



# En innovativ vej til effektiv drift

Program

Projektering

Udførelse

Drift

Innovation og læring



AlmenVejledning i En innovativ vej til effektiv drift

Udgave: 1. udgave

Udgivelsesår: 2015

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

Udarbejdet for AlmenNet: Boligkontoret Danmark  
Ida Ravnholdt Poulsen, Projektleder  
Klaus Kramshøj, Seniorkonsulent

Følgegruppe: Hans Erik Svarre, Udlændinge-, Integrations- og Boligministeriet  
Gert Nielsen, BL  
Carina Seifert, BL (frem til 01.01.15)  
Mikkel Jungshoved, BL (fra 01.01.15)  
Frans Clemmesen, BL  
Bent Frederiksen, Boligforeningen 3B (frem til 12.05.15)  
Ole Nielsen, Himmerland Boligforening  
Carsten Damgård, HedeDanmark  
Michael Demsitz, Boligkontoret Danmark  
Lars Lehmann, Boligkontoret Danmark  
Anne Løvgreen, Boligkontoret Danmark  
Ole Pedersen, Boligkontoret Danmark  
Katja Lindblad, Boligkontoret Danmark

Projektkoordinering: Gert Nielsen, BL

Rettigheder: Eftertryk i uddrag tilladt, men kun med kildeangivelsen:  
*AlmenVejledning: En innovativ vej til effektiv drift (2015)*

Støtte: Projektet er påbegyndt og gennemført med støtte fra Udlændinge-, Integrations- og Boligministeriet - tidligere Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter. Projektet er yderligere støttet af Landsbyggefonden og Nykredit Fond i forbindelse med projektudvidelse og formidles via AlmenNet.

Billeder leveret af: Boligforeningen 3B, Himmerland Boligforening og Boligkontoret Danmark.

Illustrationer: Ida Ravnholdt Poulsen

Layout: Ene Es

Indholdsfortegnelse	Side
<b>Om AlmenNets publikationer</b>	<b>6</b>
<b>Forord</b>	<b>7</b>
<b>Organisering og driftsmodeller - Indledning</b>	<b>9</b>
<b>Organisering og driftsmodeller - Konklusioner og anbefalinger</b>	<b>10</b>
Samarbejde på tværs	10
Den rigtige mand til den rigtige opgave	12
Et klart aftalegrundlag og en målrettet planlægning	12
Ledelse	13
En optimal organisering?	13
<b>Driftsmodeller i den almene sektor</b>	<b>15</b>
Afdelingsopdelt drift	15
Fællesdrift	17
Teamopdelt drift (gergrafisk/faglig)	18
Facility Service modeller	19
<b>Driftsmodeller og organisering i 6 forsøg</b>	<b>20</b>
Boligselskabet Strandparken	21
Nakskov Almene Boligselskab	21
Boligselskabet Nordkysten	21
Boligforeningen 3B - Urbanplanen	22
Midtjysk Boligselskab	22
Himmerland Boligforening - Kanalkvarteret	22
<b>Værktøjer</b>	<b>23</b>
<b>Ledelse - Indledning</b>	<b>24</b>
<b>Ledelse - Konklusioner og anbefalinger</b>	<b>25</b>
Baggrund og anvendt terminologi på titler	25
Driftchefens/inspektørens roller	26
Ejendomsfunktionæren og den daglige drift	27
Manglende personaleledelse	28
Man køber tid og ikke løste opgaver	30
Stærke personlige relationer	30
Manglende planlægning	31
For lidt ledelseskraft	32
<b>Strategisk ledelse</b>	<b>34</b>
Strategisk ledelse og kulturen i organisationen	34
Elementer i strategisk ledelse af driften	36

**Procesvejledning - Indledning 40**

**Procesvejledning - Konklusioner og anbefalinger 41**

- Identificer interessenter og afklar roller fra start 42
- Opstil klare mål med forandringen 42
  - Lav en køreplan 43
- Inddragelse - hvem, hvad og hvordan? 44
  - Information og kommunikation 45
- Spørg beboere og medarbejdere om tilfredshed og trivsel 46

**Erfaringer med proces i 6 forsøg 47**

- Boligselskabet Strandparken - den brændende platform 47
- Boligselskabet Nordkysten - manglende information og rolledefinition 48
- Nakskov Almene Boligselskab - sammenblanding af projekter 48
- Boligforeningen 3B, Urbanplanen - fra teori til praksis 49
- Himmerlands Boligforening, Kanalkvarteret - manglende inddragelse og samarbejde 49
- Midtjysk Boligselskab - manglende inddragelse og information betød mytedannelse og mistillid 51

**Værktøjer 52**

**Beboertilfredshed - Indledning 54**

**Beboertilfredshed - Tilfredshedsundersøgelser som strategisk værktøj 55**

- Spørgsmål om tilfredshed 56
- Spørgsmål om hvad der giver værdi for det gode boligliv 57

**Undersøgelse om beboernes holdning til effektiv drift 59**

- En undersøgelse af beboeres holdning til effektiv drift 60

**Benchmarking, nøgletal og leverandøranalyse - Indledning 66**

**Benchmarking, nøgletal og leverandøranalyse - Nøgletal - hvad skal de bruges til? 68**

- Beregning af nøgletal - hvordan? 68
- Beregning af nøgletal for græsklipning - et eksempel 69
  - Tids- og opgaveregistrering 71

**Leverandøranalyse 73**

- Analyse af VVS leverandører 77
- Materialer - hvad betaler vi for? 78

**Indkøb og udbud - Indledning 80**

**Indkøb og udbud - Anbefalinger i forbindelse med indkøb 82**

**Anbefalinger i forbindelse med udbud 83**

Kommunikation i forbindelse med udbud 83

Særlige fokuspunkter 83

Afsæt den nødvendige tid 83

Glem aldrig 'den sunde fornuft' 84

**Resultater: potentielle og opnåede besparelser 85**

**Udbud 86**

Regler om udbud 86

Udbuddets interesser 87

Organisering 88

Udbudsproces – Trin for trin 90

Udarbejdelse af udbudsmateriale 92

Hvad skal udbudsmaterialet indeholde? – meget kort fortalt 92

Eksempel på indhold i et udbudsmateriale af rengøringsydelse 93

Evaluering af tilbud 94

Er der områder, som er særligt egnet til udbud 95

**Case 1 Udbud af istandsættelse af flytteboliger 96**

**Case 2 Udbud af rengøring 97**

**Litteratur og andre henvisninger 98**

# Om AlmenNets publikationer

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

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

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

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

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

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

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

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

Har du kommentarer eller spørgsmål til AlmenNets publikationer, er du velkommen til at kontakte foreningens sekretariat på [almennet@almennet.dk](mailto:almennet@almennet.dk) eller tlf. 3376 2000.



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

Få overblik over AlmenNets udgivelser på [www.almennet.dk](http://www.almennet.dk) eller download vores App på "App store".

**God læselyst**

# Forord

Projektet *En innovativ vej til effektiv drift* er et forsøgsprojekt, som er støttet af Udlændinge-, Integrations- og Boligministeriet gennem den almene forsøgspulje. I forbindelse med udvidelse af projektet er der ligeledes modtaget støtte fra Landsbyggefonden og Nykredit Fond. Projektets formål har været at undersøge, hvordan den daglige drift af boligafdelinger er tilrettelagt i den almene boligsektor og på den baggrund at identificere best practice for God Almen Drift. Fokus har været på kvalitet, økonomi, tilfredshed og tryghed for beboerne.

De identificerede best practice er på forskellig vis gennemført som driftsomlægninger i seks boligorganisationer. I projektet har vi fulgt de seks forsøg med driftsomlægninger for at undersøge resultatet i forhold til kvalitet, økonomi, tilfredshed og tryghed for beboerne.

Det viste sig hurtigt, at omlægningen af driften og beslutningen om at omlægge driften i sig selv var en krævende og svær proces. Resultaterne af projektet er derfor også blevet til en erfaringsopsamling i forhold til, hvordan man gennemfører forandringsprocesser i driften af boligområderne – forandringer som griber ind i både beboeres, afdelingsbestyrelses og ejendomsfunktionærs dagligdag. Yderligere er der lagt stor vægt på temæt ledelse og på god ledelses betydning for at effektivisere driften af de almene boliger.

Projektets resultater er samlet i denne AlmenVejledning, som indeholder i alt seks kapitler, der udover ledelse og forandringsprocesser omhandler organisering af den daglige drift, beboertilfredshed, udbud og indkøb samt nøgletal og benchmarking. Vejledningen indeholder anbefalinger, erfaringsformidling og konkrete værktøjer.

Tak til følgende Boligorganisationer, herunder driftschefer, ejendomsfunktionærer og bestyrelsesmedlemmer, for deltagelse i projektets forsøg:

Boligforeningen 3B, afdelingerne i Urbanplanen, Himmerland Boligforening, afdelingerne i Kanal kvarteret,  
Boligselskabet Strandparken  
Nakskov Almene Boligselskab  
Boligselskabet Nordkysten  
Midtjysk Boligselskab

Tak til Anne Løvgreen, indkøbschef i Boligkontoret Danmark, for at bidrage til Vejledningen som forfatter til kapitel 6 om Indkøb og udbud.

**God læselyst**

Ud over denne AlmenVejledning er der i forbindelse med projektet *En innovativ vej til effektiv drift* udgivet følgende publikationer, som kan rekvireres gennem AlmenNet:

#### Bedre og Billigere – erfaringer med omlægning af driften i almene boligorganisationer

Bogen *Bedre og Billigere* er en opsamling på de erfaringer med effektiv drift, som en række boligorganisationer delte på en workshop i 2014. De er samlet i bogen "Bedre og billigere – erfaringer med omlægning af driften i almene boligorganisationer" (Boligkontoret, 2015). Bogen udgives i samarbejde med DriftsNet, AlmenNet og BL.

#### Anbefalinger til God Almen Drift

AlmenHæftet indeholder konkrete anbefalinger til arbejdet med effektiviseringer af driften. Temaerne for anbefalingerne er organisering, ledelse, proces, udbud og indkøb, nøgletal og benchmarking og beboerdemokrati. AlmenHæftet samler alle anbefalinger fra denne AlmenVejledning.

#### En undersøgelse af driftschefer/inspektørers ledelsesrolle og arbejdsbetingelser i den almene sektor

Denne publikation samler resultaterne af en landsdækkende spørgeskemaundersøgelse blandt ledere i driften, som vi gennemførte i foråret 2015. Undersøgelsens målgruppe var ejendomsfunktionærernes ledere og formålet med undersøgelsen var at belyse lederens rolle og arbejdsbetingelser i den almene sektor.



Boligselskabet Nordkysten, afd. 8, Grydemosegård.



## Kapitel 1

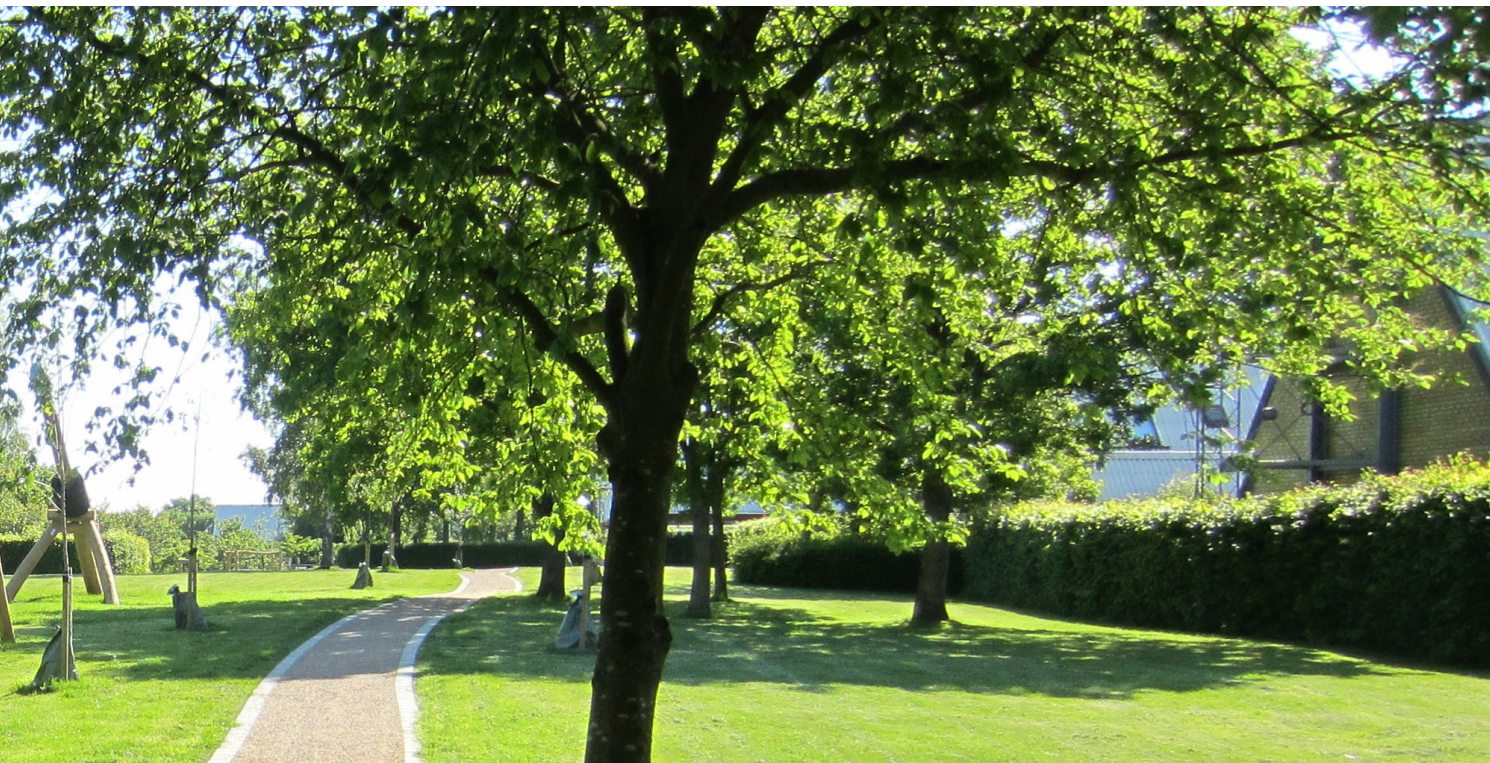
# Organisering og driftsmodeller

Driften af almene boliger organiseres på mange forskellige måder. Men er der nogle driftsmodeller, der er mere effektive end andre? Er der driftsmodeller, der bedre gør os i stand til at imødekomme de stigende krav fra såvel vores beboere som det omgivende samfund? Og kan vi identificere fordele og ulemper ved forskellige driftsmodeller?

Dette kapitel samler erfaring og læring om, hvordan man organiserer driften af et boligområde, så man får mest muligt ud af de tilgængelige ressourcer og af beboernes huslejekroner.

Det handler om ledelse, om samdrift og fællesdrift, om fleksibilitet og ressourceudnyttelse og så handler det om planlægning og opgavestyring.

Alle de værktøjer som beskrives bagest i kapitlet kan downloades fra [www.almennet.dk](http://www.almennet.dk).



# Konklusioner og anbefalinger

Erfaringer fra projektet peger på, at der for langt de fleste boligorganisationer er et stort økonomisk potentiale ved at fokusere på organiseringen af driften. I et tilfælde er der opnået årlige besparelser på knap 15 % på konto 114 (renhold, lønninger mm.) og i et andet tilfælde er der i arbejdet med en ny organisering lagt et budget med 21 % i årlige besparelser på konto 114, 115 (alm. vedligehold) og 116 (planlagt vedligehold). Det er vel at mærke besparelser det første år, og da organisationsudvikling og forandring tager tid og er en løbende proces, forventes det, at besparelserne på sigt vil være endnu større end det, der tegner sig efter blot 1-2 år.

De besparelser, som er konstateret i forhold til organiseringen af den daglige drift, er resultatet af en proces, hvor der er sat fokus på samarbejde, kompetencer, serviceaftaler, planlægning og ikke mindst ledelse. Nedenfor kan du læse mere uddybende om de fire anbefalinger til organisering af driften.

## Anbefalinger

- Samarbejde på tværs
- Den rigtige mand til opgaven
- Et klart aftalegrundlag og målrettet planlægning
- Ledelse

## Samarbejde på tværs

På baggrund af erfaringer fra nærværende projekt og erfaringer fra en række andre organisationer i sektoren kan det for langt de fleste boligorganisationer anbefales at arbejde strategisk og målrettet frem mod fælles drift eller samdrift på tværs af afdelinger og/eller organisationer afhængig af størrelse og geografi.

Der er klare fordele ved at organisere driften, så man løser opgaver i teams og samarbejder på tværs af afdelinger og boligområder:

- Samdrift giver den enkelte afdeling adgang til en langt større pulje af kompetencer og ressourcer (mandskab og materiel) og dermed mindsket behov for brug af eksterne håndværkere.
- Medarbejdernes mulighed for faglig specialisering øges, hvilket på sigt sikrer øget kvalitet i opgaveløsningen.
- Samdrift sikrer fleksibilitet i forbindelse med sygdom og ferie, hvilket giver mulighed for at nedbringe antallet af midlertidige ansættelser i fx sommerperioden.
- Samdrift giver mulighed for, at man kan reducere den faste bemanning og udlicitere i perioder med spidsbelastning (vækstperioden og ved sne).
- Samdrift giver mulighed for at udnytte potentialerne ved stordrift.

I forhold til stordriftsfordele er det særligt større opgaver i de grønne områder eller i forbindelse med større vedligeholdelsesopgaver på ejendommene,

# ” Samdrift giver mulighed for at udnytte medarbejderkompetencer og materielle ressourcer langt mere effektivt

at man kan drage nytte af samdriften. Det kræver styring og planlægning af mandskab og maskiner.

Stordriftsfordele er fx konstateret ved følgende opgaver:

- Hækklipping
- Beskæring
- Beplantning
- Græsslåning (fælles indkøb af større maskiner til store arealer)
- Vedligeholdelse af hegn, plankeværk, kældergange mm.

Samdriften kan i øvrigt, hvis den planlægges fornuftigt, sikre et bedre arbejdsmiljø. Det psykiske arbejdsmiljø forbedres, fordi medarbejderne indgår i sociale og kollegiale sammenhænge, som sikrer bedre sparing og udvikling. Det fysiske arbejdsmiljø forbedres, fordi man med større fleksibilitet og bedre planlægning sikre, at den samme medarbejder ikke udfører det samme belastende arbejde i længere perioder (fx. hækklipping).

## Maskiner

Samdrift på tværs af afdelinger giver mulighed for at udnytte medarbejderkompetencer og materielle ressourcer langt mere effektivt.

Således er der i forhold til større kørende maskiner og specialværktøj konstateret et potentiale ved samdrift.

I en af de deltagende boligorganisationer er der beregnet en gennemsnitlig køretid for 12 traktorer på 144 timer årligt. Maskinerne ejes af den enkelte afdeling og har således hidtil kun været i brug i den enkelte afdeling.

En græsklipper som koster omkring 300.000 kr. skal køre mindst 600 timer om året, hvis investeringen skal kunne betale sig. Store traktorer på mere end 150 hk, som koster mere end 400.000 kr. skal køre mellem 600 og 800 timer årligt. Regnes de årlige driftsomkostninger med, så skal disse maskiner afskrives over 8 år.

Ud fra disse betragtninger er det tydeligt, at de 12 traktorer ikke udnyttes effektivt og at investeringerne i de store og dyre maskiner kun kan betale sig, hvis maskinerne anvendes på tværs af større geografiske områder. Ideen med at hver afdeling har sin egen traktor til rådighed er uholdbar i forhold til en rationel udnyttelse.

Således kan det anbefales, at man flytter ejerskabet af materiel op i organisationen eller i højere grad deler maskiner på tværs af flere afdelinger. Det giver bedre udnyttelse og mindre omkostninger til drift og vedligeholdelse.

For at sikre sig at traktorer, græsklippere, fejmaskiner og lign. kører effektivt i hele deres levetid, bør man følge maskinerne og danne sig overblik i et maskinskema, hvor nedenstående registreres:

- Type
- Årgang
- Indkøbspris
- Reparations- og vedligeholdelseskostninger
- Anvendelsesområde (sne, græs, fejning etc.)
- Afskrivning
- Kørtimer årligt (registreres løbende)

Et sådant overblik vil være et godt værktøj til at vurdere behovet ifm. fremtidige investeringer i større maskiner.

I forhold til specialværktøj kan det give mening at indkøbe i fællesskab på tværs af afdelinger fremfor at leje eller købe opgaveløsning eksternt, da der således er en større masse af brugere.

### **Den rigtige mand til den rigtige opgave**

En stor udgift i driften er beboerserviceopgaver i lejemålene. Det er opgaver, som har karakter af VVS-arbejde, el-arbejde og snedker/tømrerarbejde, men som falder ind under den almindelige beboerservice. På grund af manglende planlægning og brug af medarbejdernes individuelle kompetencer sendes opgaverne ofte ud af huset til eksterne. Og det er en dyr løsning, når mange af opgaverne både må og kan løses af boligorganisationerne selv. Det handler om, at de medarbejdere, som er dygtige til opgaver i det grønne, hjælper de medarbejdere, som er dygtige til beboerservice – og omvendt. Og de medarbejdere, som er dygtige til IT og den øgede administration påtager sig de opgaver frem for, at andre medarbejdere skal bruge dobbelt tid på opgaverne. Kompetencerne skal ganske enkelt sættes i spil på tværs af organisationen.

Rigtig mange ejendomsfunktionærer og varmemestere har kompetencer til at løse en lang række opgaver indenfor de nævnte områder. Så hvis man 'ringer til en kollega' i stedet for at ringe til en håndværker, så siger erfaringerne fra projektet, at der er mange penge at spare. I forbindelse med samdrift på tværs af 1000 lejemål blev der konstateret en besparelse på 30.000 kr. om måneden alene ved udnyttelse af eksisterende kompetencer på tværs.

### **Et klart aftalegrundlag og en målrettet planlægning**

Driften af boligområder er omfattende og listen over opgaver er lang. For at sikre den bedst mulige service anbefales det, at man arbejder ud fra klare aftalegrundlag i form af serviceaftaler. Serviceaftalerne indgås mellem administrationen og den enkelte afdelingsbestyrelse og skal indeholde en klar stillingtagen til serviceniveauet samt afklaring af, hvilke arbejdsopgaver der skal løses i løbet af året. Serviceaftalen fungerer både som et planlægningsværktøj for driften og som kommunikationsværktøj til bestyrelser.

Erfaringer fra projektet viser, at man i meget ringe grad anvender planlægningsværktøjer i det daglige arbejde. Det resulterer i forringet service, da opgaverne i driften ikke sættes i system. Manglende definition af den service, der leveres, gør i øvrigt driften sårbar overfor udskiftning blandt medarbejdere samt i forbindelse med fravær. I værktøjskassen finder du eksempler på, hvordan en serviceaftale kan se ud.

Det anbefales, at man på baggrund af serviceaftalerne udvikler og anvender arbejdsplaner (årshjul, månedsplaner, ugeplaner). Du kan finde skabeloner til arbejdsplaner i værktøjskassen og nederst i dette kapitel, kan du læse mere om de enkelte værktøjer.

Der findes allerede digitale løsninger, som kan dække en række af de nævnte behov, som fx registreringsværktøjer og planlægningsværktøjer. Udfordringen er at finde et værktøj, som kan det hele. Boligkontoret Danmark har i forbindelse

med dette projekt udarbejdet en kravsspecifikation, som virksomheder som EG arbejder videre med. Målet er at udvikle et værktøj, som målretter sig den almene sektor.

## Ledelse

De øvrige anbefalinger kan kun implementeres, hvis styring og ledelse af driften er på plads. Det er nødvendigt, at den daglige ledelse og styring af driften styrkes. Lokal ledelse og daglig koordinering af arbejdet sikrer bedre service samt bedre udnyttelse af ressourcer. Planlægning og koordinering, strategiarbejde og personaleledelse skal placeres hos en eller flere ledere afhængig af organisationens størrelse. Når ansvaret samles i en ledelse frem for at ligge ude hos den eller de enkelte medarbejdere, så sikrer man et samlet overblik og et godt udgangspunkt for effektiv drift.

Projektets undersøgelser af ledelse af driften viser, at der mange steder er en række barrierer for at fokusere på den daglige ledelse og for at arbejde strategisk med målsætninger og organisering. Det anbefales derfor, at man i sektoren generelt gør sig overvejelser om, hvordan man sikrer et ledelseslag, som kan styrke en fortsat udvikling af såvel drift som medarbejdere. Således handler behovet for ledelse dels om personaleledelse dels om strategisk ledelse (æs mere i kapitel 2 om Ledelse).

## En optimal organisering?

Driften af almene boliger er kompleks og foranderlig og en optimal drift sikres kun ved løbende udvikling og optimering. Det giver ikke mening at tale om en statisk optimal organisering eller driftsmodel.

Alligevel tegner der sig et billede af, at potentialet ved én model er større end ved andre – særligt på tværs af en vis boligmasse.

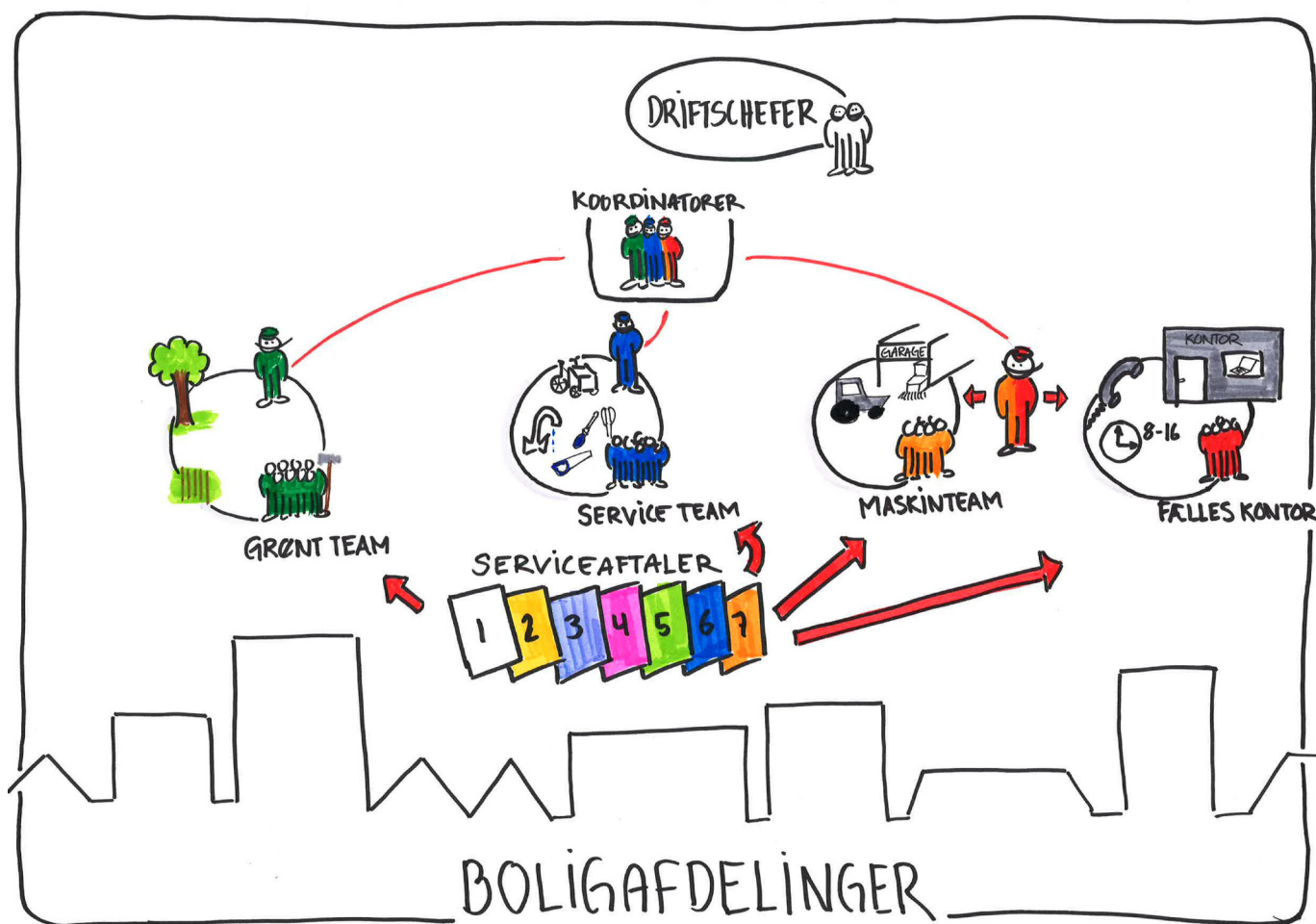
Konkret er der beregnet et besparelspotentiale på 21 % på konto 114, 115 og 116 ved implementering af en teamopdelte samdrift på tværs af 10 afdelinger og i alt 2500 lejemaal. Modellen er bygget op omkring klare serviceaftaler med hver af de 10 afdelingsbestyrelser. På den baggrund er der skabt et overblik over alle opgaver, så det er blevet muligt at strukturere driften i fire faglige teams på tværs af boligafdelingerne (grønt team, serviceteam, maskinteam og fælles kontor).

