsbadeværelser, de lavede en hel opgang og fandt så ud af, at bordene var for brede. En kørestolsbruger ville ikke kunne sidde på det toilet”. Udsagn fra fokusgruppeinterview.

Følgegrupper: Hvad er deres funktion og ansvar?
Den almindelige procedure i byggesager er et samarbejde med en følgegruppe. Det fremgår også af surveyet, at roller og ansvar i byggeprocesser for hhv. AB, OB og KAB ikke står helt klart for medlemmerne (de fleste har dog haft svært ved at forholde sig til spørgsmålet og har hverken svaret noget i midten eller ’ved ikke/ønsker ikke at svare’, og det må formodes, at disse svar kommer fra den halvdel af besvarelserne, som endnu ikke selv har deltaget i en følgegruppe).



Figur 3: Surveyspørgsmål: *”I hvilken grad var roller og ansvar for hhv. AB, OB og KAB klare for dig i byggesagsprocessen?”*.

Der efterlyses klarere retningslinjer for følgegruppers beføjelser. En deltager i en fokusgruppe sidder også i en områdefornyelsesprojektgruppe, som har lavet et stort stykke arbejde for at fundraise penge til et kunstværk, hvorefter afdelingsbestyrelsen ønsker at behandle sagen og have den endelige godkendelse: ”*Så er det lige jeg tænker, har jeg spildt min tid? I det år, jeg har siddet i den der følgegruppe, i den projektgruppe, og vi har siddet med medarbejdere fra FFB eller de boligsociale har været med. Vi har i fællesskab søgt fondsmidler…Det kan falde til jorden, alt sammen*”. Udsagn fra fokusgruppeinterview.

Ligesom der ønskes klar afgrænsning og relation til afdelingsbestyrelsen, fremhæves det også fra OB, at det er vigtigt at have OB tæt på i følgegruppernes arbejde (interview med medlem af sparringsforum). Og videre nævnes det, at følgegrupper og afdelinger har brug for kompetent hjælp til at holde entreprenører i ørene, så byggesjusk og merforbrug undgås.

I spørgeskemaet blev der spurgt til forslag til forbedringer i samarbejdet om byggesager, fx inddragelsen af følgegrupper i kommende projekter. Tilbagemeldingerne kan kategoriseres i fem emnegrupper:

1. **Kommunikation og information.** Der er behov for bedre formidling og videregivelse af information til følgegrupperne. Der nævnes bedre referater fra møder og klarere information om roller og ansvar fra starten af projekterne.

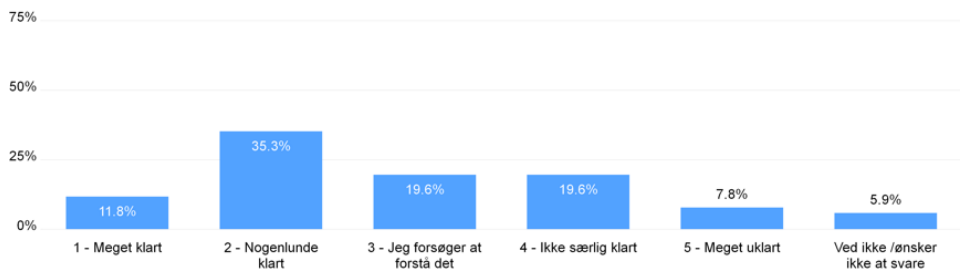
2. **Mere inddragelse**: Følgegrupperne og beboerne vil gerne have en mere aktiv rolle i opfølgningen af projekterne for at følge med i, at budgetterne overholdes, og at deres synspunkter bliver hørt. Det er vigtigt, at afdelingsbestyrelsen også er involveret i beslutningsprocessen. *"Min mening er, at beslutningerne er foretaget på forhånd. Dette gælder både fra KAB's og OB's side"*.

3. **Ansvar, dokumentation og valg af entreprenører:** Der efterlyses større gennemsigtighed og dokumentation omkring ansvarsfordeling, økonomi og aftaler. Det skal være klart, hvem der har ansvar for hvilke opgaver, og aftaler skal skrives ned ("ingen håndslag"). Der peges på, at mange problemer skyldes ikke-kompetente rådgivere og entreprenører. Surveykommentarerne foreslår ikke altid at gå efter de billigste løsninger, da dette kan føre til dyre fejl og forsinkelser.

4. **Kursus og vejledning til følgegrupper**: Kurser kan give en bedre forståelse af følgegruppens rolle og ansvar i projekterne. Der er et ønske om, at grupperne føler sig klædt på til at deltage aktivt i processen.

Organisationsbestyrelsen (OB)

I surveyen gives ikke udtryk for markant uklarhed med OB's rolle og ansvar. For knap halvdelen står OB's rolle meget eller nogenlunde klart. I fokusgrupperne fremstår dog et indtryk af, at afdelingerne nemt kan komme til at blande OB og KAB sammen og ikke kender så meget til OB's arbejde.



Figur 4: Surveyspørgsmål: *" I hvilken grad føler du, at organisationsbestyrelsens rolle er klart defineret?"*.

I OB er der stort ønske om samarbejde, tillidsfulde relationer og god kontakt til afdelingerne. Et medlem af sparringsforum fremhæver behovet for at lytte til afdelingerne, være tæt på bygge- og renoveringssager og være mest muligt *i sync* med afdelingerne, når der skal træffes beslutninger (interview med medlem af sparringsforum).

Et andet medlem af sparringsforum reflekterer over sin rolle og om at være tydelig som ledelse og om samarbejdet mellem FFB og KAB: ”*Man kan egentlig sige, at det som der måske skal til, det er, at der er nogle stærke personer fra FFB, der går ud og kommunikerer med beboerne og siger, ’prøv at høre her, det er os, der står bag det her, det er os, der træffer beslutningerne, det er os, der har fået de her lovmæssige krav, nogle mål, vi skal indfri, og så trækker vi på et KAB-Hus’. … Der er [andre] selskaber, som siger, ’Ja, det er også jer KAB, nu skal I hive til jer igen’. Hvor jeg siger, ’undskyld, de gør det sådan set for os alle sammen, fordi vi er et fællesskab’.*

Det anerkendes, at den nye OB har gjort et stort stykke arbejde for at komme ud og have en dialog. Men andre synes, der er langt til OB, hvilket afspejles i disse to citater:

- *”Os i AB har ikke noget ord videre…vi har ikke noget sted, hvor vi mødes med OB, eller hvor nogen fra OB kommer til et afdelingsmøde her og hører, hvordan det går. De føler sig hævet over os, som en loge.”* Udsagn fra fokusgruppeinterview.
- ”*Og hvis du skal have en overordnet OB-organisation, så skal den OB-organisation være og arbejde for mig, der både sidder i bestyrelsen, og eller bare er lejer i det øjeblik, jeg ikke sidder i bestyrelsen. Og det gør de ikke. De er blevet firmaets mand*”. Udsagn fra fokusgruppeinterview.