Modellen indebærer, at hvert team ledes af en driftsleder eller teamkoordinator, som skal sikre kvalitet i driftens leverancer samt have fokus på personaleledelsen i det daglige. Modellen favner således alle de ovenstående anbefalinger om fokus på samarbejde på tværs, den rigtige mand til den rigtige opgave, klare aftalegrundlag og målrettet planlægning og ledelse.

Den sociale funktion, som i mange tilfælde varetages af ejendomsfunktionærerne, er et kendetegn for driften af den almene sektor – man kan kalde det Meyer-effekten. Den almene sektor skal være for alle – også udsatte og svage beboere. Dette element skal medtænkes, når man omorganiserer driften, og alle medarbejdere skal rustes til at møde beboerne, der hvor de er. I flere af

forsøgene har det været et fokuspunkt gennem hele processen og italesættes også i forbindelse med udarbejdelse af serviceaftaler til afdelinger. Her fremgår det, at der skal sættes tid af til god og imødekommende service. Desuden åbner

samdrift modellen for, at man løser flere opgaver i egen organisation – dvs. at det sjældnere vil være eksterne håndværkere, der kommer i beboernes lejemål og i stedet vil være medarbejdere, som beboerne kender.



Den teamopdelte samdrift tager udgangspunkt i de enkelte afdelingers serviceaftaler og på den baggrund afgrænses opgaverne i fire teams, som støtter hinanden på tværs: grønt team, serviceteam, maskinteam og fælles kontor. De fire teams har tilknyttet koordinatore, som står for den daglige ledelse og planlægning.

# Driftsmodeller

## i den almene sektor

### Driftsmodeller og organiseringsformer

Det er svært at finde to ens almene boligafdelinger i Danmark. Der vil ofte være betydningsfulde forskelle på selv de mest sammenlignelige boligafdelinger i forhold til den daglige drift. Det kan skyldes størrelsen og udformningen af udendørsarealerne, byggeriets tilstand og art eller beboersammensætningen. Disse forskelle har indflydelse på, hvordan man i de enkelte afdelinger har sammensat driften. Endelig har boligafdelingerne forskellig historik og kultur i forhold til drift og serviceniveau. Det betyder, at der er næsten ligeså mange driftsmodeller, som der er boligafdelinger.

Når vi i det følgende præsenterer fire driftsmodeller, skal de derfor ikke opfattes som absolutte, men det har vist sig at være en meningsfuld opdeling i forhold til at italesætte en række fordele og ulemper ved forskellige måder at organisere driften på.

### Afdelingsopdelt drift

På trods af den omtalte mangfoldighed i måder at organisere driften på er der dog én model, som i høj grad præger de almene boligafdelinger. Den kalder vi den afdelingsopdelte drift.

Den afdelingsopdelte drift er den driftsmodel, som er mest udbredt i den almene sektor.

Det er samtidig den mest traditionelle i den forstand, at det er den model, der har eksisteret i længst tid. I grove træk går den afdelingsopdelte drift ud på, at én medarbejder varetager alle driftsopgaverne i én afdeling. Boligafdelingerne varierer dog i vid udstrækning i størrelse, så man kan også sige, at der i gennemsnit er én medarbejder til at passe 80-100 lejemål. Større afdelinger passes af flere medarbejdere, og afdelingen deles op i områder eller blokke, som så fordeles mellem medarbejderne.



*Boligselskabet Strandparken, afd. 1.*

Nedenfor ses fordele og ulemper forbundet med modellen – disse er identificeret gennem interviews med medarbejdere og bestyrelser og ved spørgeskemaundersøgelser blandt beboere.

### Fordele:

- Stort ejerskab hos medarbejderen
- Stort kendskab til ejendomme, arealer og beboere hos medarbejderen
- Tryghedsskabende for visse beboergrupper

### Ulemper:

- Personafhængig beboerservice og standard
- Øgede udgifter til håndværkere – manglende kompetenceudnyttelse
- Manglende videndeling og fagligt og socialt fællesskab



Den afdelingsopdelte drift er den mest traditionsbundne og den mest udbredte driftsmodel i den almene sektor. Den har som centralt kendetegn, at én mand er knyttet til én afdeling eller ét boligområde. Han har ofte sit eget kontor og egen åbningstid. Modellen findes dog i mange variationer rundt om i boligorganisationerne.



## Fællesdrift

Fællesdrift er kendetegnet ved, at grænserne mellem afdelinger eller ejendomme er brudt op, så medarbejderne ikke kun arbejder med driften af ét fast afgrænset område.

Ofte er medarbejderne hovedsageligt tilknyttet og har ansvaret for et område eller én afdeling, men der drages nytte af stordriftsfordelene i forhold til større årshjulsopgaver, ligesom kompetencerne i medarbejdergruppen anvendes på tværs af den samlede driftsenhed (flere afdelinger/boligorganisationen).

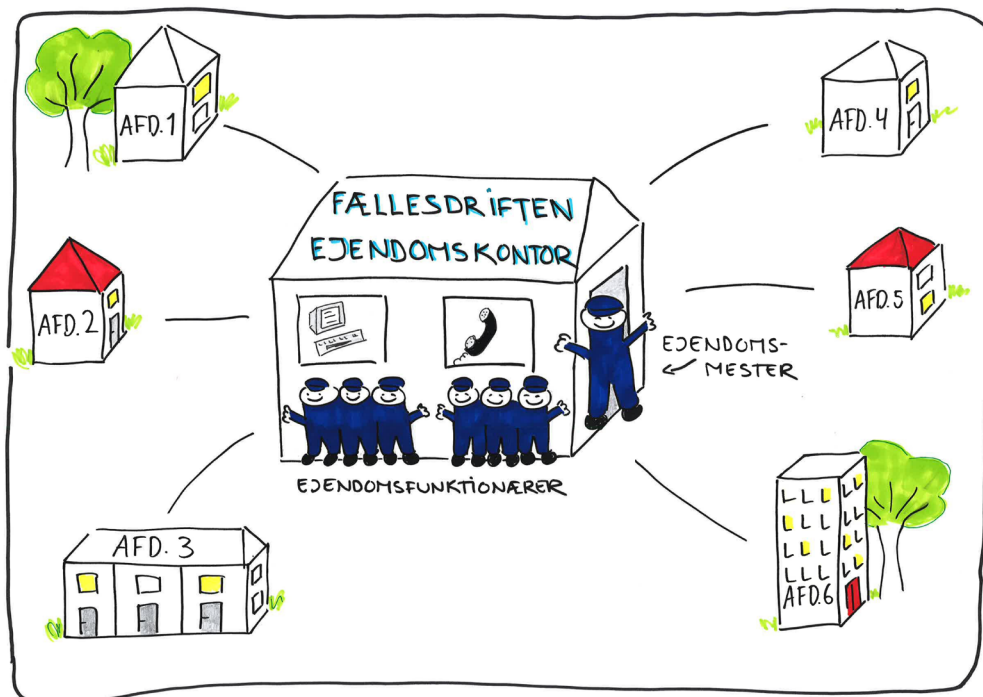
I nogle tilfælde er medarbejderne ikke knyttet til et bestemt ansvarsområde men arbejder på tværs alene på baggrund af kompetencer og opgavetyper.

### Fordele:

- Ledelse (personaleledelse, planlægning og strategisk ledelse)
- Besparelser på administration (kontorhold og tid)
- Ressourceudnyttelse (maskiner og kompetencer)
- Videndeling og fagligt og socialt fællesskab
- Fælles standard for beboerservice

### Ulemper:

- Mindsket ejerskab og dermed ansvarsfølelse
- Mindsket lokalt kendskab til ejendomme, arealer og beboere
- Kompetencekrævende (ledelse)



Fællesdrift giver god mening i en mindre boligorganisation, hvor antallet af medarbejdere er for lavt til, at de kan deles op i faglige teams. Pointen med fællesdrift er, at alle ressourcer sættes i spil og kan bruges på tværs af afdelinger. Derudover kan man i fællesdrift høste stordriftsfordele – fx ved at man kun har ét ejendomskontor.

## Teamopdelt drift (geografisk/faglig)

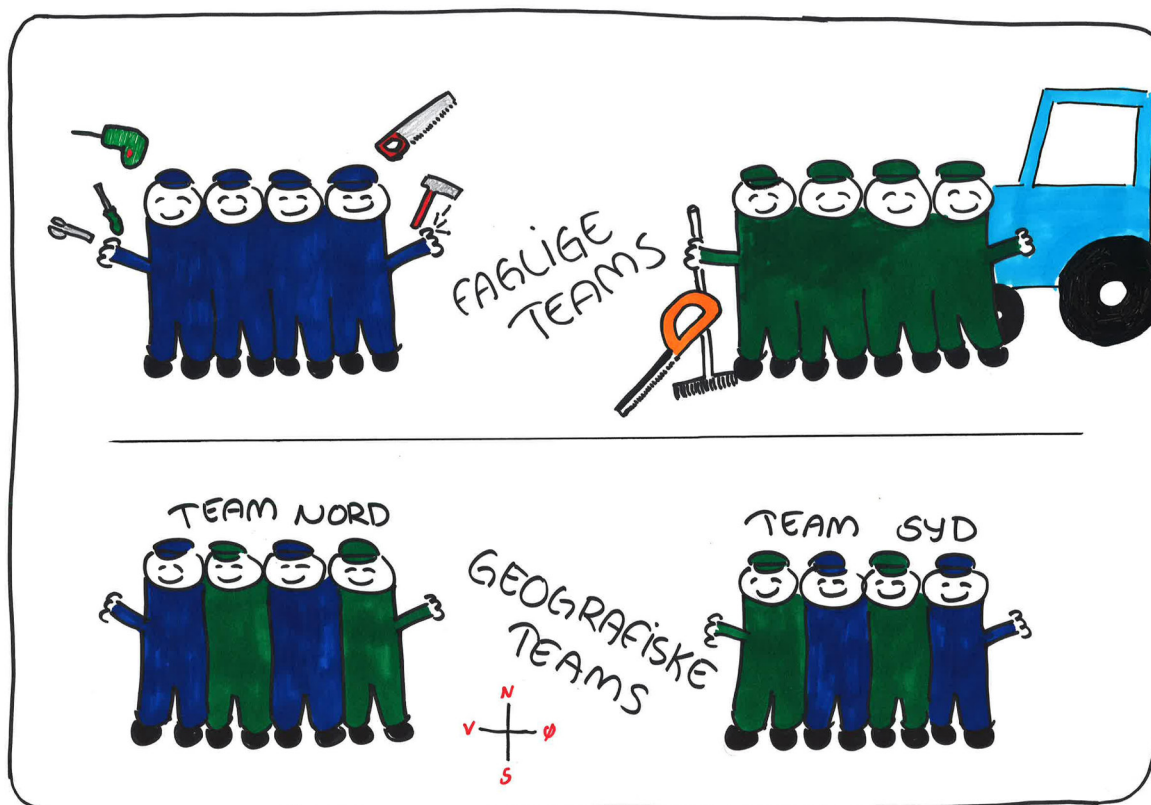
Den teamopdelte drift er enten opdelt i geografiske teams eller i faglige teams. Den geografiske opdeling kan give mening for boligselskaber, som breder sig ud over et meget stort geografisk område, hvor den faglige opdeling giver mening på tværs af afdelinger, som ligger relativt tæt. I den fagligt opdelte teamstruktur er opgaverne delt op i fx grønne og blå opgaver. Det grønne team passer således udeområder (renhold, grønt arbejde) og det blå team varetager alle opgaver i lejemål samt vedligeholder indendørs installationer mm.

### Fordele:

- Faglig specialisering
- Videndeling og fagligt og socialt fællesskab
- Ressourceudnyttelse (maskiner og kompetencer)
- Sparet transporttid
- Fælles standard for beboerservice

### Ulemper:

- Mindsket ejerskab og dermed ansvarsfølelse
- Mindsket lokalt kendskab til ejendomme, arealer og beboere
- Kompetencekrævende (ledelse)



Teamopdelt drift kan enten handle om geografi eller faglighed. Geografisk opdeling i teams kan være effektiv, hvis en boligorganisation fordeler sig over et meget stort geografisk område. Den faglige opdeling kan omvendt være med til at føre de rette ressourcer hen til de opgaver, som skal løses.

## Facility Service modeller

Facility Service modellen bygger på, at medarbejderne har deres udgangspunkt i et stort fælles call center, hvor alle beboerhenvendelser kommer ind og bliver behandlet. Modellen er ikke i sin fulde udgave repræsenteret i den almene sektor.

Modellen anvendes mest i den private sektor, og vi har undersøgt modellen hos den private udlejningsadministration, DEAS. Modellen adskiller sig fra de øvrige modeller ved, at medarbejderne ikke i udgangspunktet er knyttet til et afgrænset geografisk område eller til en eller flere boligafdelinger.

Medarbejderne arbejder derimod med udgangspunkt i en servicebil, som er udrustet til vareta-

gelse af enten udendørs eller indendørs vedligeholdelsesopgaver. Servicebilerne kører i faste ruter, og opgaverne er planlagt i ugeplaner, som fastlægges fra et Call Center, som står for koordinering og kundeservice.

### Fordele:

- Besparelser på administration (kontorhold og tid)
- Udvidet telefontid
- Videndeling og fagligt og socialt fællesskab
- Faglig specialisering
- Fælles standard for beboerservice

### Ulemper:

- Manglende variation i arbejdet
- Mindsket lokalt kendskab til ejendomme, arealer og beboere



Facility Service modellen er kendt fra den private sektor. Den kan være svær at kombinere med den sociale funktion, som også er en del af driften af almene boliger. Til gengæld er den fleksibel og giver mulighed for at servicere et stort geografisk område.

# Driftsmodeller

## og organisering i 6 forsøg

I det følgende opridses de modeller, som på baggrund af undersøgelsesfasen, blev implementeret eller er i implementeringsfasen i de seks deltagende boligorganisationer.

Hvert forsøg blev indledt med en forundersøgelse, hvor omstændigheder og lokale forhold for hvert selskab blev kortlagt:

- Økonomi (udtræk fra konto 114, 115, 116)
- Størrelse (antal boliger og afdelinger)
- Bemanding
- Maskiner
- Matrikler og arealfordeling
- Geografi
- Beboersammensætning
- Erfaringer med indkøb, udlicitering mm.
- Driftsmodel

Med udgangspunkt i de eksisterende driftsmodeller startede hvert forsøg med en inddragende proces, hvor beboerdemokrater og medarbejdere indgik i arbejdet omkring udformningen af en ny model for driften. Du kan læse mere om de processer, som har været i gang i de seks boligorganisationer, under værktøjskassens kapitel Procesvejledning.

I samarbejde med bestyrelser og medarbejdere om effektiv drift blev der dels taget udgangspunkt i erfaringerne med fordele og ulemper ved forskellige driftsmodeller, dels blev der taget udgangspunkt i de lokale forhold og den enkelte boligorganisationens ønsker, forventninger og behov.

I alle forsøgene har der været fokus på, at man fortsat skal sikre nærvær og tryghed for beboerne, da den sociale sammenhængskraft i boligområderne i vid udstrækning handler om driftens medarbejdere, om synlighed og om at have tid til en snak om løst og fast.

Nedenfor opridses kort hvilken organisering og hvilke øvrige fokuspunkter, der er været i de seks forsøg med effektiv drift.

## Boligselskabet Strandparken

### Organisering:

- Fælles drift – samarbejde om større opgaver, faglig sparring og udnyttelse af kompetencer og ressourcer på tværs
- Daglig ledelse og koordinering - Lokalinspektør/ejendomsmester
- Serviceaftaler for hver afdeling
- Arbejde med årshjul og arbejdsplaner for den samlede drift
- Fokus på kommunikation og information til beboerdemokratiet

### Øvrige fokuspunkter:

- Fælles udbud på istandsættelse af flytteboliger
- Fælles udbud på rengøring og trappevask

### Status:

- Fuldt implementeret

## Nakskov Almene Boligselskab

### Organisering:

- Områdeopdelte drift med samarbejde om større opgaver i det grønne
- Daglig ledelse og koordinering - Lokalinspektør/ejendomsmester
- Fælles ejendomskontor
- Serviceaftaler for hver afdeling

- Arbejde med årshjul og arbejdsplaner for tre geografiske områder
- Periodevis timeregistrering til opgavestyring

### Øvrige fokuspunkter:

- Fælles udbud på istandsættelse af flytteboliger

### Status:

- Fuldt implementeret

## Boligselskabet Nordkysten

### Organisering:

- Synergiarbejde – samarbejde om større opgaver i det grønne, hvor der er stordriftsfordele
- Synsteam – i forbindelse med implementering af elektronisk syn samles fraflytningssyn på 5 medarbejdere i et tværgående synsteam
- Koordinering – en koordinator for e-syn og en koordinator for synergiarbejde
- Arbejdsplaner for synergiopgaver (større opgaver som løses sammen)

### Øvrige fokuspunkter:

- Elektronisk syn
- Fælles udbud på istandsættelse af flytteboliger

### Status:

- Implementeringsfase

## **Boligforeningen 3B – Urbanplanen**

### **Organisering:**

- Samdrift - Teamopdelt fælles drift i faggrupper på tværs af afdelinger
- Daglig ledelse og koordinering - Tre daglige driftsledere for de faglige teams
- Serviceaftaler for hver afdeling
- Arbejde med årshjul og arbejdsplaner for den samlede drift

### **Øvrige tiltag:**

- Fælles udbud på istandsættelse af flytteboliger

### **Status:**

- Implementeringsfase

## **Midtjysk Boligselskab**

### **Organisering:**

- Organisering fastholdes (geografisk teamopdelt)

### **Øvrige tiltag:**

- Strategiarbejde – målsætninger og handleplaner
- Logistik og transportoptimering
- Maskinoptimering
- Vintervedligehold
- Elektronisk syn
- Fælles udbud på istandsættelse af flytteboliger

### **Status:**

- Implementeringsfase

## **Himmerland Boligforening - Kanalkvarteret**

### **Organisering:**

- In-sourcing af konto 115-opgaver
- Trinvis etablering af fælles drift

### **Øvrige tiltag:**

- Fælles indkøb

### **Status:**

- I proces

# Værktøjer

På projektets hjemmeside på [www.almennet.dk](http://www.almennet.dk) finder du skabeloner til de planlægningsværktøjer, der er oplistet på denne side. Værktøjerne er udviklet i forbindelse med de forskellige forsøgsprojekter og skal således tilpasses den organisering af driften, som I arbejder med. Det er altså skabeloner, som kan downloades og videreudvikles.

Når du åbner hvert enkelt værktøj, er der en detaljeret beskrivelse af værktøjets anvendelsesmuligheder og om værktøjets konkrete opbygning.

Nedenstående er en kort introduktion.

Hvis du har spørgsmål til værktøjerne kan du kontakte Boligkontoret Danmarks sekretariat, som kan henvise til udviklerne af de enkelte værktøjer.

## Link

[Find værktøjerne på almennet.dk/projekter](http://almennet.dk/projekter)

- **Serviceaftale (excel + word-skabelon)**  
Du finder tre eksempler på serviceaftaler på hjemmesiden. Én til driften (den daglige leder) med estimeret tid per opgave for én afdeling – et excel-ark. Én udgave i word, hvor alle opgaver er beskrevet – denne bruges som aftalegrundlag til bestyrelserne. Og en sidste serviceaftale, som kan bruges som skabelon, hvis man i en samdrift har opdelt driften i faglige teams (excel-skabelon)
- **Årshjul (excel-skabelon)**  
Årshjulet kan bruges til flere ting. Konkret er det blevet brugt til at få overblik over de opgaver, som falder højst fire gange om året. Dvs. kvartalsopgaver, halvårsopgaver og opgaver, der kun løses én gang om året. Dels kan det bruges i kommunikationen med bestyrelser, så man i de forskellige afdelinger ved, hvornår man kan forvente, at forskellige større opgaver løses, dels giver det et godt overblik over årets større opgaver.
- **Månedspan (excel-skabelon)**  
Månedspanen er en detaljeret version af årshjul og serviceaftaler – her kan lederen få overblik og fordele opgaverne på måneder i de forskellige afdelinger. Således sikrer man, at alle opgaver løses, og at man har overblik over, hvad der skal laves hvor og hvornår.
- **Ugeplan (excel-skabelon)**  
Ugeplanen er de enkelte medarbejderes værktøj til at planlægge ugen. Der vil dels fremgå nogle faste opgaver, dels vil medarbejderen have mulighed for at skrive opgaver ind i ugeplanen, når de opstår – fx en dryppende vandhane hos Fru Hansen.

## Kapitel 2

# Ledelse

Dette kapitel samler erfaring og læring om ledelse af driften i et boligområde, så man får mest muligt ud af de tilgængelige ressourcer og af beboernes huslejekroner.

Det handler om, hvorfor det er nødvendigt at have fokus på ledelse, både i forhold til personaleledelse, planlægning og strategisk ledelse.

God ledelse er helt afgørende, hvis man i den almene sektor fremadrettet ønsker at have en omstillingsparat og professionel drift. Et fokus på ledelse er således også forudsætningen for en succesfuld implementering af nye driftsmodeller, styringsværktøjer mv.

På [www.almennet.dk](http://www.almennet.dk) kan du finde rapporten med resultaterne fra en landsdækkende spørgeskemaundersøgelse, som ledere af driften svarede på i foråret 2015.



*Boligselskabet Nordkysten, afd. 81, Hovparken.*



# Konklusioner og anbefalinger

## Baggrund og anvendt terminologi på titler

I forbindelse med projektet "En innovativ vej til effektiv drift" er der gennemført ca. 60 interviews med ejendomsfunktionærer, driftschefer/inspektører og beboerdemokrater. Disse interviews viste, at en væsentlig del af løsningen, hvis man ønsker en bedre drift i boligafdelinger, handler om at styrke ledelsen.

Det blev derfor besluttet at gennemføre en landsdækkende spørgeskemaundersøgelse med de medarbejdere, der har ledelse af ejendomsfunktionærerne (undersøgelsens resultater kan downloades på AlmenNet hjemmeside).

Resultaterne af denne spørgeskemaundersøgelse danner sammen med de mange kvalitative interviews med ejendomsfunktionærer, driftschefer/inspektører og beboerdemokrater baggrund for de konklusioner og anbefalinger, der beskrives i dette kapitel.

Der er som bekendt ikke en fælles entydig stillingsbetegnelse i de almene boligorganisationer. Spørgeskemaundersøgelsen rettede sig mod de medarbejdere, der havde ansvar for personaleledelsen af ejendomsfunktionærerne. Mere præcist de medarbejdere, der gennemfører MUS samtale med ejendomsfunktionærerne. Deltagerne i undersøgelsen blev bedt om deres titel, og hvor mange medarbejdere og boliger de havde ansvar for.

På baggrund af disse oplysninger og et generelt kendskab til, hvordan boligadministrationerne er organiseret, bliver følgende titler benyttet:

### Driftschef/inspektør

Driftschefen/inspektøren er en medarbejder, der har ansvar for et større antal ejendomsfunktionærer (14 i gennemsnit i undersøgelsen). Driftschefen/inspektøren har i gennemsnit ansvaret for 1.500 boliger. Driftschefen/inspektøren er som hovedregel fysisk placeret centralt og ikke i boligafdelingen. Lønnen konteres på konto 112. Ejendomsleder og områdeleder er mindre brugte betegnelser for denne gruppe medarbejdere.

### Ejendomsmester

Ejendomsmesteren er en medarbejder, der har ansvar for 5 medarbejdere (gennemsnit fra undersøgelsen) og 400 boliger i gennemsnit. Ejendomsmesteren er fysisk placeret i en boligafdeling og hans løn konteres på konto 114. Driftsleder, ejendomsinspektør og ledende ejendomsfunktionær er mindre brugte betegnelser for denne gruppe medarbejdere.

### Ejendomsfunktionær

Ejendomsfunktionæren er den menige medarbejder i driften.

### Topledelse

Betegnelsen "topledelse" bruges om den øverste administrative ledelse i boligorganisationen.

## Anbefalinger

Skal driften af boligområderne gøres bedre og billigere, er det væsentligt at sætte fokus på ledelse.

I dette kapitel vil følgende anbefalinger blive uddybet:

- Ledelse skal sættes i fokus i organisationen
- Ledelseskapaciteten skal øges gennem uddannelse og netværk
- Personalededelse skal prioriteres ved at sætte mål og give motivation til ejendomsfunktionærerne
- Strategier, målsætning og visioner skal ejes af driftschefen/inspektøren
- Ledelse skal skabe forandring og udvikling og processen stopper aldrig
- Topledelse skal tage ansvar og bakke op om forandring

## Driftschefens/inspektørens roller

I de fleste almene boligorganisationer har driftschefen/ inspektøren ansvaret for at tilrettelægge driften, og det er også driftschefen/ inspektøren, der har ansvar for at lægge afdelingsbudgettet og sørge for, at det bliver overholdt.

Det er en kompleks opgave, der indeholder rigtig mange opgavetyper og forudsætter meget forskellige kompetencer. Driftschefen skal være god til økonomi og have lyst og evne til opfølgning og kontrol af regninger og budgetter. Han skal have forstand på bygningsvedligeholdelse og kunne styre mindre istandsættelsesopgaver med eksterne entreprenører. Han skal være en god personaleleder, der kan motivere og sætte mål for medarbejderne. Han skal planlægge driften overordnet og på tværs af boligafdelinger og udvikle driftsmetoderne i overensstemmelse med omverdenens krav, og han skal frem for alt være en god kommunikator, der kan håndtere de forskellige og skiftende krav fra beboerdemokrater og topledelsen.

Driftschefen/inspektøren skal have følgende kompetencer:

- Økonomi og controller
- Bygningsvedligeholdelse
- Personalededelse
- Strategisk ledelse (planlægning, udvikling, sparring)
- Kommunikative evner i forhold til en politisk ledet organisation

Det er en bred palette af kompetencer og kun få driftschefer og inspektører har alle disse kompetencer. Det kræver et stort talent og drive og en umådelig tro på sig selv.

**” ... der skal etableres et stærkere netværk til sparring og erfaringsudveksling for ledere af driften.**

Det er alment menneskeligt, at bliver man stillet over for alle disse opgaver, så vælger man at løse de konkrete og velstrukturerede opgaver først og lægger de ustrukturerede og komplicerede til side. Desværre er det de komplicerede og ustrukturerede opgaver, der skal tages fat på, hvis driften skal gøres bedre og billigere.

I en større organisation, hvor der er flere driftschefer/inspektører i administrationen, skal der derfor arbejdes henimod en opdeling af den nuværende opgave portefølje for driftscheferne/inspektørerne.

Opgaver med økonomi og kontrol af udgifter kan bedre varetages af økonomimedarbejderen, der har den nødvendige erfaring og kompetence for tal og kontrol.

Bygningsvedligeholdelse skal varetages af medarbejdere, der har en uddannelse inden for faget.

Driftschefen/inspektøren skal være den leder, der koordinerer og sparrer med økonomimedarbejderen, den byggetekniske medarbejder og ejendomsmesteren. Og han skal planlægge og udvikle driften, så den hele tiden optimeres i forhold til kvalitet og pris.

Og han skal håndtere og vedligeholde de helt nødvendige personlige relationer, der eksisterer mellem beboerdemokraterne og administrationen, så beboerdemokratiet bliver en medspiller og organisationen får gavn af den store viden og det store engagement, som kendetegner mange beboerdemokrater.

For at fokusere driftschefen/inspektøren endnu mere på opgaven med ledelse af driften kan man lade ejendomsmesteren udøve den direkte

ledelse af ejendomsfunktionærerne. Vi ved fra interviews og spørgeskemaundersøgelsen, at driftschefer/inspektører kun bruger få ressourcer på direkte ledelse af ejendomsfunktionærerne, så det vil være en styrkelse, hvis ejendomsmesteren fik dette personaleansvar.

I projektet har vi i et par tilfælde givet ejendomsmesteren dette ansvar, men det er dog ikke lykkedes fuldt ud for ejendomsmesteren at løfte opgaven. Hvis ejendomsmesteren skal kunne løfte en større ledelsesopgave, skal der tilføres mere uddannelse, og der skal etableres et langt stærkere netværk til sparring og erfaringsudveksling for disse medarbejdere.

### **Ejendomsfunktionæren og den daglige ledelse**

De interviews vi gennemførte med ejendomsfunktionærerne tog udgangspunkt i deres arbejde, og i hvordan de udfører det. Der er store forskelle i den måde ejendomsfunktionærerne løser deres opgaver på.

På trods af disse forskelle, så viser de to nedenstående eksempler nogle væsentlige og generelle problemstillinger. Eksemplerne er konkrete, men det er vigtigt at understrege, at vi naturligvis ikke postulerer, at man ud fra to eksempler kan generalisere i forhold til måden, der arbejdes på i driften.

En ejendomsfunktionær fortalte, at han fredag formiddag bruger flere timer i fælleshuset på at tælle bestik, glas og tallerkner, *”så kan der dækkes et bord til 60, hvor det hele er ens. Det sætter de kvindelige beboere, der har lejet selskabslokalet til et sølvbryllup, stor pris på, og så undgår jeg klager”*.

En anden ejendomsfunktionær fortalte, at han hver dag starter med at køre en omgang rundt i afdelingen med sin trillebør. *"Det har jeg gjort mig til en vane, for så ved beboerne, at jeg er der. Det skaber tryghed, og så har jeg også taget højde for alle de bemærkninger om, at man aldrig ser mig til daglig"*.

De to eksempler viser, at der ikke bruges nok kræfter på at styre driften i de almene boligafdelinger. De to medarbejdere har hver især fundet deres egen løsning på, hvordan man kan bruge en del af sin arbejdsdag.

Den ene medarbejder tager højde for en eventuel kritik fra beboerne, og han får også opfyldt sit behov for motivation ved, at beboeren roser ham. Den anden medarbejder har lagt en strategi for, hvordan han bedst overlever i dagligdagen, og han har produceret en god forklaring på, hvad formålet med denne rundring er: Han skaber tryghed for beboerne.

Det store svigt består ikke i, at de to ejendomsfunktionærer burde bruge deres tid mere fornuftigt, men svigtet består først og fremmest i, at ejendomsfunktionærerne er overladt til sig selv.

For begge ejendomsfunktionærer kan være gode loyale medarbejdere, der gerne vil gøre et godt stykke arbejde, og lad os slå fast: Ingen medarbejdere ønsker at spille tiden med unødvendigt arbejde, og ingen ønsker at udføre arbejde, som ikke giver værdi for beboerne.

## **Manglende personaleledelse**

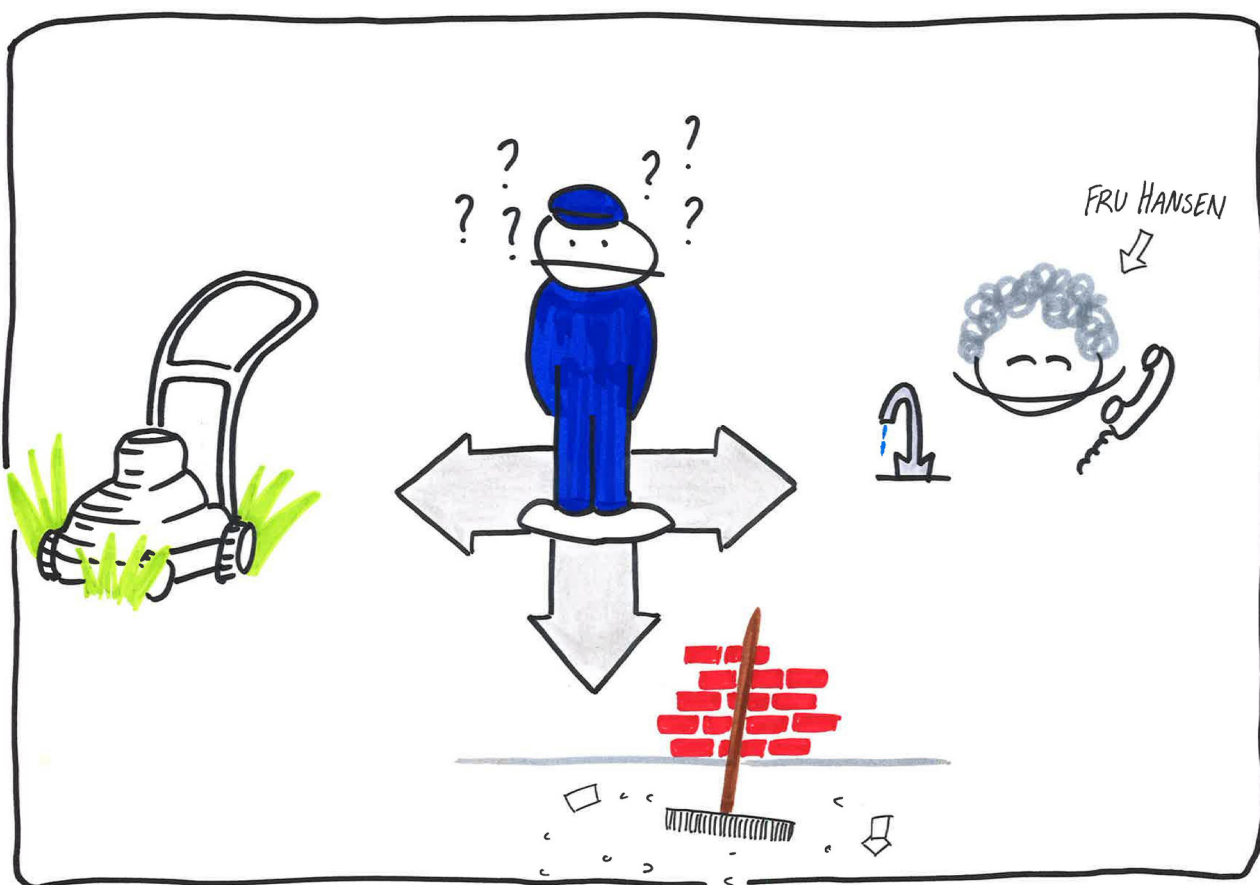
Eksemplerne viser, at der i den grad mangler ledelse. De to ejendomsfunktionærer mangler en leder, der kan påskønne deres arbejde og give dem motivation. De pågældende ejendomsfunktionærer bliver netop ikke motiveret af deres leder, og de søger derfor motivation hos beboerne.

I spørgeskemaundersøgelsen, spørger vi, hvor meget tid man bruger på ledelse af ejendomsfunktionærerne. Resultatet viste, at driftscheferne/inspektørerne selv ønsker at prioritere mere tid til ledelse, men i en presset hverdag vælger man at løse de konkrete administrative opgaver i stedet for at bruge tid på personaleledelse. Måske fordi, som det bliver fremhævet i nogle svar, at resultatet af personaleledelse ikke kan måles på samme direkte måde som løsningen af konkrete sager og opgaver.

Det betyder, at driftschefen/inspektøren ikke får defineret hvilke opgaver, der skal løses. Han får ikke givet den rette sparring, der viser ejendomsfunktionæren, hvornår kan gøre sit arbejde godt, og hvilke mål ejendomsfunktionæren skal arbejde henimod. Det er driftschefens/inspektørens ansvar at skærme for beboernes kritik, så medarbejderen ikke føler sig desavoueret og mister motivationen, fordi der kommer uforenelige eller for mange krav til, at opgaverne kan løses.

Motivation skal gives af driftschefen/inspektøren ved positiv feedback og kommunikation, og ikke som i de to eksempler ved, at ejendomsfunktionæren søger at tilfredsstille beboernes krav, så han får ros ad denne vej.

I undersøgelsen karakteriserer over 70 % af driftscheferne/inspektørerne, at et af deres ledelsesprincipper er, at medarbejderne har "frihed under ansvar". Med et sådant bærende princip fravælger driftschefen/inspektøren netop ledelse.



Uden ledelse og koordinering kan selv den dygtigste ejendomsfunktionær miste overblikket. Arbejdsopgaverne er mange og driften af ejendomme og boligområder er kompleks.

*” Det er nødvendigt med en klar angivelse af, hvilke opgaver der bliver løst, og hvor lang tid det tager at løse dem.*

### **Man køber tid og ikke løste opgaver**

I det ene eksempel, siger ejendomsfunktionæren, at han med sin rundring tager højde for en kritik om, at man aldrig ser ham i afdelingen.

Det viser en anden vigtig pointe. Det er helt gennemgående, at afdelingsbestyrelserne og beboerne først og fremmest går op i, om afdelingen nu også har deres ejendomsfunktionær i den tid de betaler for på konto 114.

Det har vist sig, at meget få afdelingsbestyrelser og næsten ingen beboere har et overblik over, hvilke opgaver deres ejendomsfunktionær løser. Det viser sig endda, at flere driftschefer/inspektører heller ikke har et klart indblik i, hvilke opgaver ejendomsfunktionæren løser i løbet af en arbejdsdag.

Det afgørende er, at man køber tid og ikke løste opgaver. Det er tiden, der kan måles, og der er ikke noget overblik over, om der bliver løst opgaver, som ikke er prioriteret af beboerne og afdelingsbestyrelsen, eller om opgaverne kunne være løst på en bedre måde og på kortere tid.

For at imødekomme de mange klager over, at man aldrig ser ejendomsfunktionæren i afdelingen, er man nogle enkelte steder begyndt at foretage tidsregistrering. Det er en tidsregistrering, der skal dokumentere, at afdelingen får det antal ejendomsfunktionærtimer, som man betaler for. Men det er ikke en tidsregistrering, der har til formål at vise hvilke opgaver, der bliver udført af driften – kun i hvilken afdeling ejendomsfunktionærer har lagt dagens arbejde.

Det er nødvendigt med en klar angivelse af, hvilke opgaver der bliver løst, og hvor lang tid det tager

at løse dem. Man har så dels en dokumentation over for beboerne og afdelingsbestyrelsen, og dels kan registreringen danne udgangspunkt for en rationel tildeling af ressourcer i driften.

### **Stærke personlige relationer**

I begge eksempler fra indledningen lægger ejendomsfunktionæren vægt på kontakten til beboeren. Det er en vigtig forudsætning i afdelingernes drift.

Det er relationerne mellem beboerne (og afdelingsbestyrelsen) og ejendomsfunktionæren, der er med til at skabe tryghed i boligområdet. Ofte er ejendomsfunktionæren det "sociale kit", der sikrer sammenhæng og trygheden i boligområderne. Disse positive forhold ved de personlige relationer skal fastholdes.

Ulempen ved de mange og stærke personlige relationer er, at de samtidig begrænser mulighederne for at gøre ting anderledes. Det er en kultur, der bygger på følelser og holdninger og langt mindre på rationelle overvejelser. Det er en kultur, der vanskeliggør forandringer og fremmer, at man beskytter hinanden gennem alliancer, når der kommer en leder og vil gøre tingene på en anden og mere hensigtsmæssig måde. Situationen bliver låst, og den sunde faglige ledelse, hvor man udnytter kompetence, samarbejde og stor-drift, bliver sat over styr.

De fleste afdelingsbestyrelser er bevidste om, at giver de slip på den personlige relation, så mister de også indflydelse.

Dette er en meget væsentlig årsag til, at afdelingsbestyrelserne i flere af de organisationer, hvor vi har foreslået en mere hensigtsmæssig

organisering, har forkastet de foreslåede ændringer. Forklaringen på, at afdelingsbestyrelsen ikke ønskede en omlægning af driften, var alle steder, at man ønskede den tryghed, som den kendte ejendomsfunktionær gav afdelingen.

Afdelingsbestyrelsen fokuserede på relationen på trods af, at der i de foreslåede nye modeller var indbygget tryghedsskabende elementer.

Der skal derfor arbejdes på løsninger, hvor de bedste sider af en organisering baseret på personlige relationer kombineres med en rationel måde at tilrettelægge driften på. Det kan og skal lade sig gøre, men det kræver, at man i alle led forstår, at god drift, som også betyder tryghed for de svage beboere, ikke er identisk med en personlig relation mellem ansatte og beboerdemokrater, men at den gode drift kommer, når kvalifikationer og ledelse sættes i centrum.

## Manglende planlægning

Når hver enkelt ejendomsfunktionær selv tilrettelægger sin arbejdsdag, fordi hans leder har givet ham "frihed under ansvar", så mangler der en overordnet planlægning af driften.

Spørgeskemaundersøgelsen bekræfter denne manglende prioritering af overordnet planlægning. Kun 20 % af Driftscheferne/inspektørerne mener, at overordnet planlægning er et væsentligt ledelsesredskab.

Der eksisterer lister over hvilke opgaver, der skal løses i de forskellige boligafdelinger, men de er generelle og ikke tilpasset afdelingen, og de mangler i (næsten) alle tilfælde at blive udmøntet i konkrete uge-, måneds- og årsplaner.

En overordnet planlægning kan sikre en optimal udnyttelse af ressourcerne, så man undgår de spidsbelastninger, der betyder ansættelse af midlertidig ekstra arbejdskraft. På samme måde lægger en del af driftsopgaverne op til, at man udnytter stordriftsfordele ved at arbejde sammen på tværs af afdelingerne og dermed bruger de store maskiner mere intensivt. Det gælder især opgaver som græsslåning, hækklipning, pasning af bede og renhold af de faste belægninger.

De mindre ad hoc opgaver og de særlige og specielle opgaver, hvor der ikke er meget at hente ved stordrift, kan udføres af afdelingens faste ejendomsfunktionær. Hermed fastholdes både ejendomsfunktionærens ansvar og loyalitet for afdelingen og det gensidige kendskab mellem ham og beboerne, som medvirker til at fastholde den vigtige tryghed i afdelingen.

En sådan rationel planlægning af driften forudsætter, at der er besluttet en serviceaftale for driften i afdelingen. Serviceaftalen skal beskrive hvilke opgaver, der skal løses og med hvilken kvalitet. Det gælder både beboerservicen i boligerne og pasningen af udearealerne. Serviceaftalen er det vigtigste redskab i planlægningen og i tildeling af mandskabsressourcer.

Der er stadig for mange, der tildeler mandskabsressourcer efter formlen, at 80-100 boliger svarer til én ejendomsfunktionær uden at skele til hvilke opgaver, der skal løses. Man køber tid og ikke løste opgaver.

## For lidt ledelseskraft

Den manglende ledelseskraft er en kombination af flere forhold. Der bliver brugt for lidt tid på ledelse, og der er en manglende forståelse for, hvad ledelse er blandt driftschefer og inspektører. Og der er kun et mindretal, der har en lederuddannelse.

45% af driftscheferne/inspektørerne bruger mindre end 5 timer om ugen på ledelse og 34% bruger mindre end 10 timer om ugen ifølge spørgeskemaundersøgelsen.

Som tidligere nævnt er der blandt driftschefer/inspektører en erkendelse af, at der ikke bruges nok ressourcer på ledelse. Tiden går med administrative opgaver, og de lidt mere komplicerede ledelsesopgaver nedprioriteres. Det er klart, at tid er en væsentlig faktor, hvis der skal mere ledelseskraft ind i driften. Mere tid alene er ikke tilstrækkeligt. Der skal arbejdes med ledelsesfunktionen. De fleste driftschefer/inspektører har en diffus holdning til, hvad ledelse er. Der mangler skarphed i forhold til at prioritere de dele af ledelsesopgaven, der handler om at planlægge, sætte mål og følge op på medarbejderne. Alt for mange giver udtryk for, at de har dygtige medarbejdere, der selv kan. Lederrollen fravælges.

Der mangler uddannelse, men uddannelse gør det ikke alene. Ved rekrutteringen skal ledelsesopgaven prioriteres, og ledelse skal gøres interessant og attraktiv ved at belønne god ledelse. Der skal skabes netværk, hvor lederne skal have mulighed for at drøfte ledelse konkret med kollegaer på samme niveau.

Som tidligere nævnt kunne en løsning i organisationer, hvor der er ansat flere driftschefer/inspektører, være at placere de administrative opgaver hos andre medarbejdere i organisationen. Medarbejdere, der netop har kompetencen til at løse sådanne opgaver Den daglige og nære personaleledelse af ejendomsfunktionærerne kunne placeres hos ejendomsmestre, og driftschefen/inspektøren skal så yde sparring til de ejendomsmestre, der har denne direkte personaleledelse.

Driftscheferne/inspektørerne vil så kunne bruge langt flere ressourcer på planlægning og udvikling af driften både i forhold til en mere hensigtsmæssig anvendelse af mandskabsressourcerne og en bedre kvalitet over for beboerne.



Ledelse



*Boligselskabet Strandparken, afd. 8.*

# Strategisk ledelse

Betragter man den almene sektor udefra, og stiller skarpt på, hvordan driften af boligområderne foregår, så er der på mange måder tale om en tidslomme. Det er ganske almindeligt, at det er den samme ejendomsfunktionær, der udfører alle de driftsopgaver, der er i boligafdelingen. Og sådan har det været i de sidste 15 – 20 år. Hovedreglen, når det gælder organisering af driften, er stadig den enmandsbetjente model, og den helt gængse måde at tildele ressourcer på er, at der skal én ejendomsfunktionær til at klare driften af ca. 100 boliger, og i de senere år har normen dog nærmet sig kun 80 boliger pr. mand.

Den udvikling, der har fundet sted i kommunerne, hvor man af økonomiske grunde er blevet tvunget til at gøre driften langt mere effektiv, har ikke fundet sted i den almene sektor. I den almene sektor har der ikke været det samme pres udefra, som de kommunale forvaltninger har oplevet.

Det er derfor nødvendigt med et paradigmeskift. Driften skal anskues lang mere strategisk, og strategisk ledelse af driften går først og fremmest ud på at reorganisere måden driften bliver udført på.

Strategisk ledelse af driften betyder, at man skal optimere samspillet mellem ressourcer, omgivelser og mål. Hovedopgaven i strategisk ledelse er at udnytte de ressourcer, der er til stede hos medarbejderne, i maskinerne og i it-strukturen og så udvikle disse ressourcer, så der skabes både nye og bedre ydelser og frem for alt nye kompetencer i organisationen.

Udviklingen skal foregå både med kræfter i organisationen og i samarbejde med omgivelserne, og det vil sige beboerne, beboerdemokraterne,

leverandørerne, kommunen og andre boligadministrationer.

For at få retning og fokus på forandringerne er det vigtigt og nødvendigt at have klare mål for, hvad man vil opnå. Og når målet sættes skal det ske i forhold til de krav og forventninger som omgivelserne stiller.

Forandringerne skal altså tage udgangspunkt i de eksisterende ressourcer og på at få dem udnyttet på den mest optimale måde ved at benytte den innovation og udvikling, der ikke alene eksisterer internt i organisationen, men også i de omgivelser organisationen befinder sig i. Organisationens skal se sig selv som både en del af lokalsamfundet og som en spiller i samfundsudviklingen med et klart blik for det potentiale, der ligger i at udvise økonomisk ansvarlighed. Samtidig skal en almen boligorganisation løfte sociale og miljømæssige opgaver og udfordringer. Der skal samarbejdes med både kommune og leverandører, ikke for at omfordele opgaverne, men for at skabe den merværdi, der fremkommer, når der samarbejdes.

Det er vigtigt at slå fast, at forandringsprocessen ikke har et start- og sluttidspunkt. Det er selve forandringen og udviklingen, der skal fokuseres på, og det er denne proces, der driver organisationen frem.

## **Strategisk ledelse og kulturen i organisationen**

Når man tænker strategisk ledelse, er det fordi, man ønsker en reorganisering af de ledelsesfunktioner, der ikke fungerer hensigtsmæssigt i den daglige drift.

En sådan manglende funktionalitet i driften skyldes ikke nødvendigvis ledelsen, og det behøver heller ikke at være fordi ledelsen er dårlig eller ikke magter ledelsesopgaven. Det er en illusion, hvis man tror, at topledelsen har mulighed for at være med inde over og kunne dirigere alle aktiviteter i organisationen.

I alle organisationer er der processer og måder at løse opgaverne på, som ledelsen kun har begrænset indflydelse på. Men det er klart, at nogle organisationer har en kultur, hvor topledelsen er længere fra det, der foregår, og derfor har sværere ved at arbejde strategisk.

Det er derfor et vilkår, at strategisk ledelse aldrig fungerer som en velsmurt maskine, hvor alle dele arbejder naturligt sammen. Topledelsen har to hovedopgaver, når der skal arbejdes strategisk, og de to opgaver er helt integreret i hinanden:

- Hvordan skal adfærden i organisationen ændres?
- Hvordan er det muligt at motivere medarbejderne til at ændre adfærd?

Den første opgave volder som regel ikke problemer. På papiret er det altid muligt for den gode topledelse at udvikle nye måder at arbejde på.

Udfordringen ligger i, hvordan man motiverer den enkelte medarbejder til forandringen. Udfordringen er, at almene boligorganisationer sjældent bygger på ordregivning, så hvis den enkelte medarbejder ikke har forstået ledelsens budskab om forandring eller ikke lægger vægt på at forstå den, så er der stor sandsynlighed for at forandringsprocessen ikke bliver til noget. Denne træghed hos medarbejderne kan findes både hos

ejendomsfunktionærer ude i driften og inspektører/driftschefer, der er placeret centralt.

Det er således urealistisk at forvente, at en forandringsproces der skal gøre op med status quo og en årelang driftskultur, skal kunne udvikles nedefra. Helt banalt vil enhver topledelse, der arbejder for at gennemføre ændringer og stiller krav om indførelse af en mere effektiv drift samtidig rette en slet skjult kritik af den eksisterende måde at arbejde på, og det vil møde modstand. De fleste medarbejdere vil sige: "Vi gør det effektivt i dag".

Det er derfor væsentligt at forstå den eksisterende arbejdskultur, når den nye strategi skal implementeres. Selv om ledelsen arbejder hårdt for at gennemføre de nye måder at arbejde på, er det først og fremmest den enkelte medarbejders (ejendomsfunktionær og inspektør/driftschef) vænner og den måde fællesskabet arbejder på, der afgør, hvordan opgaverne løses. Men det er også disse mere eller mindre fastgroede rutiner, der nødvendigvis er det udgangspunkt, der skal blive til en effektiv drift i boligafdelingerne. Det betyder, at muligheden for at realisere en ny strategi hverken er entydig eller stærk i forhold til den etablerede dagligdag hos ejendomsfunktionærerne.

For at tage højde for de medarbejdere, der ikke vil forandringen, og kun ønsker at fastholde den eksisterende måde at tænke på, kan man som topledelse indføre nye måder at tale til beboerne på, nye tankegange og nye måder at arbejde på. Kun på den måde kan man som topledelse sætte pres på de medarbejdere, der skal opgave deres eksisterende måde at tænke og handle på, så arbejdsrutiner forandres.

## ” ... sæt realistiske mål for effektiviseringer

Det handler altså om kommunikation til og mellem medarbejdere. Topledelsen skal give de initiativer og de forandringer, der trækker i den rigtige retning i forhold til den nye strategi, positiv opmærksomhed og belønning, og de aktiviteter, der trækker i den modsatte retning skal have modstand.

Topledelsen skal opmuntre og fremme de processer, forandringer og den udvikling, der er et skridt i den rigtige retning, så driften af boligområderne kommer til at fungere i dynamiske omgivelser, og dermed tilpasser sig og er proaktiv.

I sådan en situation skal der være både opbakning, engagement og gennemslagskraft fra topledelsen, hvis forandringsprocessen skal lykkes. Og det er topledelsen, der skal sikre, at forandringsprocessen gennemføres i det rigtige tempo og med det rette indhold.

### Elementer i strategisk ledelse af driften

Strategisk ledelse i driften af boligafdelingerne skal derfor prioriteres. Boligorganisationens topledelse skal mærke et reelt behov og bakke helhjertet op, hvis det skal lykkes at gennemføre de ændringer, der medfører, at kvaliteten af driften i boligafdelingerne bliver højere samtidig med at ressourcerne udnyttes bedre og dermed gør driften billigere.

Der eksisterer selvfølgelig ikke en universel formel for strategisk ledelse i driften. Det er den enkelte ledelse, der med udgangspunkt i egen organisations ressourcer og omgivelsernes krav må sætte nogle realistiske mål.

Effektivisering af driften kan ske ved at anvende (nye) værktøjer som udbud af leverancer, øget kontrol af leverandørerne og digitalisering af arbejdsprocesser (e-syn, håndtering af beboerhenvendelser, logistik). Der er brug for disse værktøjer, men de kan ikke stå alene, og de må ikke erstatte forsøget på at forstå og håndtere de komplekse problemstillinger i forandringsprocessen.

Ønsker man en mere langsigtet og holdbar effektivisering, hvor kvalitet og udnyttelse af de eksisterende ressourcer er optimal, må der tænkes i langt mere strategiske baner, hvor udvikling, forandring og innovation skal tænkes langt mere ind i driften.