Mødeformer
I afdelingerne er der en stor interesse for at være tættere på OB, og det foretrækkes generelt, at OB er opsøgende og selv kommer ud og besøger afdelingerne fremfor fælles arrangementer med deltagelse af mange.

”…*når der lige er blevet konstitueret nye afdelingsbestyrelser, at FFB kommer ud og siger, ’her er vi’. For dem, der ikke er med i beboerdemokratiet, de ved i hvert fald ikke noget om forskellen på FFB og KAB... Men når nogen så ligesom er blevet overtalt til at gå med i bestyrelsen, så er det måske meget godt, at der ligesom er en eller anden, der tager imod dem officielt. På sådan et første bestyrelsesmøde der og siger, at ’jeg er fra et højere niveau i FFB, og nu skal I høre lidt om, hvad FFB er og hvad forholdet er til KAB’”.* Udsagn fra fokusgruppeinterview.

Flere medlemmer fra afdelingsbestyrelserne udtrykker ikke den store motivation til at deltage i fælles aktiviteter i KAB: ”*Folk, de gider ikke at tage helt hen til KAB-Huset for at være med*”. Udsagn fra fokusgruppeinterview.

OB har også overvejelser over, hvordan møderne tilrettelægges, så mange involveres, og en samarbejdende arbejdsform styrkes. Det er tanker om opgangsmøder, dialogmøder, hyppigere/kortere møder og en udvikling af repræsentantskabsmøderne: ”*Vi skal fokusere på noget mere indhold, så det giver mening… få en god historie, og fortælle, hvad er det, der lykkes, hvad er det, der går godt, og så sprede cirkler i vandet til at blive noget positivt, og ikke blive så negativt”.* (interview med medlem af sparringsforum).

Fra afdelingerne kommer dog også et behov for steder, hvor det så er ok at ”brokke sig”. ”*Man kan ikke bruge repræsentantskabet til at brokke sig. Jeg kom en gang til at brokke mig i repræsentantskabet over, de ville nu sætte fokus på de renoveringer, der skal laves. Så siger jeg, men hvad med dem, der har været og står og hænger og dasker og der sker ikke en skid. Men det skulle man i hvert fald ikke tage op på sådan et møde. Men hvor skal jeg så tage det op, når det ikke bliver hørt? Hvor skal man så gøre det?”* Udsagn fra fokusgruppeinterview.

Forventninger til OB

I spørgeskemaundersøgelsen blev der spurgt til, hvilke opgaver OB (organisationsbestyrelsen) skal fokusere på. Svarene er opsummeret i følgende fem punkter:

1. **Økonomisk ansvar og huslejeniveau**: OB skal prioritere at sikre en lav husleje og holde styr på økonomien. Det er vigtigt, at beslutninger fra OB og bestyrelserne respekteres af KAB.

2. **Støtte til afdelingsbestyrelserne:** OB skal hjælpe og understøtte lokale afdelingsbestyrelser, sikre, at de har de nødvendige ressourcer og information, og fungere som en inkluderende partner i samarbejdet med afdelingerne. Konkrete forslag om, at hver afdeling får tilbudt en OB-kontaktperson, og at nye afdelingsbestyrelser modtager en informationsmappe med årshjul for FFB-aktiviteter, events og vigtigste møder.

3. **Kommunikation og transparens:** Der skal arbejdes på bedre kommunikation med beboerne og afdelingsbestyrelserne. OB skal informere bedre om deres beslutninger og konsekvenserne af disse, så beboerne føler sig hørt og informeret. Dette vil reducere rygter og misforståelser. *”De færreste kender til organisationsbestyrelsen, hvorfor der med fordel kunne komme lidt mere info herom til alle beboere*”.

4. **Respekt for beboerdemokratiet**: OB skal sikre, at beboerdemokratiet fungerer optimalt, og imødekomme beboernes ønsker og behov. OB skal lytte til bekymringer fra afdelingsbestyrelserne og anerkende deres rolle i beslutningsprocesserne. Flere kommentarer går på, at OB ikke er *i sync* med afdelingsbestyrelserne, fx disse: ” *Alt for mange gange lusker OB beslutninger ind uden at informere beboerne (afdelingsbestyrelsen), eller "glemmer" at spørge, om det er en god ide eller noget, der er behov for”* og ”*Jeg synes, at OB har tendens til at vedtage ting og sager uden om afdelingsbestyrelsens viden*”

5. **Samarbejde og koordination:** OB skal fremme samarbejdet mellem afdelingerne, herunder støtte til nybyggeri og renoveringer, samt skabe en tydelighed om, hvad afdelingsbestyrelserne kan forvente fra OB, herunder hvilke opgaver og ansvar OB har. Det bemærkes også, at OB skal sikre det gode samarbejde mellem afdelingsbestyrelserne og FFB/KAB.

Udlejning og øvrig rådgivning fra KAB

Området kommunal anvisning er udfordrende for mange afdelinger. Det er regelstyret i høj grad, og afdelingerne forsøger at navigere i det i dagligdagen.