Elementerne i en fastlæggelse af strategisk ledelse af driften i boligafdelingerne er:

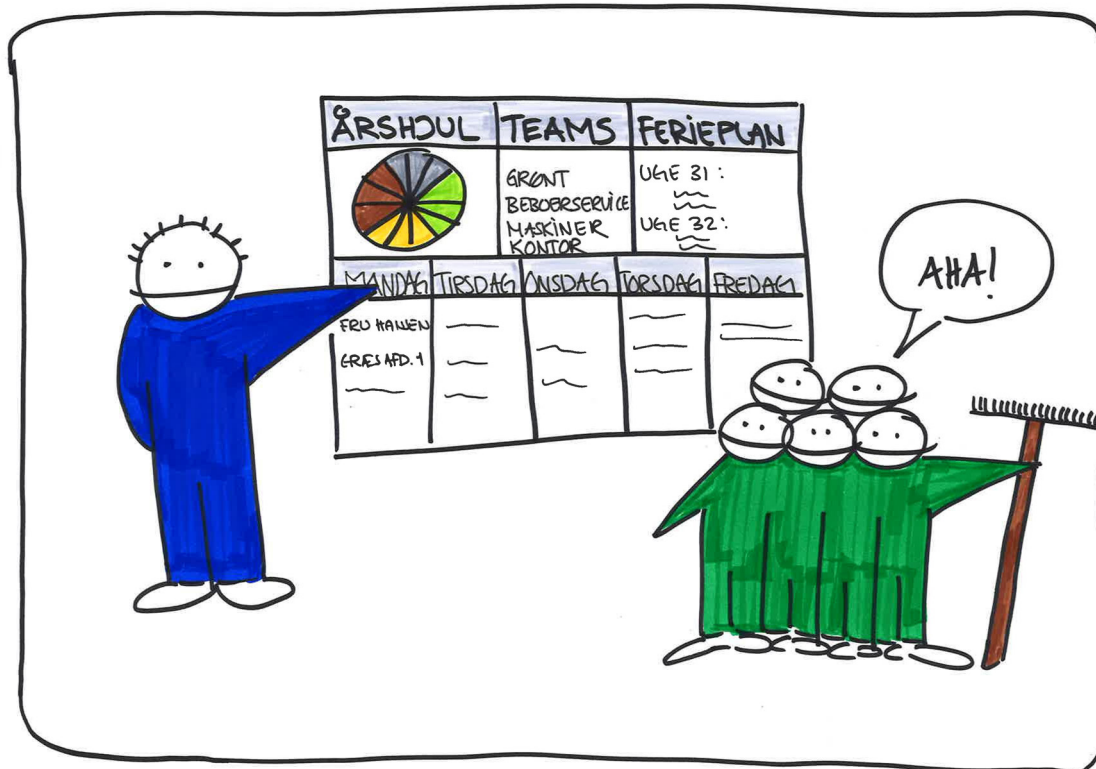
- løbende tilpasning til beboernes krav og ønsker.
- planlægning i en større sammenhæng
- eksisterende ressourcer skal udnyttes optimalt
- kompetencen hos medarbejderne skal stadig udvikles.
- benchmarking og nøgletal
- mål for driften
- handlingsplaner, der sikrer at målene nås.

Løbende tilpasning til beboerdemokratiet og beboernes krav og ønsker betyder, at driften altid skal tage udgangspunkt i beboerne. Driften er til for beboerne og betales af beboerne.

Der skal gennemføres målinger af beboernes holdning til den eksisterende drift. Beboerens vurdering af både den gode og dårlige drift skal bruges i tilrettelæggelsen og frem for alt, skal det iagttages, hvad der giver værdi for flertallet af beboerne. Skal græskanterne være skåret skarpt af, skal bedene være med blomstrende buske, skal der være mulighed for at komme af med storskrald eller er en lav husleje det centrale. Hvis ikke der er en basal objektiv viden om, hvad

der giver merværdi for et flertal af beboerne i den pågældende afdeling, kan der ikke opstilles mål for driften.

Når denne viden er opnået, skal der udarbejdes serviceaftaler for afdelingen, hvor driftsopgaverne fastlægges og godkendes af både afdelingsbestyrelsen og beboermødet. En sådan aftale er nødvendig for at ejendomsfunktionærerne kan prioritere deres arbejde. Aftalen skal gøre det muligt at kunne sige fra over for beboere, der kræver en personlig ekstra service, som fællesskabet ikke skal eller vil betale for. I serviceaftalen skal der indarbejdes retningslinjer for de tryghedsskabende aktiviteter.



Ledelse handler om koordinering og planlægning, men også om målsætning og prioritering – og det er især vigtigt, hvis samarbejdet skal styrkes og driften effektiviseres.

For at tydeliggøre fokusområder kan der sammen med afdelingsbestyrelsen ved markvandringen udarbejdes en handlingsplan og sættes mål for næste års konkrete aktiviteter: I 2016 skal renovering af cykelparkeringen og beskæring af træerne have fokus.

Der skal handles i en større sammenhæng betyder, at man i planlægningen af driften udnytter de forskellige kompetencer, der eksisterer hos medarbejderne, og at der skal arbejdes med nye redskaber og teknologi. Organiseringen af driften skal tage udgangspunkt i en samlet vurdering af organisationen og ikke kun for én afdeling ad gangen. Er der blandt ejendomsfunktionærerne erhvervskompetencer, som ikke udnyttes, f.eks. vvs, elektrikere og tømrere, der vasker trapper og slår græs? Er der mulighed for stordrift inden for visse opgaver – græsklipning, hækklipning, bede og buskadser, og er der ikke udnyttet kapacitet i maskinparken, som betyder, at den kan reduceres eller erstattes med mere effektive maskiner?

Driften af boligområder er arbejdskraftintensiv betyder, at kvalitet i driften i væsentlig grad afhænger af den motivation og kompetence medarbejderne har, og det er derfor nødvendigt at have fokus på medarbejderne. Det betyder, at medarbejdernes kvalifikationer og motivation er afgørende for både mængden af opgaver, der løses, og hvordan de løses.

Opgaven for lederen er derfor på den ene side at udnytte de eksisterende ressourcer og kvalifikationer bedst muligt, men samtidig udvikle disse ressourcer gennem skabelse af nye kompetencer i takt med udviklingen af omgivelsernes nye krav og forventninger. Dette gælder ikke kun for de snævre håndværksmæssige erhvervskompe-

tencer, men også de mere bløde og empatiske evner, der gør, at medarbejderen kan yde de meget vigtige tryghedsskabende funktioner i det daglige arbejde. Når ejendomsfunktionærer er oppe hos en beboer for at reparere et toilet er det vigtigt, at han også har evnen til at tale med og forstå beboerens behov.

De opstillede mål skal nås betyder, at man skal opstille mål for driften og have redskaber til at måle om målsætningerne nås. Der skal derfor udarbejdes nøgletal, så der kan foretages benchmarking. Benchmarking skal omfatte både egen udvikling og sammenligning med andre.

Disse overvejelser skal som et minimum gøres, hvis man vil tænke og handle strategisk i forhold til driften af et boligområde.



*Boligselskabet Nordkysten, afd. 82.*

## Kapitel 3

# Proces- vejledning

Effektiv drift handler i høj grad om at udvikle, forandre og afprøve nye metoder. På alle arbejdsområder udvikles nye teknologier og der opstår ny viden, som kan hjælpe til at levere ydelser mere optimalt – det gælder også driften af almene boliger.

I de to foregående kapitler kan man læse om, hvordan man gennem et fokus på organiseringen af den daglige drift og ved hjælp af styrket ledelse kan optimere og effektivisere driften. Men vejen dertil er ikke nem, og det er derfor afgørende, at man som leder eller projektleder gør sig en række overvejelser om processen både før, under og efter en driftsomlægning.

De driftsomlægninger, der anbefales i de foregående kapitler, vil for mange boligorganisationer være omfattende og påvirke mange interessenter

ters dagligdag – det gælder både medarbejdere, bestyrelser, beboere og administrative medarbejdere.

Driften af almene boliger er kompleks og der er en række mere eller mindre konkrete forhold, som man må have øje for i de forandringsprocesser, som en driftsomlægning indebærer. Og så skal man som organisation og ledelse være bevidst om, at driftsomlægninger og effektiviseringstiltag i perioder er tids- og ressourcekrævende. Hvis man vil have en effektiv drift kræver det et konstant fokus på udvikling og forandring.

I dette kapitel præsenteres en række erfaringer med processen i forbindelse med driftsomlægninger i de seks driftsforsøg, som er gennemført i forbindelse med projektet, og vi deler ud af nogle af de redskaber, som er anvendt i de konkrete forandringsprocesser.



*Himmerland Boligforening, Afdeling 40.*



# Konklusioner og anbefalinger

Hvis en forandringsproces skal lykkes, skal den tænkes grundigt igennem på forhånd. Der er ikke to boligorganisationer eller boligafdelinger, der er ens, og det er ikke muligt at komme med opskriften på den perfekte forandringsproces. En sådan opskrift findes ikke.

Både konkrete forhold og værdibaserede forhold har betydning for, hvordan en forandringsproces skal gennemføres, når man skal have succes med

en driftsomlægning, der skaber en mere effektiv drift. Det gælder særligt for de værdibaserede forhold, at det er afgørende for en succesfuld forandringsproces, at man som administration gør sig disse bevidst forud for projektstart. Det handler fx om den enkelte organisation og afdelings beboerdemokratiske kultur og værdigrundlag, ligesom beboersammensætning, historie og arbejdskultur alle er faktorer, som kan have stor indflydelse på, hvordan en proces kan og bør bygges op.

## Væsentlige konkrete forhold

Boligorganisationens/boligafdelingens:

- Beliggenhed
- Antal afdelinger / antal lejemål
- Geografiske afstande mellem afdelinger/ejendomme
- Kompetencer i driften
- Byggeriart – etagebyggeri, tæt-lav osv.
- Størrelse på udearealer
- Beboersammensætning

## Væsentlige værdibaserede forhold

Boligorganisationens/boligafdelingens:

- Kultur i beboerdemokrati
- Historie/traditioner
- Værdier og holdninger i beboerdemokratiet
- Arbejdskultur
- Trivsel blandt beboere og medarbejdere

Uanset hvor man gennemfører forandringer, er der altså problemstillinger, man som projektleder eller driftschef skal arbejde med, inden man igangsætter projektet:

## Anbefalinger til gennemførelse af forandringsprocesser:

Identificer interessenter og afklar roller fra start

Opstil klare mål for forandringen

Lav en køreplan – skriv processen ned – tids- og handleplan

Tag stilling til inddragelse – hvem, hvornår og i hvor høj grad

Informer! Lav en plan for information og kommunikation i processen

Trivsel og tilfredshed – spørg medarbejdere og beboere til trivsel og tilfredshed både før og efter implementering

# ” Formålet med forandringen skal være klart for alle interessenter.

## Identificer interessenter og afklar roller fra start

Det er afgørende, at man inden projektstart gør sig klart, hvem der bliver berørt af forandringen. Det kan være alt fra beboerdemokrater og medarbejdere til eksterne leverandører og samarbejdspartnere.

### Spørgsmål som skal besvares inden projektstart:

Hvor ligger beslutningskompetencen?

Hvilken viden skal vi bruge og hvem har den viden?

Hvem vil blive påvirket af projektet – direkte eller indirekte?

Hvem får gavn af projektet?

Hvem vil eventuelt yde modstand imod forandring?

Forskellige interessenter har forskellige roller i processen og det er vigtigt at få defineret disse roller. Hvem er fx beslutningstagerne? Hvem påvirkes direkte af en driftsomlægning og hvor kan der eventuelt opstå konflikter?

Der er en række regler omkring beslutningskompetencen vedrørende den daglige drift af boligafdelingerne. Blandt andet er det organisationsbestyrelsen, der har ledelsesretten, når det gælder medarbejderne i driften og organiseringen af disse.

Dog spiller kulturen i beboerdemokratiet i boligorganisationen en rolle for, hvordan denne ret for-

valtes. Derfor skal man som administration gøre sig en række overvejelser forud for igangsættelse af en driftsomlægning.

Er det organisationsbestyrelse eller afdelingsbestyrelser, der har indflydelse på om, hvorvidt en driftsomlægning skal gennemføres? Og er det medarbejderne i driften eller er det beboerdemokrater, der skal have indflydelse på omlægningens karakter?

Hvis man gør sig grundige overvejelser om dette inden projektstart, er risikoen for, at projektet møder modstand og bremses langt mindre.

Bagest i kapitlet finder du en beskrivelse af forskellige værktøjer, som kan være anvendelige i planlægningen af en forandringsproces, blandt andet en interessentanalyse. Værktøjerne kan du finde på [www.almennet.dk](http://www.almennet.dk), hvis du søger på projektet En innovativ vej til effektiv drift.

## Opstil klare mål med forandringen

Når man har afklaret rollefordeling og sikret sig, at der er grundlag for at starte projektet, er det vigtigt at sætte klare mål for driftsomlægningen. Det vigtige er, at de deltagende parter ved, hvorfor projektet søsættes. Det vil sige, at der dels skal være et klart formål med eller en vision for projektet, dels skal der opstilles konkrete og målbare mål, som alle parter kan navigere ud fra.

Hvorfor gør vi det? Er det for at spare penge eller er det for at levere en bedre service? Vil vi have bedre arbejdsmiljø eller vil vi have lavere husleje? Vil vi indlicitere eller udlicitere?

Formålet med forandringen skal formuleres og skrives ned, så alle interessenter kender det.

Formålet danner grundlag for visionen, som skal være interessenternes fælles mål og pejlemærket for omlægningen.

De konkrete målsætninger skal tage udgangspunkt i formålet. Spørgsmålet er hvilke mål, der skal nås, når sigtekornet er formålet og visionen.

I dette projekt har vi i arbejdet med formål og målsætninger taget udgangspunkt i et målhierarki, som både omfatter formål/vision og konkrete målsætninger og leverancer..

Du kan læse mere om værktøjet bagest i dette kapitel, ligesom du kan finde et eksempel på en målsætnings- og handleplan.

## Køreplan

Når man har besluttet sig for, hvad målet med forandringen er, så skal der indgås aftaler om, hvornår man gennemfører hvilke tiltag, og hvem der har ansvaret for projektets fremdrift. Man kan med fordel lave en tids- og handleplan, som viser hvilke handlinger, der skal gennemføres og hvornår.

Særligt for medarbejderne i driften giver det tryk-  
hed at vide, hvornår forandringerne sker og hvor-  
dan de påvirker det daglige arbejde.

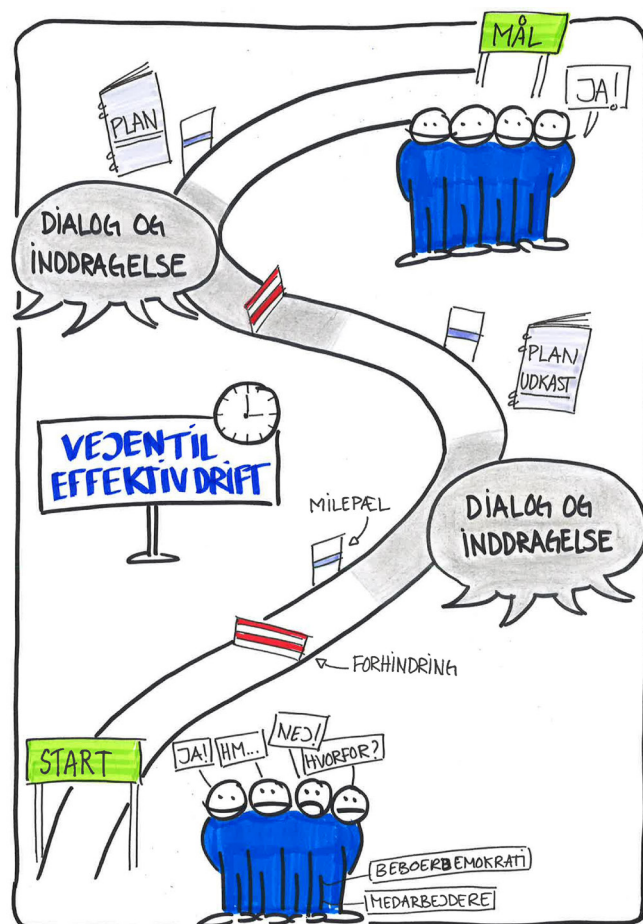
I flere af projektets forsøg har det skabt stor usikkerhed blandt medarbejderne, at de ikke har følt sig ordentligt informeret om, hvad der konkret skal ændres og hvornår de kan forvente, at omlægningerne træder i kraft. Det er deres arbejdsdag, man ændrer, og derfor er det helt afgørende, at de føler sig så trygge i processen som muligt.

Selv om det er umuligt at vide fra begyndelsen, hvor-  
dan den endelig omlægning vil tage form, skal tids-

planen indeholde milepæle for, hvornår man skal nå frem til afklaringer omkring de konkrete tiltag.

Køreplanen skal godkendes af bestyrelsen eller bestyrelserne afhængig af, hvilke aftaler man har indgået i forbindelse med projektets opstart. Øvrige involverede som påvirkes af processen skal informeres.

Det sikrer klarhed og det hjælper til, at alle tager ansvar for udviklingen.



Vejnen til en mere effektiv drift kan være lang og snoet. Derfor er det vigtigt at gøre sig en række overvejelser omkring processen, inden man igangsætter driftsomlægninger.

## ” Inddragelse kan give ejerskab.

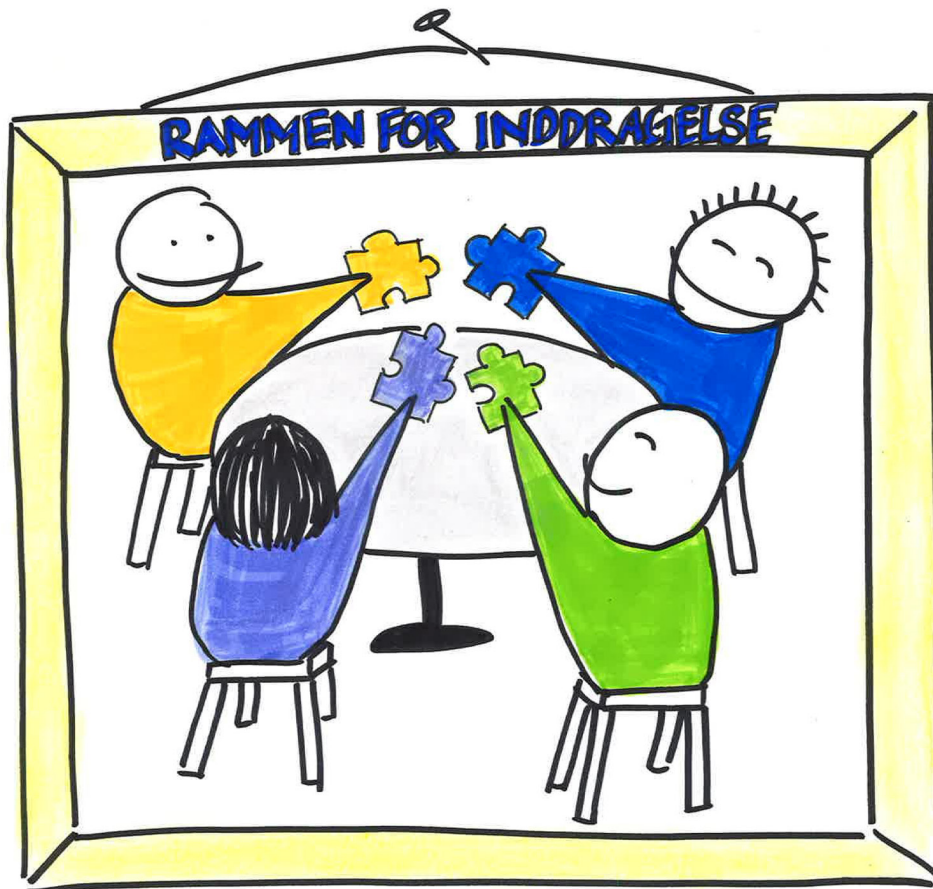
### Inddragelse – hvem, hvad og hvornår?

Inddragelse af både medarbejdere og beboerdemokrater kan være en rigtig god idé, hvis man ønsker et fælles ejerskab over den endelige driftsomlægning. Det er dog afgørende, at man på forhånd beslutter og melder ud til interessenterne, hvem der skal inddrages, hvornår de bliver inddraget og hvad de får indflydelse på.

Det handler om, at der skal sættes nogle rammer for inddragelsen. Det der skal være klart er, hvad

der er givet på forhånd og hvad der ikke er. Hvis ikke det er tydeligt fra start, risikerer man, at de deltagende oplever det som pseudoinddragelse – altså, noget man gør for syns skyld.

I de seks forsøgsprojekter har man arbejdet med inddragelse på forskellig vis. Flere steder indledtes arbejdet med workshops, hvor man, med udgangspunkt i en forundersøgelse om selskabet og med afsæt i den nuværende drift, diskuterede målsætninger og handleplaner.



*Det er en god idé at inddrage både medarbejdere og beboerdemokrater, når man arbejder med forandringer i driften af boligafdelingerne. Men man skal sætte rammerne for inddragelse og indflydelse op på forhånd, så man ved, hvem der har indflydelse på hvad.*

I de fleste forsøg var processen delt op, således at afdelingsbestyrelser eller organisationsbestyrelse på én workshop satte nogle klare mål op for det videre arbejde. Efterfølgende blev disse målsætninger præsenteret for medarbejderne, som på deres workshop diskuterede, hvordan man kunne nå de opstillede mål.

Efterfølgende blev der nedsat en arbejdsgruppe bestående af medarbejdere og nogle steder også afdelingsbestyrelsesmedlemmer. Arbejdsgruppen havde ansvaret for projektets fremdrift.

### Den svære balance

Det kan være svært at finde balancen mellem administrationens faglige og konkrete forslag til driftsomlægninger og beboerdemokrater og medarbejderes ønske om indflydelse, når man starter en proces om effektiv drift.

I flere af de seks driftsforsøg startede projekterne med et blankt papir og en idé-workshop efterfulgt af et konkret forslag til driftsomlægninger.

### Paradoks

I de første tilfælde – det blanke papir – gav både beboerdemokrater og medarbejdere udtryk for, at de ikke kunne tage stilling til forslag, som ikke var konkrete. De kunne ikke forholde sig til hensigtserklæringer om effektiv drift, men bad om at få aktiviteterne beskrevet, før de ville tage stilling. Når administrationen så præsenterede konkrete forslag blev det oplevet, at omlægningerne blev trukket ned over hovedet på dem og at de ikke havde indflydelse.

## Information og kommunikation

Information gennem hele processen og til alle interessenter er afgørende for at etablere tryghed i en omfattende forandringsproces.

I et af de gennemførte forsøg måtte man starte forfra, fordi flere interessenter oplevede, at processen og udviklingen i omlægningen ikke blev kommunikeret ordentligt ud. Springet fra de indledende workshops til den konkrete driftsomlægning kom til at virke meget voldsomt, og det blev besluttet at tage et skridt tilbage og genoptage processen ved at indkalde til en række dialogmøder. I mellem dialogmøderne blev det aftalt, at projektledelsen og arbejdsgruppen skulle sende en månedlig status ud til afdelingsbestyrelser og medarbejdere. Det medførte, at der faldt ro på arbejdet, og det gav alle mulighed for at stille spørgsmål og byde ind med kommentarer undervejs.

Det giver sig selv, at kommunikation er vigtig. Men der kan være langt fra gode intentioner og fornuft til rent faktisk at kommunikere optimalt. Derfor er det en god idé at beslutte på forhånd, hvordan informationsflowet skal være og dermed systematisere kommunikationen. I en travl hverdag hvor projekter flytter sig fra dag til dag, glemmer man nemt, at alle ikke ved, det man selv ved.

I forbindelse med ét af projekterne blev der udarbejdet en decideret kommunikationsstrategi og i flere af de øvrige forsøg har man arbejdet målrettet med dialog- og informationsmøder samt løbende skrivelser til medarbejdere og beboerdemokrater med status på projektet.

Dog blev det først sent i projektet tydeligt, at driftsomlægninger kan vække så mange følelser,

som det rent faktisk gjorde. Dialogen og kommunikationen har været én af de største barrierer for at nå i mål med omlægningerne. I flere af projekterne har man bevæget sig i et loop og man har måttet starte forfra eller genstarte processen, fordi særligt afdelingsbestyrelser har oplevet manglende information og inddragelse undervejs i projektet.

Bagest i kapitlet finder du en beskrivelse af de materialer vedrørende kommunikation og information, som du kan hente på [www.almennet.dk](http://www.almennet.dk) til inspiration.

### **Spørg beboere og medarbejdere om tilfredshed og trivsel**

For at følge udviklingen i beboernes oplevelse af driftsomlægninger og forandringer samt for at monitorere udviklingen i trivslen blandt medarbejderne, anbefales det at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse inden projektet starter og en identisk undersøgelse, når driftsomlægningerne er implementeret og har kørt i en periode.

I de processer som er gennemført i forbindelse med dette projekt, er det i høj grad afdelingsbestyrelser og organisationsbestyrelses stemme, der bliver hørt. Men det er beboerne, det handler om. Det er deres grønne områder og det er dem, der har brug for ejendomsfunktionæren, når noget i lejemålet driller.

Større driftsomlægninger påvirker både medarbejdere og beboeres hverdag, og det er naturligt, at man umiddelbart reagerer negativt på forandringer. Derfor skal man ikke forvente, at tilfredsheden stiger umiddelbart efter en forandring. Men undersøgelserne kan bruges til at identificere særlige udfordringer i forbindelse med omlægningen. Man kan med fordel følge op med en ny undersøgelse, når der er gået yderligere et par år - her vil selve forandringen være på afstand og man vil få et mere retvisende billede af beboernes mening om den nye drift.

Du kan læse mere om de enkelte beboerundersøgelser i kapitel 4 om beboertilfredshed. Der kan du også finde et eksempel på en beboerundersøgelse med fokus på driften.



*Boligforeningen 3B, Urbanplanen.*

## Erfaringer med

# proces i 6 forsøg

Da projektet En innovativ vej til effektiv drift startede i 2013, var forventningen, at hovedtemaerne i projektet ville være organisering, udbud og indkøb, digitale planlægningsværktøjer og lignende konkrete tiltag med henblik på effektiviseringer.

I alle seks forsøgsprojekter har det dog vist sig, at selve forandringsprocessen er helt afgørende for at nå målene om en mere effektiv drift.

Nedenfor beskrives kort, hvilke udfordringer man er stødt på i de seks forsøgsselskaber. Det er disse udfordringer og erfaringer, der har dannet grundlag for ovenstående anbefalinger.

### **Boligselskabet Strandparken – den brændende platform**

Boligselskabet Strandparken var det første selskab, der igangsatte en proces, som skulle munde ud i effektiviseringer i driften. I Strandparken havde man et stort ønske og behov for at opnå besparelser med henblik på at holde stigende huslejepriser nede. Det vil sige, at man i organisationen stod på en brændende platform og var nødt til at handle.

At man i bestyrelsen anså effektiviseringer og optimeringer som en nødvendighed betød, at man var hurtig til at godkende og igangsætte tiltag.

På en workshop med beboerdemokrater satte man med afsæt i administrationens anbefalinger en række målsætninger op for projektet.

Efterfølgende brugte medarbejderne deres workshop til at komme med konkrete forslag til, hvordan man kunne opnå disse mål – en handleplan.

På baggrund af de to workshops blev der udarbejdet en beskrivelse af projektet, som for hver målsætning foreslog handlinger. Tidsperspektivet i projektet var et år. Før og efter det første år skulle der gennemføres en tilfredshedsundersøgelse blandt alle beboere.

#### **Læring: Tag afsæt i den brændende platform**

Hvis der er et definerbart behov for at optimere og effektivisere, så tag udgangspunkt i det, når forandringsprocessen igangsættes. Det kan være dårlig service, for høje huslejestigninger eller et pres fra omgivelserne. En brændende platform gør det tydeligt for interessenterne, hvad formålet med forandringen er.

## **Boligselskabet Nordkysten – manglende information og rolledefinition**

I modsætning til de indledende workshops i Boligselskabet Strandparken, hvor beboerdemokrater forholdt sig til målsætninger og medarbejdere forholdt sig til handlinger, besluttede man i Boligselskabet Nordkysten at gennemføre en heldagsworkshop for både beboerdemokrater og medarbejdere.

Argumentet var, at man som boligselskab skulle have fælles ejerskab over projektet, og at medarbejderne skulle føle sig trygge i processen. Det sidste lykkedes rimelig godt, da repræsentanter for medarbejderne deltog i udviklingen af projektet fra start til slut.

Workshoppen var spændende og mundede ud i, at der blev nedsat en arbejdsgruppe bestående af driftschefer, medarbejderrepræsentanter blandt ejendomsfunktionærer, forretningsførere og projektledelse. Arbejdsgruppen fik til opgave at udarbejde et projektforslag på baggrund af workshoppen.

Det var et omfattende arbejde at udvikle en ny model for driften, som hele arbejdsgruppen kunne se idéen i, så der gik 4-5 måneder, hvor arbejdsgruppen i samarbejde fik udarbejdet en beskrivelse af projektet, som kunne forelægges organisationsbestyrelsen.

Organisationsbestyrelsen godkendte projektet, men gjorde opmærksom på, at der var flere afdelingsbestyrelser, som ikke følte sig ordentligt informeret, og af afdelingsbestyrelserne havde en opfattelse af, at projektet skulle godkendes af hver enkelt bestyrelse.

På grund af den manglende information og inddragelse af afdelingsbestyrelserne blev projektet

trukket nogle skridt tilbage, og den forelagte model blev afvist af organisationsbestyrelsen efter et dialogmøde med alle afdelingsbestyrelser.

På et efterfølgende dialogmøde præsenterede arbejdsgruppen en ny model, som imødekom afdelingsbestyrelsernes bekymringer på flere områder, samtidig med at man i arbejdsgruppen følte sig overbevist om, at der stadig var besparelser at hente.

### **Læring: Definer roller og informer**

Projektledelsen og arbejdsgruppen skulle have været langt mere opmærksomme på afdelingsbestyrelsernes store engagement i den daglige drift og have taget stilling til informationsflow og rollefordeling – hvem havde beslutningskompetencen, og hvem skulle inddrages i det konkrete arbejde med en ny model for driften?

## **Nakskov Almene Boligselskab – sammenblanding af projekter**

I Nakskov besluttede man at igangsætte et projekt om effektiv drift i forbindelse med en renoveringssag, hvor man skulle rive en del boliger ned. Det gav problemer, idet de to projekter blev blandet sammen. På grund af reduktionen af lejemål og dermed lejeindtægter måtte man tilpasse bemanningen og opsigse to medarbejdere.

For medarbejderne blev opsigelserne oplevet som en konsekvens af effektiviseringsprojektet i højere grad end som en konsekvens af reduktionen af lejemål. Det betød at medarbejderne var negativt indstillet overfor forandringerne i driften fra start.



Ud over utryghed blandt medarbejderne betød sammenblandingen af de to projekter, at det blev uklart, hvad målene med forandringerne var.

Medarbejderne blev inddraget inden bestyrelserne fik sat deres mål op for driftsomlægningerne, hvilket betød, at medarbejderne ikke fik indflydelse på modellen i så høj grad, som de havde fået indtryk af.

#### Læring: Der skal være ro i organisationen

Projektledelsen skulle have sikret sig, at der var ro i organisationen forud for igangsættelse af et stort effektiviseringsprojekt.

Inddragelsen af medarbejderne skulle have været tydeliggjort i forhold til, hvad de havde indflydelse på og hvad de ikke havde indflydelse på.

### Boligforeningen 3B, Urbanplanen – fra teori til praksis

I Urbanplanen var udgangspunktet, at der skulle etableres en samdrift på tværs af urbanplanens afdelinger på Amager. På baggrund af indledende workshops med henholdsvis beboerdemokrater og medarbejdere blev der udarbejdet et detaljeret forslag til en omlægning fra afdelingsopdelt drift til samdrift. Undervejs i udarbejdelsen blev der lavet informationsmateriale og afholdt dialogmøde med afdelingsbestyrelserne.

Der blev udarbejdet en FAQ på baggrund af det første dialogmøde, og der blev afholdt yderligere to dialogmøder med yderligere detaljering af materialet, som indeholdt udregninger af besparel-

sespotentiale, organiseringsforslag og forslag til brug af lokaler til nye formål.

Processen løb i over et år, hvor man bevægede sig frem og tilbage – alt sammen i teorien, hvilket betød at usikkerheden blandt medarbejderne voksede. Dette smittede af på flere bestyrelser, som udtrykte stadig større skepsis, som tiden gik.

Det momentum, man fra administrationens side havde bygget op, blev svækket i løbet af året. Således endte enkelte afdelinger med at stemme nej til deltagelse i samdriften. De øvrige afdelinger (1900 lejemål) stemte for implementeringen af en samdrift, og de øvrige afdelinger har, hvis de ønsker, mulighed for at gå ind i samarbejdet på et senere tidspunkt, når samdriften er etableret.

#### Læring: Fasthold momentum

Forandringer tager tid. Men i dette tilfælde kunne man muligvis have undgået en opsplitning af samdriften, hvis processen havde været mere intensiv. At gå fra teori til praksis kan være skræmmende, men hvis man ikke handler, så risikerer man, at der udvikler sig ubegrundet skepsis og mistillid til projektet.

### Himmerland Boligforening, Kanalkvarteret – manglende inddragelse og samarbejde

I Kanalkvarteret i Himmerland Boligforening blev der afholdt indledende workshops med deltagelse af både medarbejdere og beboerdemokrater.

En tidlig erfaring var, at det var en fejl vurdering af "opdele" processen i en beboerdemokratisk proces og en administrativ proces. Altså, at man administrativt arbejdede med udvikling af modeller og ikke i særlig grad involverede beboerdemokratiet.

Processen blev derfor genstartet, da der forelå en ny driftssituation. Kanalkvarteret var blevet reduceret fra cirka 750 boliger til 425 boliger, med de naturlige fordelinger af personale og driftsudgifter dette medfører.

I forbindelse med genstarten af projektet blev der holdt to workshops med deltagelse af ansatte og bestyrelsesmedlemmer. Samtidig udvidedes deltagelsen fra administrationen, således at økonomifunktion, byggeafdeling og sekretariat blev repræsenteret. Dette blev besluttet på baggrund af et ønske om at inddrage et bredere spektrum af specialiserede kompetencer i forsøget.

En øget inddragelse af beboerdemokrati og medarbejdere i anden ombæring betød, at man kørte processen af samme spor, hvilket har føjet en læringsdimension til for administrationen, for de ansatte i driftsenheden og for beboerdemokraterne.

De to workshops udstak rammerne for en arbejdsgruppe med deltagelse af ansatte i driften af Kanalkvarteret og administrationen i øvrigt, som udarbejdede det endelige oplæg.

#### Læring: Inddragelse og samarbejde

Det var en fejl vurdering at "opdele" processen i en beboerdemokratisk proces og en administrativ proces. Altså, at man administrativt arbejdede med udvikling af modeller og ikke i særlig grad involverede beboerdemokratiet.



Himmerland Boligforening, Afdeling 44.

## Midtjysk Boligselskab – manglende inddragelse og information betød mytedannelse og mistillid

Projektet i Midtjysk Boligselskab blev foranlediget af administration og ledelse, som i grove træk tilrettelagde en model for driften, som skulle præsenteres på en årlig konference for alle selskabets beboere.

Det betød, at organisationsbestyrelse og forretningsudvalg først sent blev informeret om de forslag til ændringer, som administrationen havde arbejdet på.

Processen gik i stå, og man måtte starte forfra. Udgangspunktet for den fortsatte proces blev et tæt samarbejde med forretningsudvalget og inddragelse af medarbejdere på en indledende workshop.

Det blev besluttet at nedsætte en styregruppe bestående af forretningsudvalg, tillidsmand for ejendomsfunktionærer, driftschefer, forretningsfører og projektledere. Denne styregruppe skulle fastsætte

processens tempo samt udstikke retningen for driftschefer og forretningsførers videre arbejde.

Helt fra start trak man fra administrationens side HedeDanmark ind, som en ekstern samarbejdspartner. Det skabte grundlag for mytedannelser om HedeDanmarks forretningsmodeller, ligesom der blev spredt rygter om udlicitering.

HedeDanmark har siddet med i det samlede projekts følgegruppe med henblik på videndeling. Det har aldrig været hensigten at udlicitere arbejdet med driften af selskaberne.

### Læring: Manglende information og inddragelse kan skabe myter

Hvis ikke man fra projektledelsens side sikrer sig, at medarbejdere og beboerdemokrater informeres tilstrækkeligt, risikerer man, at en fjer bliver til fem høns. Informer!



*Boligforeningen 3B, Urbanplanen.*

# Værktøjer

På projektets hjemmeside på [www.almennet.dk](http://www.almennet.dk) finder du skabeloner til følgende proces- og projektlederværktøjer. Værktøjerne er anvendt i forbindelse med de forskellige forsøgsprojekter og skal således tilpasses den virkelighed, som jeres forandringsproces skal gennemføres i. Det er altså skabeloner, som kan downloades og videreudvikles.

Nedenstående er en kort introduktion til de forskellige værktøjer.

- **Interessentanalyse**

Interessentanalysen er et godt værktøj, når man i opstartsfasen af en forandringsproces skal have overblik over alle involverede og berørte interessenter.

Interessentanalysen er delt op i to. Ét værktøj hvor interessenterne opdeles i forhold til, hvor stor en indflydelse de har på projektet samt hvor afgørende de er for projektets succes. Og ét værktøj hvor det for hver interessentgruppe beskrives, hvad deres interesse i projektet er, hvilke fordele og ulemper der er forbundet med projektet for netop dem, og hvilke kommunikative aktiviteter der er forbundet med interessentgruppen.

- **Målhierarki**

Målhierarki er et værktøj, som hjælper til at synliggøre, hvorfor man skal gennemføre et projekt og hvordan man når mål og delmål.

Formålet med værktøjet er at få overblik over formål og vision samt at tydeliggøre for alle involverede, hvad der skal til for at nå derhen.

- **Målsætnings- og handleplan**

I forbindelse med flere af forsøgene er der blevet udarbejdet en målsætnings- og handleplan, eller mere præcist, en målsætnings- og handleplan, som beskriver mål og konkrete handlinger, som skal opnås og gennemføres inden for det første år efter implementering – tidshorizonten kan selvfølgelig variere.

I de forsøg, hvor man har anvendt værktøjet fra start, har det været anvendeligt i forhold til en løbende monitorering og evaluering af tiltagene. Hvilke mål har vi sat for os selv, hvor langt er vi nået i handlingsplanen og er der noget, der skal tilpasses?

- **Tids- og handleplan**

Tids- og handleplaner kan se ud på mange måder. I eksemplet, som ligger på AlmenNets hjemmeside, er projektet delt op i tre faser og der er indsat milepæle for de forskellige aktiviteter i tidsplanen.

Tids- og handleplaner er projektlederens vigtigste værktøj til styring af projektet og så er det et godt grundlag for at kommunikere projektets fremdrift ud til de involverede.

- **Kommunikationsstrategi**

I et af forsøgene blev der udarbejdet en kommunikationsstrategi på baggrund af interessentanalysen. Hvornår og hvordan skal man kommunikere projektets aktiviteter ud.

Kommunikationsstrategien er et eksempel, som kan inspirere til at gøre sig overvejelser om og systematisere kommunikationen omkring projektet.

Det kan være en rigtig god idé at gøre sig disse overvejelser på forhånd, da effektiv drift kan være et følsomt emne for mange interessenter. Man kan på den måde mindske risikoen for konflikter og øge chancerne for succes.

- **Informations- og dialogmateriale**

Som beskrevet ovenfor er flere af forsøgsprojekterne blevet indledt med én eller flere workshops for både beboerdemokrater og medarbejdere. Vi deler nogle af de powerpoints, som er anvendt i forbindelse med de afholdte workshops.

Yderligere deler vi informationsmateriale, som er målrettet afdelingsbestyrelser, ligesom vi har lagt skabeloner ud til informations- og statusskrivelser til bestyrelser og medarbejdere.

**Link**

Find værktøjerne på [almennet.dk/projekter](http://almennet.dk/projekter)

## Kapitel 4

# Beboer-tilfredshed

Formålet med at gennemføre tilfredshedsmålinger blandt beboerne i de seks boligorganisationer, som har deltaget i projektet "En innovativ vej til effektiv drift", har været at monitorere konsekvenserne af at gennemføre effektiv drift.

Et erklæret mål i projektet har været at fastholde et tilfredsstillende serviceniveau for beboerne og undgå, at effektiviseringer resulterer i øget utilfredshed eller utryghed.

Der er gennemført tilfredshedsundersøgelser i de deltagende boligorganisationer forud for implementering af en omlægning af driften, så den bliver mere effektiv. Disse undersøgelser skal følges op med en identisk undersøgelse, når de nye driftsmodeller har været i drift i et eller to år.

I to af boligorganisationerne er begge tilfredshedsundersøgelser gennemført – i de øvrige or-

ganisationer gennemføres der opfølgende undersøgelser i takt med, at projekterne skal evalueres.

I dette kapitel vil vi på tværs af projektets forsøg evaluere på anvendelsen af tilfredshedsundersøgelser i forbindelse med driftsoplægninger. Derudover præsenteres udvalgte resultater og tendenser på baggrund af de gennemførte undersøgelser.

### Anbefalinger:

- Brug tilfredshedsundersøgelser i arbejdet med strategisk ledelse og målsætning
- Følg op på resultaterne – identificer udfordringer og behov
- Spørg beboerne, hvad der giver værdi for det gode boligliv i deres boligområder



*Boligselskabet Nordkysten, Borupgård.*

# Tilfredshedsundersøgelser

## som strategisk værktøj

Hvis man som boligorganisation træffer beslutning om at gennemføre en driftsomlægning med henblik på at effektivisere den daglige drift, så skal man gøre sig klart, at det påvirker både medarbejdere og beboere – dem der arbejder og bor i boligområderne.

Inddragelse af beboere kan gøres på forskellig vis. Man kan gennemføre interviews, afholde dialogmøder, lave åbent-ejendomskontor-arrangementer eller lignende. Og det er en rigtig god idé at medtænke beboerne, når man i planlægningsprocessen beslutter, om og hvordan man vil inddrage og kommunikere om projektet. Erfaringer med proces, inddragelse og kommunikation kan man læse mere om i denne AlmenVejlednings kapitel 3, Procesvejledning.

Dette kapitel handler om, hvordan man afdækker en generel holdning til driften og løsningen af driftsopgaver blandt beboerne.

I dette projekt har vi brugt spørgeskemaundersøgelser blandt beboere med to formål. Dels som en metode til at monitorere udviklingen i tilfredsheden med den daglige drift henholdsvis før og efter en driftsomlægning. Dels har vi brugt spørgeskemaer til at få indblik i, hvad der er vigtigt for beboerne, når det gælder ejendomsfunktionærer, grønne områder og beboerservice. Spørgsmålet er i den forbindelse, hvad der giver værdi for det gode boligliv?

I alle udsendte spørgeskemaer er der blevet stillet en række baggrundsspørgsmål, som siger noget om, hvilke beboere, der bor i området. Baggrundsspørgsmålene kan bruges til at undersøge, om det er bestemte beboergrupper, der er

kritiske overfor eller lægger særlig vægt på kvaliteten af bestemte ting ved den daglige drift.

Baggrundsspørgsmålene i de undersøgelser, som er gennemført i forbindelse med de seks driftsforsøg, har omhandlet alder, køn og beskæftigelsessituation.

Alder fordi vi forud for projektets start har haft en forestilling om, at særligt ældre og udsatte beboere oplever ejendomsfunktionærens tilstedeværelse i afdelingen som tryghedsskabende. Køn fordi der kan være forskelle på, hvad der er vigtigt for mænd og kvinder. Og beskæftigelsessituation for at få indblik i, om der er forskel på holdningen til driften blandt beboere på og udenfor arbejdsmarkedet.

### Hvad har vi gjort?

- Gennemført spørgeskemaundersøgelser blandt alle beboere i de deltagende boligorganisationer
- Fulgt op med eftermålinger i 2 af de deltagende boligorganisationer
- Gennemført en undersøgelse på tværs af Boligkontoret Danmarks selskaber om holdningen til effektiv drift (denne undersøgelse afrapporteres særskilt)

# ” Beboerundersøgelser om driften kan bruges i dialog med beboerdemokratiet, om behov og tilfredshed.

## Spørgsmål om tilfredshed

Spørgsmål til tilfredsheden med mere eller mindre konkrete opgaver og dele af driften kan bruges som pejlemærke i årene efter en driftsomlægning. Der er selvfølgelig mange ting, der kan påvirke beboernes besvarelser. Så hvis man vil måle på konkrete forandringer, skal spørgsmålene formuleres meget konkret.

Generelt anbefales det dog, at man anvender tilfredshedsundersøgelser med fokus på driften som værktøj til løbende at tilpasse driften til beboernes ønsker og behov. Hvis undersøgelsen gennemføres med 1, 2 eller 3 års mellemrum, afhængigt af hvad man beslutter er mest hensigtsmæssigt, kan den vise om tilfredsheden ændrer sig. På den baggrund kan man målrette den følgende tids indsats på de områder, hvor tilfredsheden enten er faldet eller kan blive højere.

Undersøgelserne kan bruges i dialogen med bestyrelser om, hvor der er behov, og om behovene knytter sig til en særlig gruppe beboere, fx ældre. Desuden kan undersøgelserne bruges som grundlag for at udvikle målsætninger og måle på, om man når dem.

I en af de to boligorganisationer, hvor man både har gennemført en før- og eftermåling, kunne man konstatere et fald i tilfredsheden med pasningen af de fælles udearealer. I de åbne kommentarfelter kunne man yderligere konstatere, at et gennemgående kritikpunkt var, at pasningen af bede og hække var blevet dårligere. Til gengæld påpegede en række beboere, at græsset blev slået alt for meget.

Således pegede undersøgelsens resultater på, at ressourcerne blev brugt forkert, og spørgeskemaet gav driften mulighed for at målrette og tilpasse deres arbejde i forhold til beboernes ønsker.

Et andet resultat af undersøgelsen var, at hvor 51% af beboerne inden implementering af en mere effektiv drift mente, at huslejen var for høj, så mente kun 30 %, at huslejen var for høj efter det første år med effektiv drift.

### Eksempler på spørgsmål om tilfredshed:

- Synes du generelt, at driftspersonalet er gode eller dårlige til at passe fællesområderne i dagligdagen?
- Hvor tilfreds eller utilfreds er du med tilbagemeldingerne på dine henvendelser til driftspersonalet?
- Hvor tilfreds er du med vedligeholdelsesstanden på de udendørs fællesarealer?
- Hvor tilfreds er du med vedligeholdelsesstanden på bygninger og lejemål?



### Eksempler på spørgsmål om hvad der giver værdi for det gode boligliv ift. den daglige drift:

- Hilser du på driftspersonalet, der er tilknyttet din boligafdeling, hvis du møder dem?
- Hvor godt kender du de medarbejdere, der er tilknyttet dit boligområde i den daglige drift?
- Ved du, hvordan du kan komme i kontakt med medarbejderne, når du har behov for det?
- Har driftspersonalet i din afdeling betydning for følgende?
  - Din generelle tilfredshed med at bo i boligområdet?
  - Din oplevelse af tryghed i boligområdet?
  - Det sociale liv i boligområdet?
  - Din følelse af at være en del af et fællesskab i din afdeling?

### Spørgsmål om hvad der giver værdi for det gode boligliv

I forhold til spørgsmålet om, hvad der ved den daglige drift bidrager til værdien af det gode boligliv i boligområderne, skal formuleringen af spørgsmålene have en anden karakter. Spørgsmålene skal afdække handlemåder, vaner og følelser, hvilket er svært at fange i et spørgeskema. Men man kan fx spørge på en måde, så man giver beboeren mulighed for at prioritere mellem forskellige udsagn – hvilket er vigtigst for dig? Eller man kan stille flere spørgsmål, som tilsammen giver et billede af, hvad der er værdiskabende.

Hensigten med at stille spørgsmålene ovenfor har været at belyse nogle af de teser, som mange boligselskabers drift bygger på. Det handler blandt andet om, at én fast medarbejder tilknyttet ét bestemt område virker tryghedsskabende for beboerne. Og det handler eksempelvis om, at værdier som fællesskab og socialt tilhørsforhold ligeledes knytter sig til medarbejderne i den daglige drift.

Når man sammenholder nogle af spørgsmålene ovenfor med baggrundsspørgsmål om fx alder og beskæftigelse, så kan man begynde at se et mønster i, hvilke beboergrupper, der har hvilket behov.

Nedenstående tabel er et eksempel på en krydsning mellem spørgsmålet om betydningen af personalets tilstedeværelse i afdelingen for tryghed og beboernes alder.

Tabellen viser, at der i Nakskov Almene Boligselskab er en sammenhæng mellem alder og driftspersonalets betydning for oplevelsen af tryghed. Det billede, der tegner sig, er, at jo ældre beboerne er, jo større betydning har driftspersonalet for oplevelsen af tryghed. Sammenhængen er særlig tydelig blandt beboerne over 70 år, hvor langt størstedelen mener, at driftspersonalet har en betydning for deres tryghed. Omvendt mener kun ganske få af beboerne mellem 31-40 år, at ejendomsfunktionærenes tilstedeværelse har en betydning for oplevelsen af tryghed.

De yngre beboere tillægger således ikke personalet samme betydning, som de ældre beboere. Denne oplysning kan bruges i vurderingen af, hvilken driftsmodel man ønsker at implementere, og hvor man ønsker at implementere den. I et af

**Tabel 1. Alder Krydset med:  
Har driftspersonalet i din afdeling betydning for din oplevelse af tryghed i boligområdet**

Nakskov Almene Boligselskab	I meget høj grad	I høj grad	Hverken/eller	I lav grad	I meget lav grad	Ved ikke	I alt
under 18 år	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
18 - 30 år	0,0 %	4,8 %	2,8 %	33,3 %	16,7 %	0,0 %	4,7 %
31 - 40 år	3,4 %	3,6 %	5,6 %	0,0 %	16,7 %	0,0 %	4,1 %
41 - 50 år	10,3 %	2,4 %	11,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	5,3 %
51 - 60 år	17,2 %	8,4 %	25,0 %	50,0 %	16,7 %	33,3 %	16,6 %
61 - 70	6,9 %	19,3 %	19,4 %	16,7 %	16,7 %	22,2 %	17,2 %
Over 70	62,1 %	61,4 %	36,1 %	0,0 %	33,3 %	44,4 %	52,1 %
I alt	17,2 %	49,1 %	21,3 %	3,6 %	3,6 %	5,3 %	100,0 %

de gennemførte forsøg besluttede man at indføre fællesdrift. Men man valgte at lade én afdeling stå udenfor fællesdriften og knytte én fast medarbejder til den afdeling, da der kun var ældreboliger i afdelingen. Netop denne gruppe finder som sagt tryghed ved, at de kender den ejendomsfunktionær, som kommer i afdelingen, og det valgte bestyrelsen at tage hensyn til.

Som bilag til dette kapitel om beboerundersøgelser finder du et eksempel på et spørgeskema, som er anvendt i forbindelse med dette projekt. I

nogle selskaber er der tilføjet spørgsmål af mere konkret karakter, hvor man andre steder har fjernet spørgsmål, som man ikke fandt relevante.

Spørgeskemaundersøgelsen kan bruges som inspiration, hvis I selv vil i gang med at bruge værktøjet i arbejdet med strategisk ledelse og måling af tilfredsheden med driften.

# Undersøgelse om beboernes holdning

## til effektiv drift

I efteråret 2015 gennemførte vi i forbindelse med projektet en undersøgelse blandt 10.000 beboere, hvoraf 3.500 svarede. Formålet med undersøgelsen var at afdække beboernes holdning til omorganiseringer med henblik på en mere effektiv og dermed billigere drift.

Undervejs i projektet har temaet beboertilfredshed, nærvær og tryghed fyldt meget og det har været et centralt mål i forsøgsprojekterne, at effektiv drift ikke skulle have en negativ indflydelse på disse værdier.

Således var det undersøgelsens andet formål at afdække sammenhængen mellem tilfredshed, nærvær og tryghed og organiseringen af driften. Afhænger trygheden af, at det er en fast mand, der arbejder i afdelingen? Er driften med til at skabe sociale forbindelser i boligområdet og styrker det fællesskabet? Og er afdelings-, organisationsbestyrelsesmedlemmer og beboere enige om, hvad der er vigtigst i forhold til den daglige drift af boligområderne?

Det følgende er et resumé af undersøgelsens hovedresultater.



Nakskov Almene Boligselskab, Søhusene.

## En undersøgelse af beboernes holdning til effektiv drift

I det følgende vil vi præsentere to centrale pointer fra Boligkontoret Danmarks undersøgelse om beboernes holdning til effektiv drift. Overordnet påviser undersøgelsens resultater, at beboerne generelt er åbne for effektiviserende tiltag i driften af deres boligafdelinger. Effektiviseringerne skal gennemføres med respekt for de tryghedsskabende elementer i driften, ligesom effektiviseringerne ikke må resultere i en faldende kvalitet i den service, der leveres.

Konklusioner:

1. Der er åbenhed blandt beboerne for effektiviseringer af driften
2. Tryghed er vigtigt, men tryghed handler mere om god og stabil service, kvalitet og faglighed end om personlige relationer

Om undersøgelsens metode skal det bemærkes, at det kun er beboere blandt Boligkontoret Danmarks medlemmer, som er blevet spurgt, ligesom det kun er beboere med e-mail, som er taget med i undersøgelsen. Det kan have en betydning for svarene, at beboere som ikke er på mail, ikke har deltaget i undersøgelsen.

Undersøgelsens resultater bør derfor opfattes som en indikation på, hvordan beboere i de almene boliger forholder sig til effektiv drift.