Selvom det formelt ikke er afdelingsbestyrelsen, som har ansvaret for udlejningen, er det noget af det, der fylder allermest i hverdagen for mange. En afdelingsformand fortæller om tre konkrete eksempler på udfordringer ift. udlejning. For det første har afdelingen fire tilgængelighedsboliger, hvor kommunen har anvisningsret. Afdelingen føler sig misbrugt, fordi Frederiksberg Kommune sender psykisk syge, og der er meget uro og handel med stoffer. AB mener ikke, at kommunen både skal anvise til tilgængelighedsboliger og til afdelingens øvrige boliger. For det andet har afdelingen enkelte fireværelses lejligheder, som de gerne vil give til egne børnefamilier, men som oftest går til beboere udefra, som skal genhuses. For det tredje nævner afdelingsformanden tildeling af handicapnummer og interne flytninger. Afdelingen oplever at blive mødt med urimelige krav fra KAB om fx en speciallægeerklæring ifm. handicapnummer, hvor en diagnose fra et hospitalsophold burde være tilstrækkeligt. Samt ufleksible regler om krav om en tilsvarende bolig, når den 85-årige flytter fra en fireværelses ned i stuen og gerne vil have en mindre lejlighed. I de tre eksempler forsøger afdelingen at have en dialog med KAB, men oplever at blive affærdiget med korte svar uden at kunne få ordentlige svar og konkrete henvisninger til, hvor de regler, der skal følges, står henne.

Der er også en problematik med erhvervslejemål, som afdelinger oplever påvirker dem negativt.
I en afdeling har de et vaskeri, som blev opsagt for ti måneder siden, og det er ikke blevet lejet ud endnu, ligesom også frisøren har opsagt sit lejemål og fraflytter om tre måneder.

”*Så har vi bedt om mange gange at få sat nogle kæmpe sedler op i vinduet: ’TIL UDLEJNING’. … Hvorfor bliver det ikke slået op? Hvorfor kommer der ikke gang i det? …. Vi skal være med til at betale den tomgangsleje… Altså, du kan ikke forvente, når det står på KAB’s hjemmeside, det er da ikke sikkert, at folk ude på gaden kigger på det”.* Udsagn fra fokusgruppeinterview.

I en anden afdeling er de også bekymret for den udgift for tomgangsleje, som lander hos afdelingen pga. langsommelighed: ” *Vi har en lejlighed, som har været ubeboet i to år pga. vandskade. Det betaler vi andre så, fordi der ikke kommer lejeindtægt*”. Udsagn fra fokusgruppeinterview.

Vejene ind til Jura

I interviewmaterialet er det primært ventetiderne og vejene ind til Jura, der bliver kommenteret på fremfor karakteren og kvaliteten af rådgivningen.

”*Det er jo bare en jungle, vil jeg bare lige sige. Fordi man skal selv sidde og opfinde, hvad man gerne vil have i en husorden. Så kontakter man KAB, men i virkeligheden må du ikke kontakte KAB, det skal jo gå igennem driftschefen, og så skal man kontakte Jura, og så får man at vide i Jura, at det hører ikke til en husorden, det der. Det skal slet ikke stå i en husorden, og så sidder man bare der, okay, så starter vi herfra”.* Udsagn fra fokusgruppeinterview.

I spørgeskemaundersøgelsen blev der spurgt om forslag til, hvordan rådgivningen fra KAB kan forbedres. Svarene kan sammenfattes i følgende fem hovedpunkter:

1. **Direkte indgang til rådgivning**: Der efterlyses en mere direkte adgang til juridisk rådgivning, så man ikke skal gå gennem flere led for at få svar. En klar indgang til juridisk afdeling og tydelighed om forventet service og svartider er vigtigt. Som en bemærkning lyder ”*At man i det mindste svarer på henvendelser, som f.eks. henvendelser til juridisk afdeling”*.

2. **Opgavefordeling**: Der ønskes klarhed om, hvilke opgaver bestyrelserne skal varetage, samt hvem man skal kontakte ved forespørgsler og ønsker fra beboere. En drejebog for nye bestyrelsesmedlemmer kan hjælpe med at strukturere arbejdet. En kommentar lyder: ”*At det er mere overskueligt hvilke opgaver bestyrelsen egentlig skal varetage, hvad kan besluttes og hvem skal man kontakte i forbindelse med forespørgsler, ønsker fra beboere, regler m.m.”*.

3. **Serviceniveau og ansvar:** Rådgivningen skal være mere konkret og handlingsorienteret. KAB skal tage ansvar for forsinkelser og vise større vilje til at handle hurtigt på henvendelser fra afdelingerne.

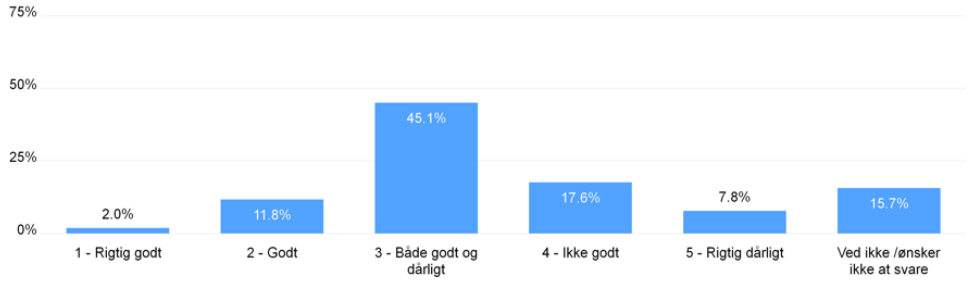
4. **Kompetence og engagement**: Medarbejderne i KAB skal handle offensivt og have mere tid til at rådgive grundigt. Én bemærker: *”I nogle situationer opleves det som om at tale til en lukket dør. Ting trækker ud, og når endelig rådgivere kommer ud, så er det som om, det blot er ord på ord - for der er alt for lang tid til handling”*.

5. **Kommunikation og grader af inddragelse**: Manglende kommunikation og beslutninger truffet uden beboernes viden har skabt frustration. En beboer skriver: ”*Alle beslutninger og kommunikation, der var, blevet fjernet fra beboerne, der stod med det - de blev taget ud af projektet, som var deres, og der blev kommunikeret over hovederne på dem”.* En anden kommentar mener dog, at der ligger for meget ansvar og arbejde lokalt: *”Generelt bliver ansvaret for at drive processerne lagt hos den lokale bestyrelse, hvor det i højere grad burde ligge hos KAB/FFB. Bestyrelsen har ikke ressourcerne til at drive den demokratiske proces, men bør i højere grad assisteres af organisationen (FFB/KAB)”*.