## Respondenter

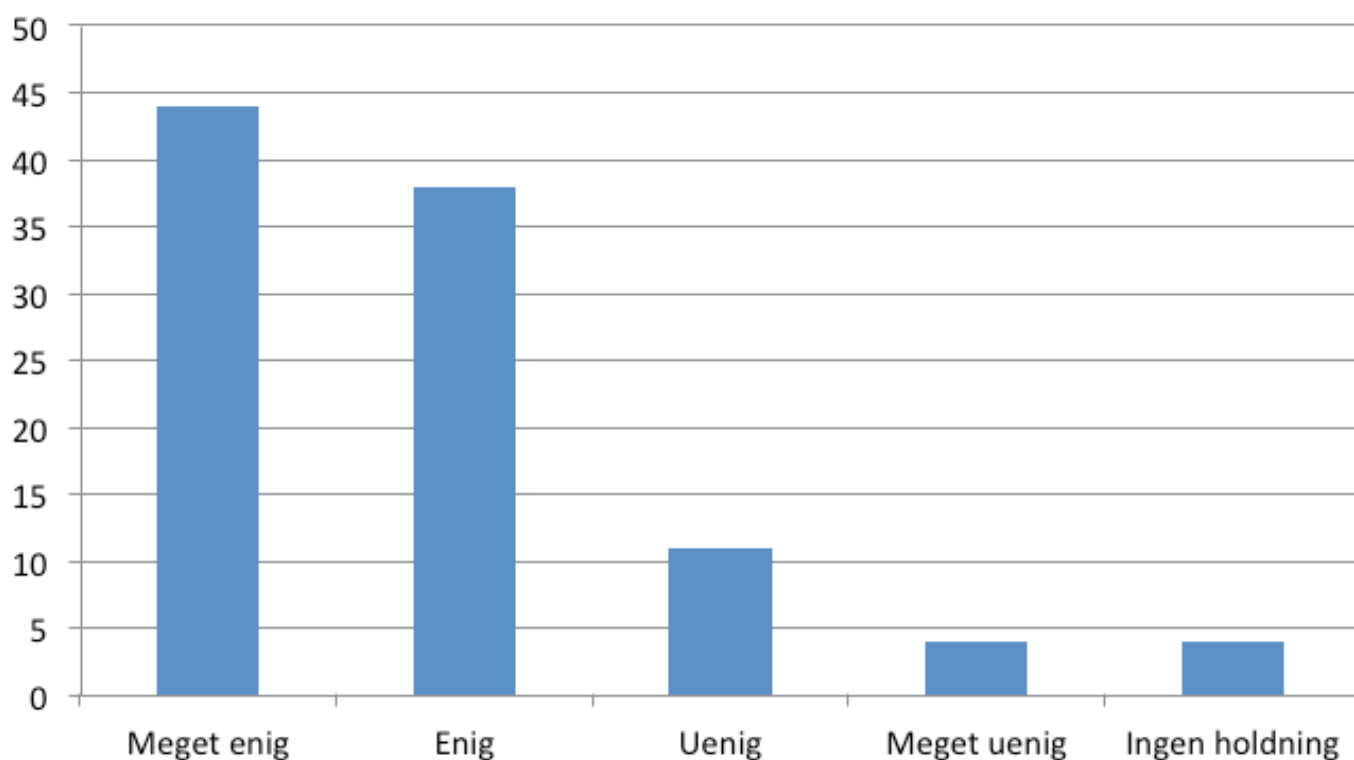
62 % af respondenterne er kvinder. Aldersfordelingen blandt respondenterne er nogenlunde ligeligt fordelt fra alderen 18 år til 70 år eller derover, dog med en lille overvægt af respondenter i alderen 41-70 år. 40 % af respondenterne er næsten altid hjemme i dagtimerne og 58 % er enlige. 14 % af respondenterne er medlem af en afdelingsbestyrelse og 5 % er med i en organisationsbestyrelse.

I det følgende er der ikke taget højde for respondenternes køn, alder, sociale status eller engagement i beboerdemokratiet. Trækker man tabeller ud på de ovennævnte variabler, ændrer det ikke på de overordnede konklusioner. Besvarelsene er således generelt enslydende for de forskellige respondentgrupper, hvilket styrker repræsentativiteten i den samlede undersøgelse.

### Konklusion nr. 1: Der er åbenhed blandt beboerne for effektiviseringer af driften

81 % af de adspurgte beboere svarer, at de er enige eller meget enige i, at driften af deres afdeling gerne må blive organiseret på en mere effektiv måde, hvis besparelserne resulterer i en lavere husleje.

Drift og vedligeholdelse kan organiseres på mange forskellige måder. En effektiv måde at organisere driften på er at lade ejendomsfunktionærerne arbejde på tværs af boligselskabets afdelinger (i stedet for at være fast tilknyttet én afdeling). Er du enig eller uenig i følgende udsagn? "Driften af vores afdeling må gerne blive organiseret på en mere effektiv måde, hvis det kan give os en billigere husleje":



Det samme spørgsmål bliver herefter stillet igen med muligheden for, at "lavere husleje" i stedet kan veksles til andre goder – fx "mere og bedre udstyr i boligerne (vaskemaskiner, opvaskemaskiner, blandingsbatterier og lign.)". Heri er 71 % enige eller meget enige i, at driften gerne må

effektiviseres. Den sparede tid kan også omsættes til en "ekstra indsats for beboere med særlige behov – det kan eksempelvis være ældre, enlige eller andre – eller gå til at skabe flere muligheder for fællesskabet". I dette er henholdsvis 67 % og 62 % enige/meget enige.

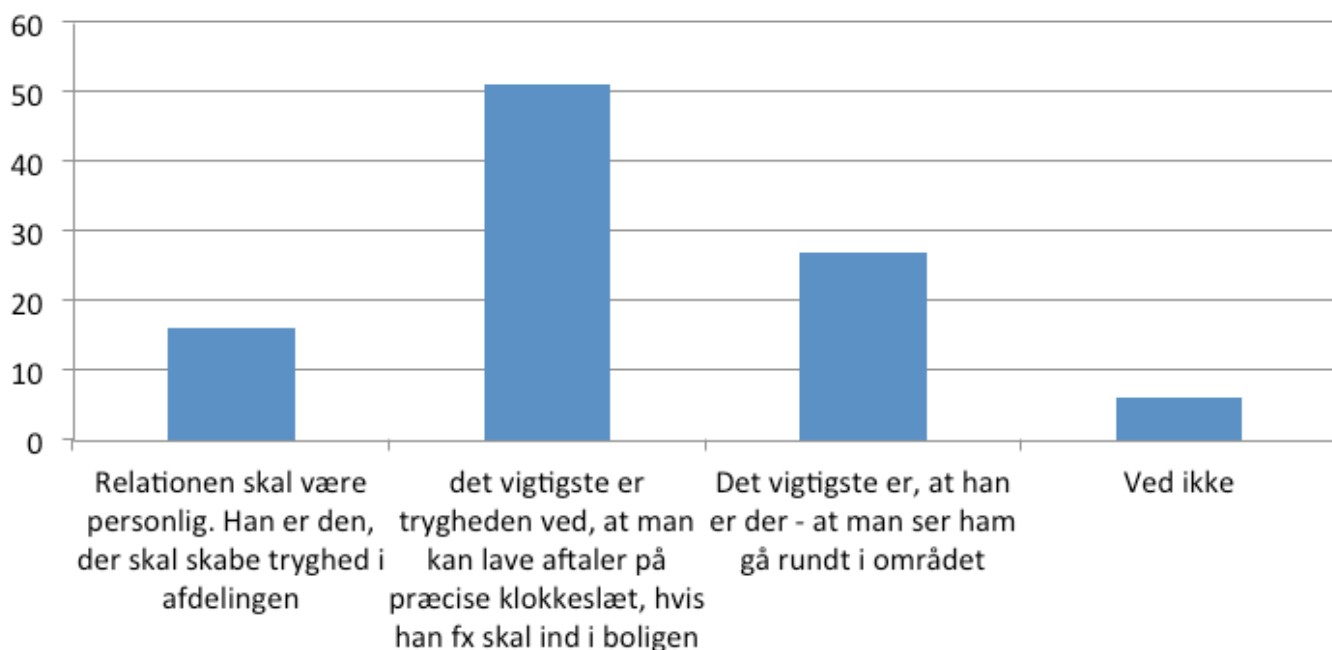
De adspurgte beboere ser altså positivt på en effektivisering af driften, som betyder, at medarbejderne samarbejder på tværs af en boligorganisations afdelinger, når de kan se meningen med det – i form af et konkret gode eller resultat. Opbakningen er størst omkring den individuelle gevinst (husleje, udstyr) og falder så i takt med at gevinsten breddes ud til fælles, sociale funktioner (fra 81 til 62 %).

Konklusion nr. 2: Tryghed er vigtigt – men tryghed handler mere om god og stabil service, kvalitet og faglighed, end det handler om personlige relationer

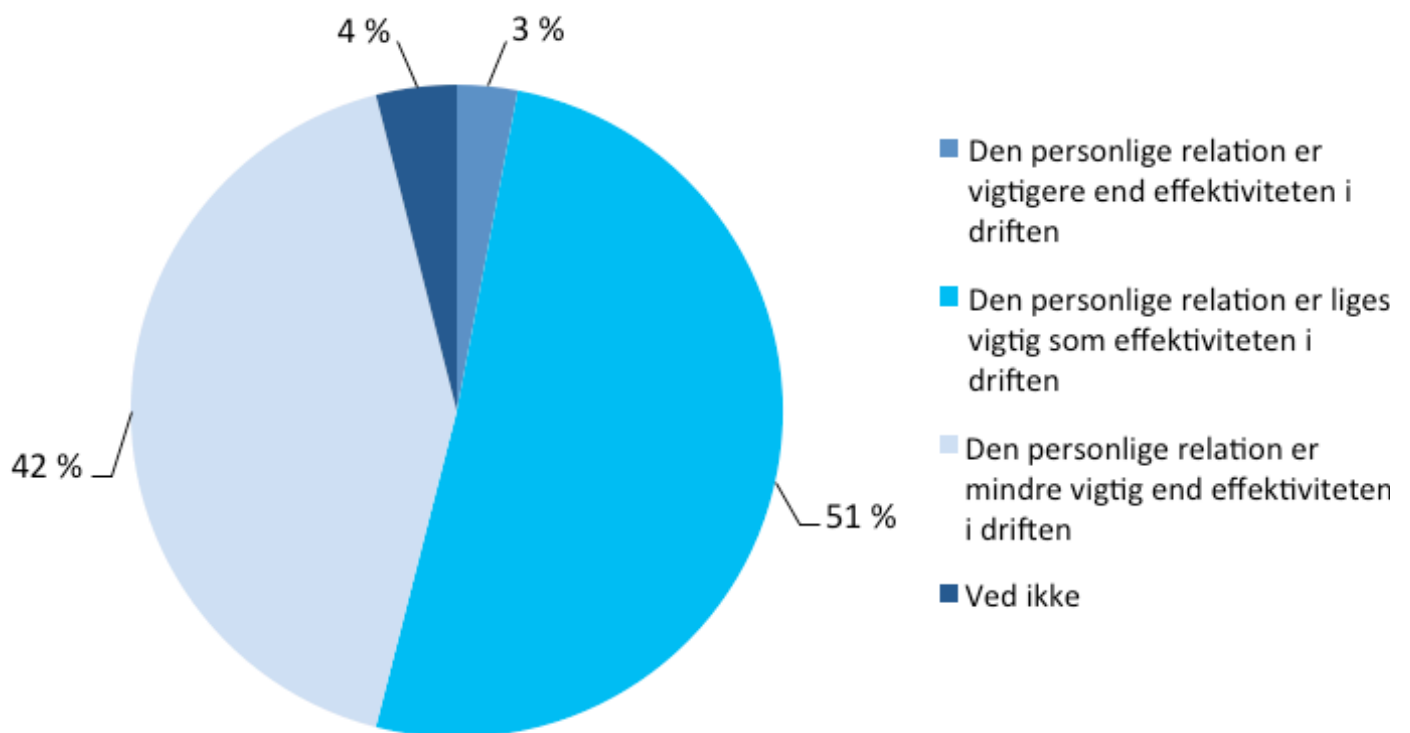
Til spørgsmålet om, hvordan man ønsker at relationen mellem beboerne og ejendomsfunktionærerne skal være, mener 51 % af beboerne, at "trygheden ved at man kan lave aftaler på præcise klokkeslæt, når ejendomsfunktionæren fx skal ind i boligen er det vigtigste for dem i relationen til ejendomsfunktionæren".

Kun 16 % mener, at relationen skal være personlig og at ejendomsfunktionæren er den, der skal skabe tryghed i afdelingen.

**Hvordan ønsker du, at relationen til ejendomsfunktionæren skal være? (sæt ét kryds)**



Hvis man spørger beboerne, hvordan den personlige relation til ejendomsfunktionærerne vægter ift. effektiviteten i opgaveløsningen, svarer kun 3 %, at den personlige relation til ejendomsfunktionærerne er vigtigere end effektiviteten i organiseringen. 51 % svarer, at de to er lige vigtige og 42 % mener, at effektiviteten i driften er vigtigere end den personlige relation:

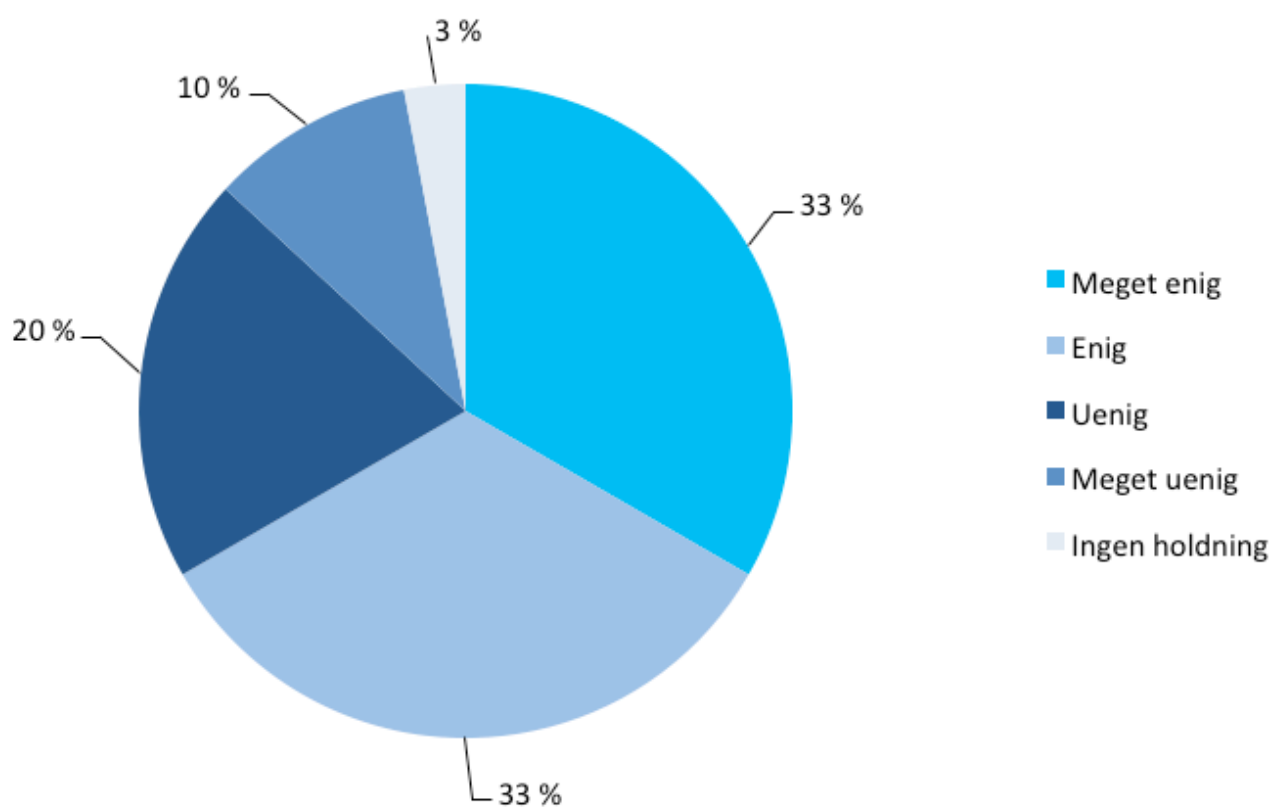


Således må konklusionen være, at beboerne ønsker en mere effektiv organisering af driften, hvis den kan gennemføres med respekt for de relationer, som for mange beboere er vigtige i deres boligområder.

Dog svarer 66 % af de adspurgte, at det ikke er vigtigt for dem, hvilken ejendomsfunktionær, der udfører arbejdet – så længe serviceniveauet er det samme, og det gøres så effektivt og omkostningsbevidst som muligt:

En mere effektiv måde at organisere driften på betyder, at ejendomsfunktionærerne arbejder i flere afdelinger, i stedet for at én fast mand arbejder i din afdeling.

Det er ikke vigtigt for mig, hvilken ejendomsfunktionær, der udfører arbejdet, så længe serviceniveauet er det samme og det gøres så effektivt og omkostningsbevidst som muligt.





Til trods for, at 66 % svarer, at det ikke er vigtigt for dem, hvilken ejendomsfunktionær, der udfører arbejdet, så længe serviceniveauet er det samme, så er det bemærkelsesværdigt, at 30 % er enten uenige eller meget uenige i det udsagn. En central pointe kan således være, at man som administration og driftsledelse skal arbejde på at finde en mellemvej, hvor man både tilgodeser behovet for effektivitet i opgaveudførelsen og fastholder principper som nærvær og lokalkendskab.

Overordnet kan det konkluderes, at der ikke generelt er noget modsætningsforhold mellem god service (tryghed) og effektiv drift (f.eks. organisering med tværgående teams). Det kan gøres både bedre og billigere.

### Samlet konklusion

Deltagerne i undersøgelsen vil gerne have en mere effektiv drift, hvis de sparede midler enten kan komme dem individuelt til gode eller komme afdelingen til gode. Også de grupper, som vi forbinder med det største behov for service og tryghed (ældre og udsatte beboere) ønsker implementering af en mere besparende driftsmodel.

Tryghed kan ikke i denne undersøgelses resultater opfattes som synonym med, at afdelingerne driftes af én fast medarbejder. Trygheden handler generelt om høj kvalitet, faglighed og stabilitet i den service driften leverer.

**” Trygheden handler generelt om høj kvalitet, faglighed og stabilitet i den service driften leverer.**

## Kapitel 5

# Benchmarking, nøgletal og leverandøranalyse

Benchmarking er en forudsætning, når man vil arbejde på at effektivisere driften. Prisen på driften i en afdeling eller en hel organisation skal vurderes. Ligger udgiften over eller under gennemsnittet? Og hvordan udvikler udgiftsniveauerne sig over tid?

Kan man gennemføre sådan en benchmarking, har man et godt udgangspunkt, når man over for afdelingsbestyrelsen skal argumentere for igangsættelse af en omfattende forandringsproces, som vil ændre den kendte hverdag i afdelingen.

Benchmarking skal desuden bruges, når der skal sættes mål for, hvad man vil opnå med en mere effektiv drift. Hvis ikke man kan måle, styrer man i blinde.

Der eksisterer i dag både data og metoder til benchmarking i den almene sektor. Først og fremmest er der Landsbyggefondens regnskabsdatabase, som kan danne grundlag for sammenligninger. I 2010 udkom Landsbyggefonden desuden med rapporten "Analyse af renholdelsesudgifterne i de almene afdelinger". Rapporten konkluderer, at udgiften på konto 114 er afhængig af boligafdelingens alder, geografiske beliggenhed, antal boliger og beboersammensætning. Landsbyggefonden har siden udviklet et tvillingeværktøj, som giver mulighed for at finde en boligafdelings tvilling i forhold til blandt andet de ovennævnte parametre. Sammenligningen eller benchmarkingen bliver derfor endnu mere relevant.

Kombinerer man tvillingeværktøjet med nøgletalskataloget er det muligt at få en fornemmelse af, om man har høje eller lave udgifter til driften, ligesom man kan indkredse, hvor der er et muligt effektiviseringspotentiale.

Ønsker man at arbejde strategisk med driften for at gøre den bedre og billigere er disse redskaber dog for brede og overordnede. Man kan måle udgiften pr. bolig eller pr. m<sup>2</sup>, men man kan ikke måle på ressourceanvendelsen på de enkelte driftsopgaver. Her er det nødvendigt med specifikke nøgletal.

I dette kapitel vil vi redegøre for nogle af de overvejelser og erfaringer, der er gjort omkring arbejdet med nøgletal og benchmarking i forbindelse med projektet "En innovativ vej til effektiv drift".

Det handler blandt andet om, hvordan nøgletal kan bruges ved tildeling af mandskabsressourcer, og om hvilke metodiske problemer der er, når man skal udarbejde nøgletal.

Vi afslutter kapitlet med en benchmarking af udgifterne til de eksterne leverandører, hvor vi redegør for metoden og de resultater, vi er kommet frem til.

Overvejelser om benchmarking og nøgletal er i denne sammenhæng ikke kædet sammen med en kvalitetsvurdering. Det er rene økonomiske betragtninger. Selvfølgelig hænger pris og kvalitet sammen, og skal kvaliteten i driften fastholdes eller øges, er det nødvendigt at udvikle metoder til at måle kvalitet. I dette projekt er målet på kvalitet begrænset til en spørgeskemaundersøgelse, hvor vi bredt spørger ind til beboernes vurdering af kvaliteten af driften.

### Anbefalinger på området

- Brug benchmarking som redskab, når der skal opstilles mål.
- Beregn og brug nøgletal for ressourceforbruget på de mest centrale driftsopgaver.
- Indfør tids- og opgaveregistrering.
- Udfør leverandøranalyse i forhold til antal, timpriser, tillæg, servicevogn og materialer.



Himmerland Boligforening, Afdeling 42.

# Nøgletal

## - hvad skal de bruges til?

Den samlede udgift til driften af en afdeling fremgår af regnskabstallene og vi kan fordele udgifter på m<sup>2</sup> eller lejemål. Men hvad koster det at løse de enkelte driftsopgaver – affaldshåndtering, bede, stier og veje, græs, hække, beboerservice osv.? Et sådant overblik er der ikke mange driftschefer/inspektører, der har.

Tildelingen af mandsskabsressourcer foregår ofte ud fra generelle og overordnede normer. Er der fx 180 boliger i en afdeling, så siger erfaringen, at der skal bruges to ejendomsfunktionærer. Det er en udbredt opfattelse, at én ejendomsfunktionær kan håndtere ca. 80 – 100 boliger afhængig af afdelingernes udearealer og beboernes krav eller behov for service.

Det er et enkelt og praktisk nøgletal, som endda er let at anvende. Men det er ikke meget bevendt, hvis man ønsker at effektivisere driften på et mere rationelt grundlag. Ønsker man at tildele ressourcer med udgangspunkt i hvilke opgaver, der skal løses og hvad de enkelte opgaver koster at løse, skal man have normtal eller gennemsnitstal for de ressourcer, der skal bruges til de enkelte opgaver.

Vi skal med andre ord bruge nøgletal for driftsopgaverne. Eksisterer der et nøgletal for, hvad det i gennemsnit koster at klippe en m<sup>2</sup> græs om året, kan man ressource tildele på et mere objektive grundlag.

Er nøgletallet for græs 2 kr. pr. m<sup>2</sup> om året og er der 10.000 m<sup>2</sup> græs i afdelingen, så bør det koste 20.000 kr. om året at klippe græsset.

Der findes ikke et sådan generelt nøgletal for, hvad det koster at klippe én m<sup>2</sup> græs. Nøgletallerne skal udvikles, og i første omgang må man tage udgangspunkt i egne nøgletal for de forskellige

driftsopgaver i boligafdelingerne. Det giver mulighed for benchmarking mellem afdelinger, da man får et nøgletal, der viser gennemsnitsprisen for hele organisationen – det kan man bruge som udgangspunkt for ressource tildelingen.

### Beregning af nøgletal - hvordan?

**Metodemæssigt er det forholdsvis enkelt at beregne nøgletal på følgende driftsopgaver:**

- Græsslåning – hvad koster en m<sup>2</sup> græs?
- Klipping af hæk – hvad koster en m<sup>2</sup> hæk?
- Lugning og beskæring af bede – hvad koster en m<sup>2</sup> bed?
- Fejning og anden renholdelse af stier og veje – hvad koster en m<sup>2</sup> sti/vej?
- Serviceopgaver i boligerne – hvad koster et servicebesøg i en bolig?

Det er dog ikke alle driftsopgaver, hvor det er muligt på en forholdsvis enkelt måde at udarbejde anvendelige nøgletal. Og det er heller ikke alle driftsopgaver, det er nødvendige at have nøgletal på, hvis man vil effektivisere driften. Får man udarbejdet nøgletal på centrale og tunge driftsopgaver, som de ovennævnte, så kan man få et billede af, hvor effektiv driften af boligorganisationens afdelinger er. Nøgletallerne kan vise om resourceforbruget i den enkelte afdeling ligger over eller under gennemsnittet på centrale og ressource tunge aktiviteter i driften.

Man skal være opmærksom på, at nøgletallene aldrig kan blive en fuldstændig objektiv målestok. Selv om udgiften til driften er nedbrudt til en lang række enkeltopgaver, vil ressourceforbruget på disse opgaver være påvirket af mange faktorer:

- Bygningernes alder og udformning
- Boligernes indretning og udstyr
- Udearealernes udformning (sammenhængende græsarealer, mange små arealer, placering af træer, hækkenes højde, stiernes belægning og brede)
- Udearealernes alder og generelle stand (knækkede fliser, ung/gammel beplantning)
- Kvaliteten af driften (hvilken type græsplæne, hvilke planter i bedene, niveauet for tåleligt affald på stier)
- Beboerne i afdelingen (ansvarlighed, forståelse, loyalitet over for de andre beboere)
- Maskiner der anvendes til driften (er de rette maskiner til stede?)
- Medarbejdernes kvalifikationer (og motivation)

Men har en afdeling et nøgletal, der ligger langt fra gennemsnittet, skal det altid kunne forklares. Kan man identificere årsagen til et højt nøgletal, kan man igangsætte målrettede tiltag med henblik på at mindske ressourceforbruget. Tilsvarende kan et lavt nøgletal danne grundlag for at identificere best practice og således give læring til andre afdelingers drift.

Når man har udviklet nøgletal, der dækker en stor del af driftsopgaverne, er det oplagt at bruge nøgletal til at budgettere afdelingernes driftsomkostninger. Med afsæt i nøgletallene, som er erfaringstal, kan man lave serviceaftaler, hvor man med en rationel vurdering kan fastsætte, hvor mange mandskabsressourcer, der skal anvendes til at løse opgaverne i driften.

### **Beregning af nøgletal for græsklipning - et eksempel**

I forbindelse med dette forsøgsprojekt er der beregnet nøgletal for klipning af græs i tre afdelinger i en boligorganisation.

Vi bad ejendomsfunktionærerne om at registrere, hvor meget tid de i to udvalgte uger i april og maj brugte på at slå græs i de tre afdelinger.

Herefter opmålte vi størrelsen på græsarealerne via diverse internettjenester med satellitfotos (Google, Apple). Opmålingen blev gennemført i samarbejde med driftschefen og ejendomsmesteren.

I denne nøgletalsberegning er udgifter til maskiner ikke indregnet. Det bør de være. I kapitel 1 finder du et forslag til, hvordan man kan monitorere og registrere udgifter til større kørende maskiner.

Som sagt findes der ikke et generelt nøgletal for, hvad det koster at klippe en m<sup>2</sup> græs i den almen sektor.

I projektet har vi fået oplyst det nøgletal for græs. Vi har undersøgt, hvilke nøgletal forretningsorienterede virksomheder, der konkurrerer om driftsopgaver hos kommuner, virksomheder og private ejendomme, kalkulerer med, når de afgiver til-

## ” Tids- og opgaveregistrering er nødvendigt, hvis man vil udarbejde nøgletal.

bud. Disse nøgletal for græs ligger i intervallet 1,90 kr. til 2,10 kr. Det er beløb ex. moms, men inkl. overhead og udgiften til maskiner. Tallene kan således sammenlignes med tallene fra de almindelige afdelinger.