Samarbejdet og forholdet mellem KAB og FFB

Analysen har kigget på, hvor samarbejdsfladerne helt konkret findes. I OB betoner et medlem kundechefens helt centrale betydning, et andet medlem understreger understøttelse af driften som kernen. I afdelingerne møder de KAB både gennem renoverings- og byggesager, udlejningssager og kurser for beboerdemokrater.

Surveyen stillede spørgsmålet om, hvordan samarbejdet samlet set mellem FFB og KAB blev vurderet? Her kom negativt svar fra en fjerdedel, positivt svar fra 14 % samlet set, og en bemærkelsesværdig stor del, som har svaret ’både godt og dårligt’.



Figur 5: Surveyspørgsmål: *"Hvordan vurderer du samlet set samarbejdet mellem FFB og KAB?"*.

De dårlige erfaringer kan skyldes dårlige sager eller historier om de dårlige sager, kringlede og lange veje til rådgivning og oplevelsen af generiske svar, som det er beskrevet i det forudgående. Det er også nævnt flere gange, at det opleves som problematisk, når der sker budgetoverskridelser i byggesager, og afdelingerne ender med at betale ekstraregninger, og KAB ikke kan tage sin del af det økonomiske ansvar.

Gode oplevelser lader til at være knyttet til dygtige projektledere og oplevelsen af at få en platform for at få inspiration, viden og best practice fra andre selskaber, eksempelvis om biodiversitet, solceller og lukning af skakter.

En afdelingsformand udtrykker det således: *"Jeg synes, der bliver fokuseret meget på det negative. Og hvis man fokuserer meget på det negative, så får man også meget modstand. Det er også det, jeg siger til min afdelingsbestyrelse. Når driften gør noget rigtigt, så skal vi også give dem credit for det. Så bliver de faktisk bedre til at gøre noget godt. Sådan synes jeg også, det skal være op mod FFB. Og så synes jeg også, det skal være fra FFB op mod KAB. Når de faktisk gør noget, man synes, det er godt, så giver man dem credit uforbeholdent. Så er man også bedre stillet, når man på et tidspunkt kommer med noget berettiget kritik".* Udsagn fra fokusgruppeinterview.

Forklaringen på de blandede erfaringer, som findes hos næsten halvdelen af besvarelserne, synes at gå i to veje. Dels igen, at samarbejdet er uhyre personafhængigt, og i længerevarende sager har man måske både oplevet gode og dårlige projektledere. Det kan også være, at man har oplevet velfungerende projekter og sager på et område og det modsatte året efter i en anden sag.

"Den projektleder, der er på Solcelle lige nu, er rigtig god. Det har bare været en dårlig proces. Men han er god. Da jeg sad i [XX] helhedsplan, der var der en uduelig projektleder…Og så fik vi en anden, helt fremadragende. Og så kørte det os bare på skinner. Så selvfølgelig er der skidt og kanel". Udsagn fra fokusgruppeinterview.

Den anden forklaring på den store gruppe, som har blandede erfaringer, er, at det tyder på, at der er et 'før' og et 'nu', i den forstand at der har været en stor udskiftning både i OB og i kundechefstolen, og der er investeret stort i opbygningen af tillid og engagement i samarbejdet.

> "*Jeg [har] den største tillid, og jeg ved, at vi kan lykkes med alt, vi sætter os for. Hvis du havde spurgt mig tidligere, så havde jeg sagt noget helt andet. Det, at der er nye spillere på banen, og nogen, der er blevet rykket, gør, at den her tillid og ærlighed er kommet tilbage til bordet".* Interview med sparringsgruppemedlem.

Endelig lader det også til, at der er en dobbelthed i roller og samarbejde, og en usikkerhed samt bekymring over, om KAB fylder meget og er inde over mange eller alle arbejdsgange i afdelingernes og foreningens arbejde. Men omvendt er der også en erkendelse af, at afdelingerne har brug for hjælp, fordi de er en del af en kompleks og gennemreguleret sektor i en digitaliseret samfundsmæssig kontekst.

Kundechefen er en meget væsentlig person, nærmest en personificering af samarbejdet. Formanden kalder kundechefen en strømpil, som også understøtter politikudviklingen, dog ligger ansvaret for den hos OB. Igen her bliver det gode samarbejde meget personafhængigt og relationelt.

I en fokusgruppe blev der snakket om indgange til KAB og husets kompetencer, og det er svært at forstå for mange lokalt, hvordan KAB hænger sammen: … ”*Sådan at vi kun bruger dem som et administrationsselskab. Og der kan man jo godt kræve, hvis man gør det, at sige, at vi har fem medarbejdere. Det er dem, FFB-bestyrelserne har kontakt til. Sådan så man ikke behøver at skulle hele huset rundt. Så kunne de derinde sprede budskabet ud. Altså, vi skriver til Søren, eller hvem fanden det nu måtte være. Vi har en husorden, eller vi har noget andet. Så det er den gruppe, der sidder der for vores skyld, der sørger for, at tingene kommer videre”.*

Der er forskellige synspunkter på, hvordan man definerer og sætter pris på de services, den viden og de muskler, som KAB-Fællesskabet giver adgang til. Nogen synes ikke, det er nødvendigt, og vil helst være ressourcerne foruden.

> ”*Hvis jeg skulle sige noget, så skulle KAB gå tilbage til basis. KAB skulle stå som administrationsselskab for udlejning, for opkrævning af husleje. Alle de der basisting. Og alt det, der hedder konsulentrådgivning, hold nallerne væk.*” Udsagn fra fokusgruppeinterview.

Andre peger på, at der er et uudnyttet potentiale i KAB-Huset, som kunne give mere værdi for FFB.

Kommunikation

Der er fra afdelingerne fremkommet forskelligt feedback på kommunikationen med KAB og FFB, som går på alt lige fra den beboerrettede skriftlige information, kommunikationen om konkrete sager, den offentlige kommunikation på hjemmesiderne og den strategiske kommunikation, når noget går galt. Der er samlet nogle pointer her:

- AB’er ønsker personlig indgang og dialog fremfor e-mail og lukkede døre. ”*Vi har været til nogle møder derinde, fordi vi har råbt op, hvor vi har mødt nogle rigtige mennesker…De forstod pludselig godt, hvad vi sagde. Men man kan ikke kommunikere med dem på e-mail”.* Udsagn fra fokusgruppeinterview.
- Der er meget fokus på omdømme og angst for dårlig reklame i KAB: ”*’Vi skal helst ikke i medierne’, det har også været svaret, ’vi kan ikke tåle mere dårlig omtale’. Hvad fanden er det for et svar at komme med?!”.* Udsagn fra fokusgruppeinterview.
- KAB er dårlig til at kommunikere i de breve, de udsender. *”Så siger de (i et brev), at telefonforbindelsen i din vaskeriordning [er for dårlig]. Og så sidder man og tænker…hvad fanden mener du med det? Og så bagefter, så kommer der en mand fra FFB…og forklarer os, at det, som der står der, betyder, at vi rent faktisk betaler for en internetforbindelse, fordi vi skal*

kunne logge på vores telefoner, og booke vores vaskeri. Og det er jo fair nok, men så kald det for en internetforbindelse i din vaskeriordning". Udsagn fra fokusgruppeinterview.

- Et afdelingsmedlem har forsøgt at finde frem til information om formalia på KAB's og FFB's hjemmesider. Hun oplever, at der her står ret forskellige ting om regelsæt, beføjelser, rettigheder og hvordan tingene hænger sammen, hvornår OB holder møder etc. og opfordrer til, at hjemmesiderne bliver strømlinet, så der ikke er modstridende information.

Man kan godt komme til at blande det hele sammen…
På både centralt og lokalt niveau af FFB flyder FFB og KAB ofte sammen. Det sker både for OB-medlemmer ud fra forståelsen af, at administration og udvikling sker i et samarbejde, og at parterne har brug for hinanden. Og det sker i afdelingerne, typisk ud fra den forståelse, at alt, hvad der er mere overordnet end den enkelte afdeling, mangler indlevelse og forståelse for afdelingens behov.

"*Så er det jo bare lige meget, om det hedder KAB, eller om det hedder FFB. De skal bare kunne finde ud af at hjælpe mig på den måde. De skal finde ud af at hjælpe mig med det, som jeg ikke selv kan klare".* Udsagn fra fokusgruppeinterview.

"*Altså jeg ved jo godt sådan teoretisk, hvad FFB er, men i det daglige kan man godt være lidt i tvivl om, hvor det ene starter og det andet stopper*". Udsagn fra fokusgruppeinterview.

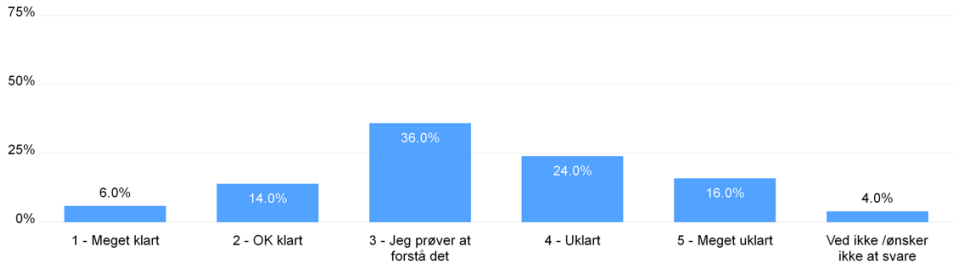
Spørgsmålet er, hvad denne sammenblanding gør ved placering og forståelse af ansvar og afklaringen af roller.

Et enkelt fokusgruppeinterview var særligt kritisk, og det blev understreget, at både FFB og KAB er gennemsyret af pseudo-demokrati, og at hensigtserklæringer om åbenhed og transparens er tomme ord. "*Så bliver det stampet for det modsatte. Så er det ud med FFB, OB og hele lortet, og du kan kraftedeme tro, jeg stamper for, at nu skal OB rives ned."* Udsagn fra fokusgruppeinterview.

"*Vi skal have et konstruktivt, kritisk samarbejde med KAB…vi skal være på beboernes side, indtil det viser sig, at KAB gør det helt efter bogen"*, siger et sparringsforumsmedlem. Spørgsmålet er blot, hvad 'bogen' siger?

Det store KAB-Fællesskab

I surveyet blev der bl.a. spurgt til, i hvor høj grad KAB's rolle og ansvar var klart. Til det spørgsmål svarede en stor del uklart. De fleste svarede dog en mellemting eller 'ønsker ikke at svare'. I KAB's roller ligger jo både opgaven som administrator og også adgangen til hele KAB-Fællesskabet med viden og ressourcer på almenboligområdet.



Figur 6: Surveyspørgsmål: *" I hvilken grad føler du, at KAB's ansvar er klart defineret?"*.

Et sted at få del i den viden, som ligger på tværs, er ved at deltage i KAB's bestyrelsesuddannelse. Det har nogle stykker fra OB gjort og har hentet stor inspiration derfra. Eksempler på best practice, som er delt via bestyrelsesuddannelsen og det netværk, som dannes her, giver viden om emner som biodiversitet, solceller, børneråd, fondssøgning og lukning af skakter.

"Solceller. Alle snakker om solceller. Hvorfor er der nogen, der lykkes med det? Hvorfor er der en boligforening i Hvidovre, som er lykkedes med det?" Interview med sparringsforumsmedlem. Samme person har erfaret, at der kan komme god vidensdeling og inspiration ud af det, når kundecheferne taler sammen på tværs af selskaber og bringer gode erfaringer videre på tværs af KAB-Fællesskabet.

> "*Mere op i helikopteren, eller i luftballonen, eller hvad man vil sige, og kigge ned og sige, hvad er det, der er bedst for os, og ikke kun mig selv i min egen bolig".* Interview med sparringsforumsmedlem.

I FFB's målsætningsprogram er formuleret et mål om, at FFB styrkes som kunde i KAB.

I spørgeskemaundersøgelsen blev der spurgt til, hvordan FFB kan styrkes som kunde. Svarene kan opsummeres i følgende fire kategorier:

1. **Krav og ansvarlighed**: FFB skal stille klare krav til KAB om at levere de aftalte ydelser. KAB bør også stilles økonomisk ansvarlig, når noget går galt, og KAB ikke leverer.