Der er noget usikkerhed i beregningen både i forhold til opmåling af græsarealet og registreringen af timeforbruget. Timeforbruget er fastsat ud fra to målinger på græsklipning, og arealet er beregnet på baggrund af satellitbilleder og ikke luftfoto.

Når vi alligevel har valgt at bringe resultatet i denne sammenhæng, hænger det sammen med, at på trods af den lidt primitive måling, så må disse nøgletal give anledning til overvejelser.

Samtidig har vi ønsket at introducere begrebet nøgletal for en specifik driftsopgave, og vise hvilke metodemæssige problemstillinger, der er, når nøgletal skal beregnes.

### Fremgangsmåde

Beregningen af nøgletallet er gjort med følgende forudsætninger:

- To tidsmålinger (april og maj)
- Opmåling af størrelsen på græsarealet via online satellittjenester
- Forudsætning om at græsset på et normalt år slås 20 gange
- Gennemsnitsløn for ejendomsfunktionærerne i selskabet
- Ressourceanvendelsen er afgrænset til forbrug af mandetimer og der er således ikke taget højde for udgiften til maskiner

**Table 1**

Nøgletal for græsslåning i 3 afdelinger

Afdeling	Årligt timeforbrug	Græsareal opgjort på m <sup>2</sup>	Timeløn i gennemsnit	Beregnet nøgletal per m <sup>2</sup>	Afvigelse fra gennemsnit
Afdeling 1	80	3.300	213,00 kr.	5,20 kr.	+5 %
Afdeling 2	156	5.270	213,00 kr.	6,30 kr.	+27 %
Afdeling 3	176	10.966	213,00 kr.	3,40 kr.	-31 %
Gennemsnit				4,96 kr.	

For det første viser de tre nøgletal stor variation, der ikke alene kan forklares med afdelingernes fysiske udformning. Forskellen pris må undersøges nærmere i forhold til arbejdets udførelse og brugen af maskiner. For det andet er forskellen til de forretningsorienterede virksomheder så stor, at det må undersøges nærmere.

Det har ikke været muligt inden for rammerne af dette projekt at udarbejde en mere udbygget og dermed mere pålidelig metode til udarbejdelse af nøgletal, men indikationerne fra den ovenstående beregning bør danne grundlag for et videre arbejde med nøgletal og benchmarking.

#### **Udfordringer forbundet med nøgletalsberegning:**

- Medarbejderens accept af tidsregistrering
- Nøjagtig registrering af tidsforbruget på opgaven
- Opmåling af arealer og registrering af opgavens omfang
- Hvilke udgifter skal medtages i nøgletallet (løn, maskiner, ledelse, administration)
- Tolkning af nøgletallet i forhold til afdelingernes forskellighed

## **Tids- og opgaveregistrering**

Tids- og opgaveregistrering er nødvendig, hvis man vil udarbejde nøgletal. Man skal være opmærksom på, at der er en del problemstillinger forbundet med tids- og opgaveregistrering.

Først og fremmest skal hensynet til medarbejderne håndteres. De fleste medarbejdere er mistrouiske over for registrering, da det opfattes som en kontrol. Formålet med registreringen skal forklares tydeligt og fremgå af registreringsredskabet. Der skal være gennemsigtighed i forhold til, hvad registreringen skal bruges til og det skal klart fremgå, hvem der får registreringen at se. Er det kun et arbejdsredskab for ledelsen eller vil den blive brugt i samarbejdet med afdelingsbestyrelsen?

Registreringen skal foretages på et detaljeringsniveau, hvor det ikke er unødigt tidskrævende. Er registreringen for besværlig med uforståelige kategorier, er der stor risiko for, at medarbejderne enten haster sig gennem registreringsopgaven, kun udfører den én gang om ugen eller helt boykoter den.

Erfaringerne fra vores projekt viser, at der er modstand mod at registrere både hos ejendomsfunktionærerne og driftscheferne/inspektørerne. Begge parter argumenterer med, at de har for mange erfaringer med en dårlig tilrettelagt og ikke anvendt registrering.

Der er dog også mange eksempler på gode og anvendelige tidsregistreringer, hvor formålet har været at kunne dokumentere over for afdelingsbestyrelser, at de rent faktisk får den ejendomsfunktionærtid, som de betaler for på konto 114.

## ” Formålet med registrering er netop at kunne disponere ressourcetildelingen

Her er der et klart formål, som alle kan se og acceptere. Det er tidsregistreringer, hvor man i grove kategorier tidsregistrerer de opgaver, der er løst inden for 4-6 opgavetyper (grønt, håndværk, beboerservice, vinter, administration).

En sådan registrering kan dog ikke bruges, hvis man vil opbygge nøgletal for driftsopgaverne.

De kan bruges, hvis man vil skabe sig et overblik over, hvilke typer opgaver, der fylder mest i driften, men ikke til om den tid der bruges er effektiv eller ej. Formålet med registrering er netop at kunne disponere ressourcetildelingen ud fra nøgletal frem for at definere opgaverne ud fra det givne mandskab.



Boligselskabet Strandparken, Rødtjørnen.



# Leverandør-analyse

I bestræbelserne på at opnå en god og billig drift er det ikke nok kun at se på organisationens egen ressourceanvendelse. I kapitel 6 "Indkøb og udbud" beskriver vi, hvordan man gennem udbud kan effektivisere større leverancer af håndværkerydelser, fx istandsættelse ved fraflytning samt rengøring af trapper og andre fællesarealer.

I driften bliver der også indkøbt mange andre ydelser fra forskellige håndværkere. Det er varer og ydelser inden for mange områder og faggrupper, og ofte ser man, at der benyttes mange forskellige leverandører inden for samme fag.

Antallet af leverandører har betydning for både kvaliteten og omkostninger for afdelingernes drift. Spredt man leverancerne på mange leverandører, går man glip af storkunderabatten, og det er vanskeligt at kontrollere ydelsen fra håndværkeren både i forhold til pris og kvalitet. Med færre leverandører bliver det enklere at tage stikprøver, så man sikrer sig at leverancen er i orden. Ligesom håndteringen af betaling bliver væsentligt mere effektiv, hvis man har få kreditorer. Det er nemmere at få den elektroniske betaling til at fungere optimalt, og man kan med få stikprøver sikre kvaliteten af fakturaen, så man ikke påfører afdelingens drift unødige omkostninger.

I projektet har vi arbejdet med en analysemodel for, hvordan man kan benchmarke udgifter til eksterne leverandører på en række fagområder. Vi har valgt at tage udgangspunkt i en analyse af 20 selskaber, der alle bliver administreret fra et af Boligkontoret Danmarks afdelingskontorer. De 20 organisationer omfatter i alt 5.800 boliger, hvoraf 5.400 ligger inden for et geografisk område, som én leverandør kan dække. Størrelsen på organisationerne svinger fra 30 lejemål i den mindste til

1.000 lejemål i den største. Bliver organisationerne enige om at benytte de samme leverandører kan analysen vise, hvor stort effektiviseringspotentialet er.

I analysen har vi gennemgået samtlige regninger på konto 115 og 116 i de første 9 måneder af 2014 for alle 20 organisationer. Regningerne er kategoriseret i forhold til leverandør og fagområde.

Kontosystemet i den almene sektor er ikke baseret på leverandører men bygningsobjekter (forvaltningsklassifikationen), og det har derfor været nødvendigt at tage fat i hver enkelt regning.

Regningerne fra et af de største fagområder (VVS) er herefter analyseret yderligere i forhold til timepriser, materialer, diverse gebyrer og andre særlige ekstraydelser.

## Anbefalinger

- Nedbring antallet af leverandører
- Timepriser skal være konkurrencedygtige
- Fokuser på leverandørers avance på materialer
- Tag stikprøver for at sikre kvaliteten af ydelsen

**Tabel 2**

Antal leverandører og omsætning på 12 fagområder

<b>Faggruppe</b>	<b>Udgift</b>	<b>Antal kreditorer</b>
Malerarbejde	kr. 10.633.748,86	52
VVS	kr. 8.935.301,10	76
Tømrer / Snedker	kr. 5.539.771,41	38
EI	kr. 3.969.953,56	52
Rengøring	kr. 3.501.408,09	49
Murer	kr. 2.901.778,85	22
Anlæg	kr. 2.434.154,02	54
Container / Affaldskørsel	kr. 1.752.426,26	23
Gulv	kr. 1.715.828,52	25
Hårde Hvidevare	kr. 1.664.110,83	9
Låseservice	kr. 778.470,28	24
Skadedyr	kr. 645.899,43	18
<b>I alt</b>	<b>kr. 44.472.851,21</b>	<b>442</b>

Tabellen viser, at der i alt er brugt 442 leverandører hos de 20 organisationer i en periode på ni måneder i 2014. Det rejser følgende problemstillinger:

- **Manglende mulighed for bedre aftale ved stor opgavevolumen:**  
Det er vanskeligt at opnå de samme rabatter, når man har mange mindre leverandører. Stort volumen giver bedre mulighed for rabatter.
- **Stor spredning i priser:**  
Timeprisen svinger fra 385 kr. til 649 kr. (VVS-leverandører). Der er endvidere stor variation i prisen på diverse tillæg (servicevogn, miljø-tillæg, diverse materialer mv.).
- **Kvalitetssikring:**  
Det er vanskeligt at gennemføre en høj kvalitetssikring med mange leverandører. Skal man i driften kun håndtere få leverandører, vil det i større omfang være muligt gennem stikprøver at kontrollere arbejdets udførelse, mængden af fakturerede timer og de materialer, der er skrevet på regningen. Der er mange eksempler på fakturering af materialer på op til to A4 sider selv ved mindre totalbeløb. Det vil også være lettere at få en kvalitet på fakturaen, så den kan behandles elektronisk uden efterfølgende manuel håndtering.
- **Mindre forbrug ved bestilling af opgaver:**  
Er der få leverandører vil de ressourcer, der anvendes ved bestilling og håndtering af bestilt arbejde falde, lige som det færre antal samarbejdspartnere vil mindske faren for misforståelser.
- **Bedre overblik over leverancer:**  
Få leverandører vil gøre det muligt med en langt bedre registrering af de leverede ydelser. Det kan give overblik over, hvornår man skal forny en bygningsdel i stedet for reparation, samt identificere opgaver der med fordel kan udføres af egne medarbejdere.
- **Mindre administrativt arbejde:**  
Fakturabehandling vil blive administrativt lettere med få leverandører til gavn for både leverandør og administrative og fakturakontrollerende medarbejdere. Der kan skabes klare og effektive rutiner.



*Nakskov Almene Boligselskab, Søhusene.*

## Analyse af VVS leverandører

### Timepriser

De 20 organisationer har i perioden 1. januar 2014 til 30. september 2014 benyttet 76 VVS leverandører, og der har været en samlet omsætning på 8.935.000 kr. inkl. moms, som fordeler sig på følgende måde:

**Tabel 3**

Udgiften til VVS leverandører opdelt på timeforbrug, materialer og serviceaftaler.

Ydelse	Beløb inkl. moms	Procentfordeling
Timeforbrug + gebyrer + diverse	2.660.745,00 kr.	29,8 %
Materiale	4.118.977,00 kr.	58,6 %
Serviceaftaler	1.125.834,00 kr.	12,6 %
<b>I alt</b>	<b>8.935.302,00 kr.</b>	<b>100 %</b>

Timepriserne hos leverandørerne varierer fra 385 kr. (den laveste) til 649 kr. (den højeste).

Timeprisen dækker en almindelig montørtid + servicevogn. Skal sammenligningen være helt objektiv, må der endvidere indregnes diverse tillæg, som påføres regningen hos nogle af leverandørerne.

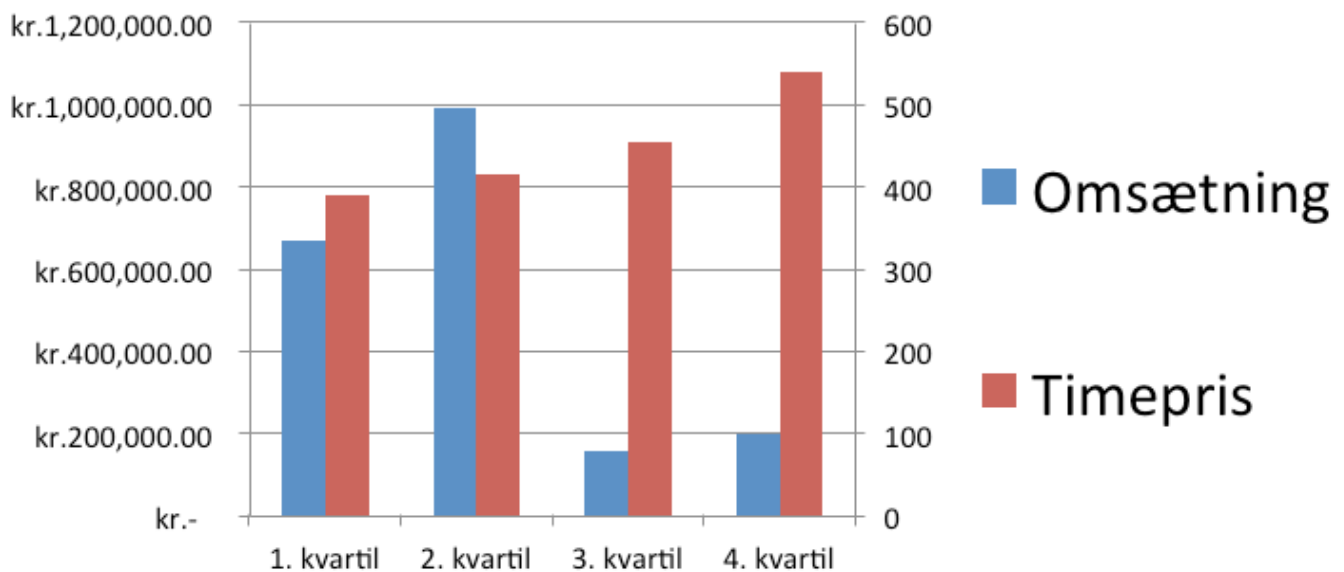
Det mest almindelige tillæg er et "miljøtillæg", som lang de fleste leverandører påfører fakturaen. Det begrundes forskelligt, og på de mest opfindsomme regninger kaldes til et "lov-mæssigt tillæg". Tillægget dækker den afgift, som leverandøren betaler for at køre affald på den kommunale genbrugsstation. Det er frivilligt, om en virksomhed ønsker at gøre brug af de kommunale genbrugspladser.

Hvis de tilmelder sig ordningen, skal der betales et årligt gebyr, som afhænger af virksomhedens størrelse – ligesom gebyret kan være forskelligt fra kommune til kommune. I Ikast-Brande kommune lå det årlige gebyr i 2014 på 773,75 kr. for virksomheder med 0-1 ansatte op til 24.515,00 kr. for virksomheder med over 10 ansatte. Virksomheder kan også betale per besøg – prisen var i 2014 187,50 kr. Priserne er inkl. moms. Der er for alle leverandører et pænt overskud, når man ser på det opkrævede beløb på regninger sammenlignet med den afgift leverandøren skal betale til kommunen.

Af andre tillæg er der olietillæg, engangshandsker og pakmateriale (tætning af samlinger). Sådanne tillæg bør indregnes i timeprisen, da de hos nogle

leverandører optræder flittigt. Gennemfører man et udbud på disse leverancer og er timepriser et af tildelingskriterierne, skal man i kravsspecifikationen skrive, at sådanne tillæg skal indregnes i timeprisen. Ellers er det ikke muligt at sammenligne timepriser.

**Figur 1. Sammenligning af timepriser og omsætning**



Af figuren fremgår det, at den største omsætning ligger hos de leverandører, der har en timepris i 2. kvartil, og kun en mindre del af omsætningen ligger hos leverandører, der har timepriser i 3. og 4. kvartil.

Forudsættes det, at hele omsætningen lægges hos den leverandør, der har den laveste timepris (385 kr.), vil der være en samlet besparelse for de 20 organisationer på timeprisen på 14 %.

### **Materialer - hvad betaler vi for?**

Materialerne udgør 57,6 % af udgiften på regningerne. Det burde derfor give god mening at foretage analyse af udgifterne til disse materialer - dog er det mere kompliceret at foretage en sådan sammenligning.

Der er flere eksempler på at udgiften til materialer er specificeret ud på 2-3 sider. På andre regninger er kun få materialer påført eller også står der kort og godt "materialer". Det har derfor ikke

været muligt at gennemføre en sådan sammenligning af prisen på materialerne.

Vi har dog tjekket enkelte priser ved at finde en pris på nettet for det samme stykke materiel. Det har ikke været muligt at se fabrikatet hos leverandøren, og der kan derfor være kvalitetsforskelle mellem det produkt, vi har undersøgt prisen på sammenlignet med leverandørens produkt. Vores pristjek på nettet har været hos lavprisselskaber. Man må dog gå ud fra, at leverandøren som stor-

kunde kan opnå betydelige rabat hos fabrikan-ten/importøren.

Det fremgår af tabellen, at der er endog meget store prisforskelle mellem prisen på nettet og leverandørens pris. I et eventuelt udbud over leverancer fra VVS leverandører kan det derfor være hensigtsmæssigt at bede om oplysning på en række materialekomponenter og så medtage materialepriser i vurderingskriterierne.

**Tabel 4**

Prisforskelle på materialer

<b>Materiale</b>	<b>Pris hos leverandører</b>	<b>Pris på nettet</b> ( <a href="http://www.vvsgiganten.dk/vvs-shoppen.dk">www.vvsgiganten.dk/vvs-shoppen.dk</a> )	<b>Prisforskel i procent</b>
Stopventil med aftap	648,00 kr.	198,00 kr.	327 %
Avk ventildæksel fast	1.260,00 kr.	497,00 kr.	253 %
PVC indføjningsbøjning 63 mm.	806,00 kr.	220,00 kr.	366 %
Blücher afløbsskål	1.478,00 kr.	630,00 kr.	235 %
Saunders ventil	3.201,00 kr.	769,00 kr.	416 %
GB Nordic duo låg	463,00 kr.	188,00 kr.	246 %
Primofit overgangsnippel ½"	1.465,00 kr.	232,00 kr.	631 %

## Kapitel 6

# Indkøb og udbud

Når vi i almene boligorganisationer foretager indkøb, så er det på vegne af beboerne, og det er beboernes penge, vi bruger. Derfor skal vi selvfølgelig gøre os ekstra umage for at indhente gode tilbud og sikre indkøb til konkurrencedygtige priser.

Og hvis man ønsker at effektivisere driften, så er indkøb og udbud et uomgængeligt tema. Det handler både om istandsættelse af flytteboliger, indkøb af værktøj og materiel, rengøring af trapper og fællesarealer og meget mere. Og der er mange penge at spare, hvis man arbejder målrettet og systematisk med indkøb og udbud.

I almene boligorganisationer foretages indkøb på mange organisatoriske niveauer – forretningsførere, driftschefer, ejendomsmestre og ejendomsfunktionærer køber alle ind på vegne af beboerne. Kompetencerne blandt de medarbejdere der foretager indkøb er mange og meget forskellige.

Indkøb foretages ofte i forbindelse med et konkret behov og ofte af en medarbejder, som har en faglig viden om produktet eller ydelsen. Men medarbejderen har ikke nødvendigvis faglig indsigt i det kommercielle indkøb, hvor fokus er på regler, grundlag og betingelser for selve indkøbet samt den tilhørende proces.

Kort sagt kan man betragte den almene boligsektor som et område med rigtig mange medarbejdere, der køber ind, men samtidig et område med meget få indkøbsmedarbejdere.

### Ofte stillede spørgsmål

Når indkøb for alvor kommer på dagsordenen, vil man normalt blive mødt af rigtig mange spørgsmål. De spørgsmål, der oftest bliver stillet, vil blive prøvet besvaret i de følgende afsnit, hvor også baggrunden for en mere formaliseret indkøbsproces vil blive gennemgået.

”Hvad er forskellen på indkøb og udbud?”

”Hvornår bliver indkøb til udbud?”

”Hvem bestemmer, om vi som boligorganisation skal i udbud?”

”Vi vil gerne beholde vores lokale leverandør, men skal i udbud, hvad kan vi gøre ved det?”

”Hvad er mulighederne, når vi står med en leverandør, som ikke lever op til den indgåede aftale eller til vores forventninger?”



*Indkøb – en disciplin som de fleste godt kan li’, og som nogle også er rigtig gode til. En udfordring kan være det tidspunkt, hvor indkøb bliver til udbud.*



# Anbefalinger i forbindelse med indkøb

Når vi taler om indkøb, så skal vi have afdækket et behov for en vare eller tjenesteydelse, fx når boligorganisationen har besluttet, at alle sandkasser om foråret skal tømmes for gammelt sand og erstattes af nyt og rent sand til glæde for områdets børn.

Her vil man ofte ringe til den leverandør, som man brugte sidste år, og lave en genbestilling. Nogle indkøb bliver ofte "sådan plejer vi at gøre" uden den helt store sagsbehandling, idet at der er tale om ukomplicerede og mindre tilbagevendende indkøb, som ikke tillægges megen tid eller nytænkning. Man vil formegentlig ikke forhandle om prisen, og en mindre merpris i forhold til sidste levering vil blive accepteret pga. en indforstået forventning om at alt stiger i pris grundet inflation, indreguleringer og lignende.

Man ser ofte en løbende stigning i prisen på disse mange småanskaffelser, som ikke i sig selv udgør de store beløb, men som pr. boligorganisation udgør en stor del af det samlede forbrug.

## Anbefaling ved indkøb under den økonomiske grænse for udbud (tærskelværdi)

Husk og vær altid opmærksom på:

- Formkrav (standardmails)
- Skriftlige aftalegrundlag
- Vilkår og betingelser
- Gennemsigtige priser
- Dokumentation
- Benyt som minimum boligorganisationens Standardleverandørbetingelser

Selv om mange boligorganisationer har målsætninger for, hvor mange tilbud der skal indhentes i forbindelse med indkøb af en vis volumen, er det ikke alle, som er opmærksomme på, at mange indkøb samlet set når en volumen, hvor der er en udbudspligt (se afsnittet om udbud).



Boligselskabet Strandparken, Rødtjørnen.

# Anbefalinger

## i forbindelse med udbud

Som nævnt ovenfor i afsnittet om indkøb, så er der en grænse for indkøbsvolumen, som afgør, hvornår en given opgave skal i udbud.

Følgende er anbefalinger til udbudsprocessen, som du kan læse meget mere om i dette kapitel

### Anbefaling

- Kommuniker før, under og efter udbuddet til udbuddets parter og interessenter
- Vær særlig opmærksom på følgende i forbindelse med gennemførelse af udbud: pris, total økonomi, kvalitet, miljø, social ansvarlighed og lovgivning
- Tid – afsæt den nødvendige tid – helt fra analyse til implementering
- Glem aldrig 'den sunde fornuft'

### Kommunikation i forbindelse med udbud

Kommunikation før, under og efter udbuddet sikrer, at udbuddets parter og interessenter får en forståelse af og et ejerskab til den efterfølgende aftale.

Synliggør, at der er tale om en ledelsesbeslutning. Lav et notat, der beskriver baggrund og formål omkring beslutningen, hvem der er ansvarlig, samt konsekvenser. Få afklaret spørgsmål og uklarheder fra start af, så man undgår at skulle lave brandslukning i forbindelse med den efterfølgende implementering af en ny forpligtende aftale.

### Særlige fokuspunkter

Ved gennemførelse af udbud skal der altid være fokus på følgende:

- Pris (bedste pris er ikke altid den billigste pris)
- Økonomi – total økonomi
- Rette kvalitet
- Miljø
- Social ansvarlighed
- Overholdelse af gældende lovgivning

Formålet er at løfte den udbudte ydelse til det niveau, som giver størst mulig værdi for boligorganisationen og dens beboere.

### Afsæt den nødvendige tid

Afsæt den nødvendige tid – den samlede tid fra analyse, beslutning, udarbejdelse af materiale til gennemførelse af udbud, evaluering og implementering tager ofte længere tid, end man forestiller sig. Særligt nye områder kan være omkostningstunge rent tidsmæssigt, mens et genudbud af eksempelvis rengøring kan gennemføres relativt hurtigt.

Lav en plan for projektet. Hvem er ansvarlig, hvem skal involveres og hvad er tidsplanen for det samlede projekt – og tidsplanen for delopgaverne i processen?

Få planen godkendt og få den evt. ført til referat, inden at arbejdet igangsættes.

## Glem aldrig 'den sunde fornuft'

At gå fra Indkøb til Udbud kræver forståelse for den forandringsproces det er for alle involverede interessenter.

Hold fast i ledelsesansvaret, hold ikke fokus på, at "det er noget, man skal", men at det giver god

mening, at man konkurrenceudsætter de varer og ydelser, som boligorganisationerne benytter, for at opnå den rette pris i forhold til kvalitet, leveringssikkerhed mv., til gavn for boligorganisationens beboere.



*Nakskov Almene Boligselskab, Søhusene.*

# Resultater

## potentielle og opnåede besparelser

Hvad er det, som kan være afgørende for udbuddets økonomiske resultat?

- Det valgte Tilbudskriterium - Laveste pris vs Økonomisk mest fordelagtige bud
- Den udbudte volumen kombineret med øvrige vilkår og betingelser
- Markedssituationen – er der ledig kapacitet på markedet
- Hvornår og hvordan er seneste aftale indgået, førstegangsudbud eller genudbud
- Geografisk placering

Ovenstående er bare eksempler på, hvad der kan være afgørende for udbuddets økonomiske resultat. Der er mange andre faktorer, som kan have indflydelse på resultatet – bl.a. er det ikke alle ydelsesområder, som har tradition for at blive udbudt, hvilke betyder, at der fra ordregivers side skal ydes en ekstra indsats for at informere og tiltrække potentielle tilbudsgivere til at afgive bud.

*Eksempler på opnåede besparelser på enhedspriser ved udbud gennemført hos 4 af boligorganisationerne, som har medvirket i projektet En innovativ vej til effektiv drift.*

*Normalstandsættelse af flytteboliger (malerarbejde).*

### Eksempel nr. 1

Ydelse:	Enhedspris inden udbud:	Enhedspris efter udbud:	Besparelse i %:
2 x maling af 1 m2 væg	54,00	32,76	39
2 x maling af 1 m2 loft	54,00	33,85	37

### Eksempel nr. 2

Ydelse:	Enhedspris inden udbud:	Enhedspris efter udbud:	Besparelse i %:
2 x maling af 1 m2 væg	45,55	34,00	25
2 x maling af 1 m2 loft	45,55	34,00	25

### Eksempel nr. 3

Ydelse:	Enhedspris inden udbud:	Enhedspris efter udbud:	Besparelse i %:
2 x maling af 1 m2 væg	50,40	30,00	40
2 x maling af 1 m2 loft	54,00	32,00	41

### Eksempel nr. 4

Ydelse:	Enhedspris inden udbud:	Enhedspris efter udbud:	Besparelse i %:
2 x maling af 1 m2 væg	40,00	30,00	25
2 x maling af 1 m2 loft	48,00	30,00	38

Priserne er ekskl. moms

# Udbud

## Regler om udbud

**Tilbudsloven** og **Det klassiske udbudsdirektiv** sætter regler for, hvornår en opgave skal i udbud. Tilbudsloven og direktivet gælder for varer, tjenesteydelser og bygge- og anlægsopgaver over de til enhver tid gældende tærskelværdier.

Formålet med loven og direktivet er at sikre fri og lige konkurrence.