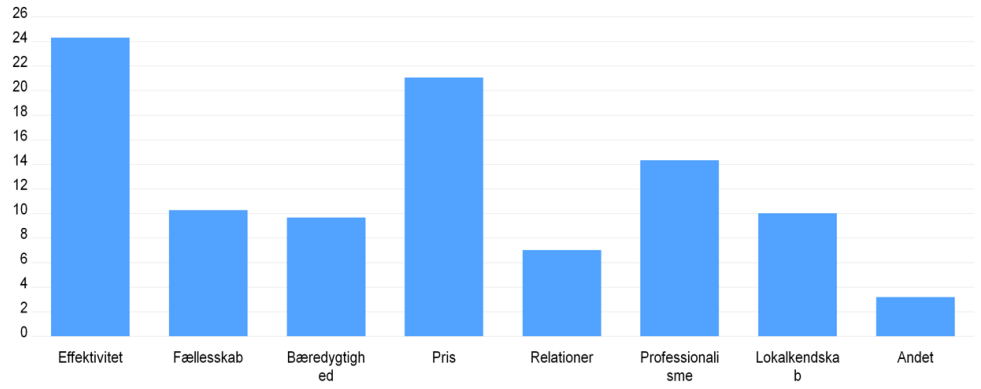
2. **Skræddersyet kommunikation og service**: KAB skal tage hensyn til de unikke behov og ønsker i hver forening og have respekt for forskellighederne. Fx: ”*Vi er forskellige og vil ikke behandles over én kam”.* Én nævner også, at OB skal være mere synlige.

3. **Samarbejde og grænsesætning:** Der er kommet svar om både mere og mindre samarbejde. Et perspektiv i surveysvarene går på, at KAB breder sig for meget. Her ønskes det, at der skal være fokus på at styrke beboerdemokratiet, hvor AB får en større rolle i udviklingen af FFB, og at KAB ikke har for stor indflydelse over FFB's drift. Fx: ”*Jeg mener, KAB har for stor indflydelse over, hvad der foregår i FFB*”. Et andet perspektiv i surveysvarene går på et tættere samarbejde. Én skriver: *”Vi skal tættere på hinanden og dele viden. Vi skal have orden i sager, f.eks. fraflytningssyn, regler, breve - så tiden på dette minimeres og største/fleste fejl kommes til livs. Derved frigives tid til at udvikle samarbejdet”*

4. **Samarbejdsaftale**: Én peger på, at der bør etableres en ny samarbejdsaftale, der adresserer FFB's udvikling, og det bemærkes, at der skal sikres tilstrækkelige ressourcer til kundechefen for at undgå, at denne brænder ud. Det ønskes også, at administrationsudgifter bliver mere specifikke, så det er klart, hvad de går til.

Værdier i samarbejdet FFB-KAB

I surveyet blev der spurgt til en rangordning af de værdier, der har størst betydning i samarbejdet (hver person blev bedt om at fordele 100 procentpoint på listen af værdier).



Figur 7: Surveyspørgsmål: *”Hvilke værdier er vigtigst i samarbejdsrelationen mellem FFB og KAB?*

Svarene viser, at de tre værdier Effektivitet, Pris og Professionalisme scorer højest. Herefter kommer Fællesskab, Lokalkendskab og Bæredygtighed.

I fokusgrupperne blev nogle perspektiver på disse værdier vendt. Eksempelvis betyder Effektivitet noget forskelligt fra person til person. For nogen betyder effektivitet, at tingene går hurtigt, og at man ikke skal vente længe på svar, for andre at tingene gøres smart og billigt, og for atter andre at tingene fuldføres uden afbrydelser.

En måde at arbejde med effektivitet i FFB på er driftsfællesskaberne. Driften er udenfor denne analyses genstandsfelt, men dette tjener alligevel et eksempel. Der findes ret forskellige meninger om driftsfællesskaberne. Modstanden går på dels en oplevelse af, at det i realiteten ikke betyder effektivitet og bedre service, og dels en frygt for at miste noget lokalt særkende.

> ”*Fx vi skulle have lavet dørskilte. Så bliver der ringet ’I skal lige gå over på Betty, fordi der er noget, I skal lave der’, så skal de lægge det hele, det tager 15-20 min. at gå derover. Når de er der, så får de at vide, at de skal gøre på Vinstrupgård, så går der en time med det. Det er spildt arbejdstid, hvor vi ikke får noget ud af det. Så kommer de aldrig videre med dørskiltene”.* Udsagn fra fokusgruppeinterview.

> ”*Det er min anger imod stordrift, det er, at man mister DNA'et, man mister det lokale, man mister ejerskab…vores eget lille kontor, kan jeg i hvert fald sige, at der altid er den der med hjælpsomhed. Vi tager os af det. Vi er til stede. Vi er nærværende. Og det kan jeg bare mærke, er ved at forsvinde”*. Udsagn fra fokusgruppeinterview.

Omvendt fremhæver andre fordelene ved driftsfællesskaberne, dels at der er fordele ved at anskue selskabets fysiske og menneskelige ressourcer som fælles, og at dette giver en fælles ansvarsfølelse. For det andet opleves det også, at det kan mærkes positivt på økonomien:

> ”*Det er min erfaring gennem 40 år her på Frederiksberg Kommune om at drifte ejendom, så skal man ikke være så afvisende overfor stordrift…Jeg synes, det der med den interne DNA, det er en svær faktor, fordi vi deler jo gårdmænd med flere afdelinger, og de løber også lidt frem og tilbage. Men det gør de jo ud fra den betragtning, at vi vil også gerne holde huslejen i ro…Så hvis du samtidig kommer og siger, at jeg vil egentlig gerne have mit eget ejendomskontor, og der må gerne være det og det, så er du måske også nødt til at sige til dine beboere, hør, vi skal også op i huslejen. Og hvad tror du så, de vil sige? Så vil de sige, nej, lad mændene løbe”*. Udsagn fra fokusgruppeinterview.

I fokusgrupperne kommer Relationer og Lokalkendskab også til at fylde en del, selvom de ikke ratede højt i surveyet. Og svarene i datamaterialet vidner om, at det ikke er uden dilemmaer at tilrettelægge det gode samarbejde og gøre alle tilfredse, når man efterspørger både effektivitet, billig drift og husleje og personlig service, information og kompetent rådgivning i komplekse sager.

Også værdien Fællesskab har forskellig betydning, alt efter hvem du taler med. Fællesskab kan anses som summen af selskaber, som hører under KAB’s administrationsfællesskab.

> ”*FFB er en del af KAB-Fællesskabet…Fællesskabet, oppe i mit hoved, går på, at selskaberne i KAB er fællesskabet. KAB er her [peger i luften langt udenfor cirklen]. Men sådan er det ikke. Sådan bliver det ikke italesat, fordi man vil gerne have, at KAB bliver infiltreret i selskaberne… Så det er sådan en dobbeltrolle, de har taget på sig, og*

når jeg er irriteret, så synes jeg, det er rent forførelse, og nogle gange så tænker jeg på, det er sgu meget godt, at de lige tager teten". Interview med sparringsgruppemedlem.

For andre handler fællesskabet om det lokale: "*Fællesskab, det betyder noget med det fællesskab, jeg gerne vil etablere qua min rolle i afdelingsbestyrelsen og i fællesskabet for beboerne. Det har ikke noget med administrationsdelen at gøre i min verden".* Udsagn fra fokusgruppeinterview.

Der bliver ikke i surveyen spurgt til transparens/gennemsigtighed. Men det begreb eller den værdi bliver ofte nævnt i interviewmaterialet.

Hvad menes med gennemsigtighed? I en afdelingsbestyrelse forstås det sådan: "*at vi ikke får ting at vide på bagkant. At vi er med i alle beslutninger, der vedrører os*". Udsagn fra fokusgruppeinterview.

I OB menes der det modsatte af mistillid, når der tales om transparens (interview med sparringsforummedlem).

Om at være synlige i den offentlige debat og tale den almene sag
Én af fokusgrupperne havde en diskussion om at være synlige i den offentlige debat og hejse et flag for de almennyttige perspektiver i boligpolitikken. Flere i gruppen var enige om, at KAB ikke står stærkt her.

"*Jeg kunne godt tænke mig, at KAB talte det almennyttige ind som en bedre sag. Jeg synes ikke, at de går i front. Jeg synes ikke, at de er markante i deres udmeldinger… Jeg synes, at KAB burde med de muskler, de har, den størrelse, de har, så mange kunder de har, der burde de gå forrest og også tale det almene mere op".* Udsagn fra fokusgruppeinterview.

Gruppen var også bevidst om de restriktioner, KAB måtte have som ikke-politisk organisation, og gruppen bevægede sig ind i en drøftelse af, hvad FFB selv kan gøre.

"*Men det handler om, at vi som selskab måske skal være lidt mere retningsskabende i, hvad er det, vi er for et selskab? Hvad er det, FFB er for en organisation? Og være mere tydelige i, hvad er det, vi gerne vil?".* Udsagn fra fokusgruppeinterview.

Opsamling
Denne analyserapport fremlægger de indsigter og vurderinger, som er kommet frem i survey og interviews. Næste skridt i processen handler om, at FFB og KAB hver især og sammen drøfter, hvilke handlinger analysen giver anledning til.

Hvor peger pilene hen?
Et sted at sætte ind er i arbejdet med at definere tydelige rolle- og ansvarsfordeling for hhv. afdelingsbestyrelser, organisationsbestyrelse og administration, herunder tydeliggøre følgegruppers mandat. Derudover igangsættes arbejdet med en revideret administrationsaftale, hvor administrationsservices fra KAB udspecificeres.

Organisationsbestyrelsens perspektiver
På sit seminar den 9.-10. november 2024 forholdt OB sig til samarbejdsanalysens hovedpointer og drøftede nogle af de dilemmaer, som både survey og fokusgruppeinterviews har vist. De tre dilemmaer, som OB blev præsenteret for, er vedlagt den endelige rapport som bilag.

De fremadrettede og handlingsorienterede aspekter af OB's drøftelser og administrationen/ KAB's bemærkninger opsummeres herunder:

1. **Dialog og tillid**
   Samarbejdet er relationsbåret og tillidsbaseret, og der skal investeres i at opbygge og vedligeholde den tillid.

   Som helt grundlæggende kommentar til analysen, bemærker administrationen/ KAB, at vi har lyttet og læst interesseret på de mange perspektiver og oplevelser af kundeforholdet og erkender at der har været problematiske sager igennem tiden såvel som tilfredshed med andre sager. Samarbejdsanalysen og de indsigter den indeholder kommer til at være et værktøj til den fortsatte udvikling af forholdet mellem FFB og KAB i 2025, og analysen vil blive brugt i de sammenhænge hvor det kan give mening herunder på beboerdemokratisk dag.

2. **Ny administrationsaftale**
   Organisationsbestyrelsen har behov for, at det skal tydeliggøres og udspecificeres, hvilke administrationsydelser KAB leverer. Der er brug at se på administrationsaftalen med nye øjne.

   Kundecentret: Samarbejdsanalysen er første skridt i næste fase af et styrket kundeforhold, hvor FFB styrkes som kunde i KAB. Det kræver, at FFB's organisationsbestyrelse får et større kendskab til, hvilke opgaver der i dag løses i KAB, og ligger naturligt sammen med, at arbejdet med justering af administrationsaftalen igangsættes. Det foreslås at administrationen/ KAB sørger for at OB får det nødvendige produktkendskab.

3. **Styrket kommunikation**
   Kommunikationsindsatsen fortsættes og udvikles med fokus på FFB's arbejde og de positive historier.

   Administrationen/ KAB er bevidst om, at der er flere indsatsområder at se på; den interne kommunikation mellem organisationsbestyrelsen af afdelingsbestyrelserne og den beboerrettede kommunikation. Sidstnævnte vil også indgå i den evaluering af driften, som laves i 2025.

4. **Understøtte og udvikle økonomikompetence**
   Der laves en plan for, hvordan afdelingsbestyrelserne kan styrkes i deres opgave og ansvar med budget og regnskab. Dette indebærer en formidling af, hvordan budgettet hænger sammen, og hvilke elementer bestyrelsen har indflydelse på. Det kan også overvejes at bruge områdemøderne som anledning, når der sættes ind med en struktureret styrkelse af økonomikompetencerne i afdelingerne.

   Administrationen/ KAB anerkender behovet og går gerne i dialog med organisationsbestyrelsen om, hvad der er brug for, hvordan der eventuelt gøres mere brug af det, som allerede er i servicepakken, eller hvorvidt der skal laves yderligere særlige løsninger til FFB.

Bilag: Tre dilemmaer: OB's arbejde med analysen på seminar i november

Organisationsbestyrelsen arbejdede på sit seminar den 9.-10. november 2024 med analysens foreløbige resultater. I grupper drøftede de nogle af de dilemmaer, som kom frem i materialet. I bilaget er kopi af dilemmabeskrivelsen og en renskrivning af input i form af post-it som blev procuceret i grupperne.

Dilemma 1: Afdelingsbestyrelsernes økonomiansvar og -kompetence

Det er en svær opgave, et stort ansvar og tung forpligtelse for AB'erne at arbejde med afdelingernes budget og regnskab. I surveyen svarer 28% at de er i stand til at klare opgaven ('helt klar på opgaven' og 'ok, der er hjælp at hente'), mens 35% ikke føler sig klar til opgaven ('jeg er usikker' og 'jeg føler mig slet ikke klædt på'). En mellemgruppe på 33% svarer at de finder ud af det. I friteksterne foreslår mange respondenter kurser og viden. Samtidigt er der ikke stor tilmelding til, eller prioritering af, de budgetkurser, som udbydes regelmæssigt i KAB.

- Hvad skal der til for at give afdelingsbestyrelserne de nødvendige kompetencer og motivation til at løfte ansvaret for budget- og regnskabsopgaven?
- I hvilken grad er dette dilemma gældende for både AB og OB?

Input fra OB

- <u>Der er behov for klarhed over opgaven</u>
  - Klarhed over ansvar: Der **er** en forpligtelse; pixi-udgave, der viser det; hvad er det vi **kan** og hvad er det vi **skal**? Driftscheferne er omdrejningspunktet for dialogen, og deres rolle skal tydeliggøres
  - Være bedre til at forklare 'det store hvorfor' (ikke kun hvordan)
  - Gøre klart, hvor den reelle indflydelse er, hvilke dele af budgettet kan der reelt rokkes ved, og lad resten være, det som AB alligevel ikke har indflydelse på, fx faste udgifter
  - Klar på: **hvor** er indflydelsen – **hvad** er opgaven – **hvor** er 'magten' over budgettet.
- <u>Organisering</u>
  - Gruppere de nye med en økonomimedarbejder, evt. på servicecenterniveau
  - OB ud på områdemøderne
  - Målrettede kurser til AB og OB, fx efter afdelingsmøde
  - Forslag: OB kontaktperson? Honorar til AB?
- <u>Materialet</u>
  - Mere relevant: Tilpas materialet til FFB, fx skabeloner til regnskaber og budget
  - Mere spiseligt, gør det nemmere at forstå processen både for AB og OB.

Dilemma 2: Kvalitet og skræddersyede løsninger vs. effektivitet

Der er et ønske om lokale løsninger og høj grad af dialog mellem afdelingsbestyrelser, FFB og KAB om opgaveløsningen – tilpassede og skræddersyede FFB-løsninger. Omvendt er værdien "effektivitet" topscoren i spørgeskemaundersøgelsen.

Standardmodeller, som ikke kræver ny udvikling for hver eneste kunde eller afdeling, kan være en måde at frigøre tid til andet, og samtidig en måde at sikre at alle får samme kvalitet.

- Hvordan håndteres dilemmaet om på den ene side at have personlig service, indgange og modviljen imod at ting samarbejdet bliver for generisk og på den anden side arbejdet med at have fælles løsninger og hyldevarer, som kan gøre service mere effektivt?

Input fra OB

- Der er jo intet dilemma her, det er et både/og – KAB skal kunne levere høj kvalitet og skræddersyede løsninger effektivt 😊
- Det skal give mening
- Kommunikation, kommunikation, kommunikation
- 'Lægehusmodellen', hvor man samler tilbuddene
- Fx lukning af skakter, AB med til at bestemme, hvad den ekstra tid skal bruges til
- Indkøbsportalen
- Udvikl og skaler; FFB's pilotdeltagelse i Bygningsservice som eksempel; Vi mener, det kan være interessant, men vil gerne se nogle andre teste og bruge det først
- Tydelighed i hvad AB i hver afdeling ser som personlig service.

Dilemma 3: Den gode rollefordeling mellem FFB og KAB og andelen i fællesskabet

Der efterspørges billig drift, kompetent rådgivning i komplekse sager, støtte op om beboerdemokratiet og ønsket om at stå mere tydeligt frem i den offentlige debat og i det politiske landskab, både alene og sammen med andre boligselskaber.
Det handler både om vidensdeling og om at fremme en fælles sag om de almennyttige perspektiver i boligpolitik og samfundsdebat.

- Hvordan håndteres disse, måske modstridende, ønsker?
- Hvad er KAB/ FFB (OBs) rolle – og hvordan gøres den tydelig?

Input fra OB

- Lav et 'fællesskabskatalog' som gør synligt, hvad det konkret er af "ekstra ting", vi som kunde har del i via KAB-Fællesskabet, hvad er det, vi får, som er særligt?
- Fælles fodslag: BL/KAB på de store perspektiver, og FFB på det lokale
- Hvad ligger i pakken? Synliggørelse
- Hvordan rekrutterer vi nye, som også har et politisk engagement?
- Tydeligere inddragelse af OB i forhold til politisk kommunikation: Hvad synes FFB? Også ift. kommunalpolitik. Også positive historier – på Facebook, LinkedIn og lokalpresse
- FFB kundecenter skal sende gode historier fra nyhedsbrevet ud som pressemeddelelse
- Løbende skisma, forretningsføreren kundechef
- Kolonihaven: Nye varer – lederen!
- Voldsom adfærd som eksempel – vejledning til AB om håndtering. En guide: Hvad gør AB, hvad gør beboeren, hvad gør KAB?