Endvidere er der efter samme regelsæt en forpligtelse til at konkurrenceudsætte alle indkøb af varer og tjenesteydelser mellem 500.000 kr. og tærskelværdierne via en offentlig annoncering, efter de samme principper om ikke-diskrimination, ligebehandling, proportionalitet og gennemsigtighed.

### **Hvilke regler gælder for indkøb og udbud?**

- § Udbudsreglerne består af en række EU-retslige og danske regelsæt, og den almene boligsektor er omfattet af det klassiske udbudsdirektiv, der sætter reglerne for, hvornår en opgave skal i EU-udbud.
- § Den danske tilbudslov gælder for mindre nationale opgaver og indeholder bl.a. en pligt til at annoncere indkøb af varer- og tjenesteyder, der samlet set (over 4 år) har en værdi over 500.000 kr., men under 1.541.715 kr., som er tærskelværdien for 2014/2015 for varer og tjenesteydelser, som skal i EU-udbud.
- § Tilbudsloven for indkøb af bygge- og anlægsarbejder gælder for opgaver, som ligger under tærskelværdien for EU-udbud. Opgaver fra 300.000 kr. kan indgås på baggrund af reglerne for underhåndsbud. Ved opgaver med en samlet værdi på over 3. mio. kr., skal der afholdes licitation. Tærskelværdien for 2014/2015 er 38.624.809 kr. Det betyder, at hvis den samlede værdi for en opgave af bygge- og anlægsarbejde overstiger 38.624.809 kr., skal opgaven udbydes som et EU-udbud.

### **Hvornår skal en opgave i udbud?**

For at en opgave skal i udbud skal følgende være opfyldt:

- Myndigheden er offentlig eller et såkaldt offentlig-retlig organ (eksempelvis en almen boligforening)
- Kontraktværdien af opgaven er over tærskelværdien. Tærskelværdien fastsættes af EU med to års mellemrum.
- Der er tale om varekøb (f.eks. hårde hvidevarer), tjenesteydelser (f.eks. rengøring eller revision) eller en bygge/anlægsopgave (f.eks. istandsættelse af flytteboliger)

## Udbuddets interessenter

Hvilke interessenter er der i forbindelse med beslutningen om, samt gennemførelsen af et udbud:

- **Boligorganisationen**  
Som almen boligorganisation er man forpligtet til at følge reglerne for udbud
- **Boligorganisationens bestyrelse**  
Bestyrelsen kan bidrage med krav og ønsker til udbudsmaterialet – eksempelvis med fastlæggelse af en givet kvalitet på rengøring, miljømæssige krav mv. Bestyrelsen kan være organisationsbestyrelsen, selskabs- eller afdelingsbestyrelsen afhængig af boligorganisationens type
- **Beboere**  
Beboerne kan via bestyrelsen bidrage med krav og ønsker til udbudsmaterialet
- **Forretningsfører/direktør**  
I og med at udbud er en opgave, som er en del af at drive boligorganisationen i henhold til gældende regler og normer, ligger der et ledelses- og beslutningsansvar for at relevante personer orienteres, inddrages og holdes ansvarlige for gennemførelse og efterfølgende implementering og drift af de udbudsegnede varer og ydelser
- **Driftspersonale**  
Driftspersonalet, driftschef, lokalinspektør, varmemester, ejendomsfunktionær m.fl., som har det daglige ansvar for kontakten til leverandører, og som kender boligorganisationens behov og ønsker, bidrager primært til udbudsmaterialets kravspecifikation
- **Udbuds- og procesansvarlig**  
Sørger for at den valgte udbudsproces følges, udarbejder i samarbejde med øvrige interessenter udbudsmaterialet samt gennemfører selve udbuddet til og med evaluering og tildeling af kontrakt
- **Nuværende og potentielle leverandører**  
Både nuværende og potentielle leverandører kan via dialog sikre en effektivisering med deres generelle markedsviden og erfaring om, hvor man eksempelvis har udviklet nye metoder i forhold til eksisterende aftaler, som skal genudbydes
- **Interesseorganisationer mv.**  
Brancheorganisationer, SKAT, netværksgrupper mv. kan bidrage med supplerende materialer, og kampagner, som kan sikre udbudsmaterialet, og dermed resultatet, en bedre kvalitet – eksempelvis kampagnen fra SKAT, ”Fra Sort arbejde til Hvid rengøring”

## Organisering

Der findes flere muligheder for gennemførelse af udbud, eller brug af indkøbsaftaler, som andre har udbud.

Det er muligheder, som både boligorganisationer med og uden egen indkøbsafdeling kan benytte sig af, eventuelt også som supplement til, hvad man finder vigtigt at udbyde i egen organisation i forhold til det, som kan udbydes i fællesskab med øvrige hel- og halvoffentlige myndigheder.

### 1 Boligorganisationen (boligselskab/boligforening) har selv ressourcer til gennemførelse af udbud (in-house)

#### Fordele:

- Ved tilbagevendende udbud af samme varer eller ydelser samt udbud af standardiserede varer og ydelser vil man opnå en ensartet proces, samt et større ejerskab til udbudsmaterialet i boligorganisationen.

#### Ulemper:

- Boligorganisationen skal have en vis størrelse for at kunne aflønne en eller flere medarbejdere, som udelukkende varetager udbud (specialistfunktion).

### 2 Boligorganisationen kan benytte en central indkøbsafdeling i administrationselskabet

#### Fordele:

- Indkøbsafdelingen gennemfører udbud for flere boligorganisationer, og har et bredt kendskab til retsgrundlag og udbudsformer.

#### Ulemper:

- Indkøbsafdelingen har ikke samme lokalkendskab som boligorganisationerne, og kan risikere, at den ønskede "kultur og kendetegn" ikke kommer til udtryk i udbudsmaterialet, hvilke kan give udfordringer i forbindelse med implementering af en ny aftale.

#### Finansiering:

- Finansieringen kan være en del af administrationsbidraget.
- Udbuddene kan afregnes efter aftale om fast pris eller timeforbrug.

*Det er muligt at oprette en indkøbscentral i henhold til bekendtgørelsen om Sideaktiviteter § 27 (bkg.nr. 451 af 2015), hvor der kan opkræves et fee (gebyr) hos den vindende leverandør af et udbud, som dermed finansierer omkostningerne for gennemførelsen af udbuddene.*

### 3 Eksterne konsulenter og rådgivningsvirksomheder

#### Fordele:

- Ved udbud som kræver specialistviden, eller hvor man ikke selv har resurserne til at gennemføre udbud, vil det med fordel kunne betale sig, at benytte sig af eksterne konsulenter og/eller rådgivningsvirksomheder.

#### Ulemper:

- Der er en risiko for, at boligorganisationer fralægger sig ejerskabet i udbudsprocessen, hvilke kan give udfordringer i forbindelse med



den efterfølgende tid med drift, hvis der har været uklarheder i udbudsmaterialet.

- Man skal være opmærksom på, at der også ligger et stort arbejde i boligorganisationen ved udbud af en ekstern konsulent, da viden, ønsker og krav til den udbudte ydelse skal komme indefra.

#### Finansiering:

- Udbuddene kan afregnes efter aftale om fast pris eller timeforbrug.

## 4 Indkøbscentraler og indkøbsfællesskaber (f.eks. SKI (Statens og Kommunernes Indkøbs service), Almen Indkøb, IFIRS mv.

#### Fordele:

- Der kan være en stordriftsfordel ved at benytte aftaler, som har været udbud af indkøbscentraler og indkøbsfællesskaber. På områder, som f.eks. telefoni, har bl.a. SKI attraktive aftaler, idet at de udbyder en meget stor volumen.

#### Ulemper:

- Det kan ske, at aftalerne ikke indeholder alle de specifikke varer eller ydelser, som man har behov for, men måske kun dækker 80 % af behovet, og at man derfor skal have udbudt den resterende del.

#### Finansiering:

- Finansieringen for at benytte de forskellige indkøbscentraler og indkøbsfællesskab varierer efter forretningsmodel. F.eks. betaler man

et mindre kontingent for at være medlem hos SKI, samtidig med at leverandørerne betaler et fee (gebyr) til SKI for den omsætning, som aftalerne genererer.

#### Anbefaling

Der kan være mange grunde til, at man vælger den ene eller den anden form for organisering. Til gengæld ligger der et ubetinget ledelsesansvar i, at træffe beslutningen ud fra et grundlag, som imødekommer boligorganisationens behov bedst muligt.

Det er endvidere et ledelsesansvar, at udbud og udbudsproces forankres i boligorganisationen og at det dermed sikres, at der tages ejerskab før, under og efter gennemførelsen af udbuddet, og at der kommunikeres klart ud til alle implicerede interessenter.

## Udbudsproces - Trin for trin

### Eksempel på udbudsproces - Procesbeskrivelse Trin-for-Trin

#### Forudsætning:

Udbudsprocessen er udarbejdet for en boligorganisation, der bliver administreret af et alment administrationselskab, der har en indkøbsfunktion.

Processen kan med lidt tilretning benyttes af organisationer med egen administration, og organisationer der ikke har egen indkøbsfunktion

### Trin 1 – Oplæg til inspiration vedrørende indkøb og udbud

Der udarbejdes et oplæg på initiativ fra administrationen (indkøbsafdelingen) eller den administrerede boligorganisation. I notatet redegøres for de ydelser, der kan og bør udbydes, fx istandsættelse af flytteboliger (maler- og gulvarbejde), rengøring (trappevask mv.) eller hårde hvidevarer.

Oplægget er overordnet og generelt, men dog kombineret med oplysninger om boligorganisationens situation med hensyn til volumen samt nuværende leverandørsituation og eventuel mulig besparelse.

### Trin 2 – Beslutning om igangsættelse af udbud

Boligorganisationens bestyrelse træffer beslutning om at igangsætte et udbud. Beslutningen skal referatføres og betingelserne for udbuddet skal fremgå af referatet.

### Trin 3 – Opstart af udbud

Indkøbsafdelingen bekræfter opstart af udbuddet, og indhenter oplysninger om nuværende aftale, ønsker og fremtidige behov.

### Trin 4 – Udbudsmateriale – første udkast

Indkøbsafdelingen laver første udkast til udbudsmateriale på baggrund af dokumentationsmateriale som f.eks. eksisterende kontrakter og arbejdsbeskrivelser.

I første udkast vil der oftest være særlig fokus på kravspecifikationen, men også forslag til udvælgelses- og tildelingskriterier kan indgå.

### Trin 5 – Kommentering af materiale – nr. 1

Indkøbsafdelingens udkast drøftes med den ansvarlige for organisationens drift (forretningsføreren/driftschef/inspektør), som sørger for, at alle relevante interessenter får mulighed for at kommentere på materialet (f.eks. øvrigt driftspersonale, afdelingsbestyrelsen, organisationsbestyrelse m.fl.).

### Trin 6 – Udbudsmateriale tilrettet i henhold til behov og ønsker

Indkøbsafdelingen indarbejder eventuelle bemærkninger i udbudsmaterialet. Er det ikke muligt at indarbejde ændringer, fx af lovmæssige grunde, vil der gives en tilbagemelding omkring alternative løsninger og/eller anden formulering, hvis det er muligt (det er bl.a. ikke muligt, at tilbud fra lokale virksomheder vægter højere end øvrige tilbud).

## Trin 7 – Kommentering af materiale – efterfølgende versioner

Andet og eventuelt efterfølgende udkast sendes til den driftsansvarlige (driftschefen/inspektøren), som sørger for igen, at alle relevante interessenter får mulighed for at kommentere på materialet.

## Trin 8 – Udbudsmateriale – møde vedrørende endelig version

Indkøbsafdelingen udarbejder det endelige og samlede udbudsmateriale og indkalder til møde med driftschefen/inspektøren, som sørger for at øvrigt relevant driftspersonale, eksempelvis varmemesteren, også indkaldes.

Formålet med mødet er at få kvalitetssikret og godkendt det endelige materiale inden offentliggørelse.

Tidsplanen godkendes af organisationsbestyrelsen, og det sikres, at eventuelle kontrakter med nuværende leverandører er opsagt til udløb, så det passer med tidspunkt for start af ny aftale.

## Trin 9 – Offentliggørelse af udbud

Indkøbsafdelingen offentliggør udbudsmaterialet i henhold til gældende regler.

Som udgangspunkt gennemføres alle udbud elektronisk og via en eksisterende udbudsplatform. Udbud offentliggøres som et minimum på [www.udbud.dk](http://www.udbud.dk).

## Trin 10 – Håndtering af kommunikation under udbuddet

For at sikre en professionel håndtering af udbudsprocessen ligger al kommunikation med tilbudsgiverne fra offentliggørelse til afslutning og evaluering af tilbud i indkøbsafdelingen.

Al kommunikation foregår elektronisk via udbudsportalen.

Eventuelle henvendelser fra tilbudsgivere under udbudsperioden til drift eller bestyrelse skal henvises til indkøbsafdelingen for at sikre, at der ikke sker en forskelsbehandling af tilbudsgiverne.

Dette sikrer også både drift og bestyrelse i forbindelse med eventuelle efterfølgende spørgsmål vedrørende habilitet.

## Trin 11 – Evaluering af tilbud

Når tilbudsfristen udløber, evaluerer indkøbsafdelingen de indkomne tilbud i henhold til udbudsmaterialets tildelingskriterium. Indkøbsafdelingen udarbejder endvidere tildelings- og afslagsbreve til samtlige tilbudsgivere med udførlig begrundelse på baggrund af de valgte kriterier.

Indkøbsafdelingen afslutter evalueringen med et notat, som kort beskriver udbudsforløbet, vinderen af udbuddet – samt navnene på de øvrige tilbudsgivere. Resultatet beregnes ud fra tidligere pris, mod ny pris – samt eventuelle ændringer i forhold til tidligere leverede ydelser.

Notatet anses som en orientering til driftschefen/inspektøren, som denne kan bruge til at orientere boligorganisationens bestyrelse.

Når resultatet af et udbud bliver kendt, er det vigtigt, at det også respekteres. Kontrakten tildeles ikke efter, hvem man ønsker af de tilbudsgivere, der har afgivet bud, men efter hvem der har afgivet det bedste tilbud i henhold til de kriterier, som er opstillet i udbudsmaterialet – man kan fristes til at sige, at resultatet af et udbud er "ren matematik", også selv om der evalueres på flere kriterier end økonomi.

## Trin 12 – Overdragelse af aftale til drift

Indkøbsafdelingen orienterer vinderen af udbuddet, og reviderer eventuelt kontraktudkast i henhold til tilbud og sender det til driftschefen/inspektøren, som indkalder tilbudsgiveren (den kommende leverandør) til møde omkring opstart samt underskrivelse af kontrakt.

Al kontakt med den nye leverandør overgår dermed fra indkøbsafdelingen til driften.

## Trin 13 – Opfølgning og evaluering

Indkøbsafdelingen gennemfører et antal evalueringer i løbet af kontraktperioden. Evalueringsskemaer sendes samtidig til leverandør og drift.

Besvarelsene sammenholdes, og er der divergerende opfattelse af eksempelvis samarbejde og den leverede kvalitet, aftales det med driften, om indkøbsafdelingen skal indgå i en dialog omkring at få løst eventuelle udfordringer og misforståelser.

Et godt samarbejde handler om tillid og gensidig respekt, men driften skal samtidig gennemføre en passende opfølgning og evaluering i kontraktperioden.

Evalueringen kan omfatte samarbejde, kvalitet og ikke mindst overholdelse af de krav, som er stillet i udbudsmaterialet. Endvidere skal der ske en løbende fakturakontrol i henhold til tilbudte priser og øvrige betingelser.

## Udarbejdelse af udbudsmateriale

Ordregiver skal bestrebe sig på at lave et gennemarbejdet og gennemskueligt udbudsmateriale.

Tilbudsgiver skal besvare og dokumentere de spørgsmål og krav, som ordregiver efterspørger.

Der er en fælles interesse, for at tilbudsgiverne kan opfylde ordregivernes mindstekrav i udbudsmaterialet, og derved kan bidrage med et tilbud til gavn for ordregiver.

## Hvad skal udbudsmaterialet indeholde? – meget kort fortalt

Der er mange krav til både indhold og form til både udbudsproces og udbudsmateriale.

Udbudsproces og udbudsmateriale til fx rengøring af trappeopgange adskiller sig fra både udbudsproces og udbudsmateriale til istandsættelse af flytteboliger (maler- og gulvarbejde).

Det er derfor vigtigt at sætte sig grundigt ind i de forskellige udbudsformer, hvis man vælger selv at gennemføre udbuddene i boligorganisationerne.

**Et udbudsmateriale skal indeholde information om:**

- Hvem der er ordregiver
- Varen eller ydelsen der udbydes (mængde og krav)
- Retsgrundlag og udbudsform
- Betingelser og kriterier vedrørende tilbudsgivernes egnethed (mindstekrav, økonomi, erfaring mv.)
- Øvrige betingelser og kriterier

**Eksempel på indhold i et udbudsmateriale af rengøringsydelser**

**Udbud af rengøring og vinduespudsning i Remisevænget Øst**

Udbudsbetingelser

Indledning

Boligforeningen 3B, Remisevænget Øst består af etageejendomme i 5 etager med 756 boliger opført i 1965-66.

For at sikre en god kvalitet – kombineret med konkurrencedygtige priser til gavn for vores beboere, udbydes ydelsen på basis af en aftalt periode med udløbsdato den 31. januar 2017, med option på 2 x 12 måneders forlængelse. Kontraktstart er 1. december 2015.

Arbejdet omfatter rengøring af 56 trappeopgange, 2 vaskerier, 1 beboerhus samt vinduespudsning samme steder.

Indholdsfortegnelse

Udbudsforretningens gennemførelse	4
Formkrav for deltagelse i udbuddet	
– elektronisk udbudsproces	4
Spørgsmål til udbudsmaterialet	4
Tilbudsfrist og tidsplan	5
Besigtigelse	5
Ordregivers forbehold	5
Tilbudsgivers forbehold,	
alternative tilbud og konsortier	5
Udbudsform og retsgrundlag	6
Gebyr til central indkøbsfunktion	6
Udbuddets grundlag	7
Udbuddets dokumenter	7
Udbudsmaterialet og aftalegrundlag	7
Serviceattest ved kontraktindgåelse	7
Vurdering af tilbud - egnethed og kriterier	8
Egnethedskrav	8
Tildelings- og underkriterier	9

### Eksempler på nyttige bilag:

- Udbudsbetingelser
- Ydelser og udførelse (kravspecifikation)
- Udkast til kontrakt
- Tilbudsliste
- Økonomiske nøgletal
- Tro og love erklæring
- Referenceliste
- Redegørelse for egne medarbejdere
- Redegørelse for evt. brug af underleverandører
- Tilmelding til besigtigelse
- Standardleverandørbetingelser
- Spørgsmål og svar til udbudsmaterialet
- Evt. rettelsesblade
- Evt. tegningsmateriale

### Evaluering af tilbud

Ligesom at der er mange krav til både indhold og form til både udbudsproces og udbudsmateriale, er det samme gældende for evaluering af tilbud samt den efterfølgende tildeling af kontrakt.

Overordnet set evalueres tilbuddene i henhold til det tildelingskriterium, som er fastlagt i udbudsmaterialet.

I processen skelnes der mellem eventuelle afviste og egnede tilbudsgivere og så den endelige tildeling af kontrakt.

Et bærende element i udbuddet, som også evalueringen er omfattet af, er Ligebehandlingsprincippet, som betyder, at ordregiveren skal behandle ensartede situationer ens, med mindre en forskellig behandling er objektivt begrundet.

### Principper for alle typer udbud:

- Objektive, saglige kriterier
- Ligebehandling
- Proportionalitet
- Gennemsigtighed
- Ikke-diskrimination



*Boligforeningen 3B, Urbanplanen.*

## Er der områder, som er særligt egnet til udbud

Vil man gerne i gang med at lave udbud, kan det anbefales, at man vælger nogle varer eller ydelser, som der er rimelig nemme at beskrive. Samtidig skal være områder, hvor der både er en vis volumen samtidig med, at der er et vist antal potentielle tilbudsgivere.

- Istandsættelse af flytteboliger (maler- og gulvarbejde) er ofte en stor post i boligorganisationerne, og udbydes den i enhedspriser, dvs. at man prissætter maling af væg (1 m<sup>2</sup>, 2 gange maling), maling af loft (1 m<sup>2</sup>, 2 gange maling) osv. for alle øvrige enheder (dør- og vindueskarme, paneler osv.), vil der ofte være besparelser at hente.
- Rengøring af fx trappeopgange, vaskerier, selskabslokaler mv. er ydelser som er nemme at beskrive samtidig med, at intervallet for udførelsen ofte ligger fast til f.eks. hver uge eller hver anden uge.
- Hårde hvidevarer er også et område, hvor der sker en jævnlig udskiftning, og kan man beskrive nogle standarder for hvad kravene skal være til fx køleskabe og komfurer, er det absolut et område, som er værd at udbyde for en kortere eller længere periode.

Find de store poster i regnskaberne, udbyd dem sammen eller hver for sig. Det kan være belysning, låseservice, serviceaftaler, VVS-arbejde og meget, meget mere.



*Den lokale malermester er så flink (og måske alt for dyr).*

## Case 1

# Udbud af istandsættelse af flytteboliger



### Billigere istandsættelse efter udbud

Nakskov Almennyttige Boligselskab har 10 boligafdelinger og tæt på 900 boliger. Hvert år har selskabet omkring 100 flytteboliger, der skal istandsættes. For at sikre konkurrencedygtige priser gennemførte selskabet et udbud af istandsættelse af flytteboliger sammen med Indkøbsafdelingen i Boligkontoret Danmark.

### Mange firmaer om buddet

12 firmaer gav tilbud på en aftale om maler- og rengøringsarbejdet, og 9 firmaer gav tilbud på gulvarbejdet med priser, referencer og anden dokumentation.

Der var et stort spænd – både geografisk og økonomisk i de indkommende tilbud.

### Billigste istandsættelse i Boligkontoret

Udbuddets resultat gav en markant besparelse på 25-30 % i forhold til de tidligere udgifter på den typiske istandsættelse af nogle udvalgte repræsentative flytteboliger.

### Samarbejdet går godt

Driftschef på Boligkontoret Danmarks Afdelingskontor i Nakskov, Lyng Nygaard, fortæller, at samarbejdet mellem de to nye håndværkere fungerer rigtig godt.

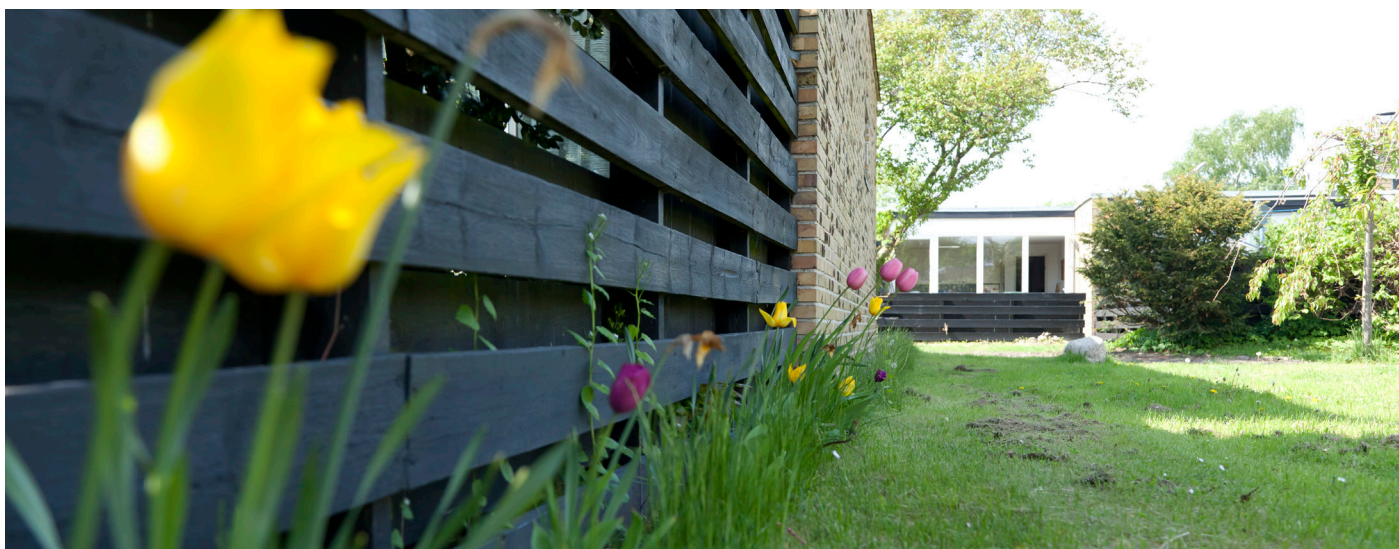
De to håndværkere har været gode til at give depechen videre, så vi har ikke oplevet, at sagerne har trukket ud på den baggrund.

Vi har også været tilfredse med kvaliteten af det udførte arbejde, og der er ingen tvivl om, at vi vil opleve en stor reduktion i flytteudgifterne.



## Case 2

# Udbud af rengøring



Den gode historie fra Boligselskabet Strandparken og Dragør Andelsboligforening Engparken – kort fortalt



- Udbudt i 2014
- Rengøring af trappeopgange, vaskerier mv.
- 1-årig aftale med mulighed for forlængelse i 2 x 12 måneder
- Begrænset udbud i henhold til Tilbudsloven
- 10 ansøgere og 5 tilbud
- Tildelingskriterium – økonomisk mest fordelagtigt
- Tildelingskriterier – Pris, kvalitet og miljø
- Samlet besparelse i forhold til eksisterede leverandører blev 23 %
- Udbudsmaterialet var inspireret af kampagnen "Fra Sort arbejde til Hvid rengøring", som er udarbejdet af SKAT, for at minimere risikoen for at indgå aftale med en virksomhed, der benytter sig af sort eller illegal arbejdskraft.

**LOKALAVISEN AMAGER**

### Samarbejde mellem to boligforeninger giver millionbesparelse

Bestyrelserne i Boligselskabet Strandparken og Dragør Andelsboligforening Engparken har besluttet at konkurrenceudsætte istandsættelsesarbejde forbundet med fraflytninger. Det giver store besparelser, der både kommer beboere og fraflyttere til gode.

"Mange boligforeninger har faste leverandører til det arbejde, der udføres når en beboer flytter ud. Det kan være en aftale med den lokale maler eller gulvsliber. Ved at sætte disse ydelser i udbud ser vi ofte store besparelser hos boligforeningen, som betyder, at fraflytteren skal betale mindre ved evt. misligholdelse og at boligforeningen opnår besparelser, der kan bruges til at bygge en ny lejeplads eller sikre, at huslejen ikke stiger". Sådan fortæller Boligkontoret Danmarks indkøbschef Anne Løvgreen. Det er også en glad bestyrelsesformand for Boligselskabet Strandparken, der fortæller om forløbet under udbuddet:

Får god pris og høj kvalitet "Vi er meget tilfredse med den aftale, der er blevet indgået. Vi har fået en rigtig god pris og både Engparken og Strandparkens bestyrelser har været meget involveret i

det udbudsmateriale, der er blevet lavet. Dermed sikrer vi en høj kvalitet, der passer til netop vores boliger, fortæller Søren Keldorff. Han bakkes op af Engparkens bestyrelsesformand: "Vi har B-ordning i vores boliger. Det betyder, at vi ikke istandsætter vore boliger ved hver flytning, men da beboerne også kan

købe maler- og gulvarbejde gennem de nye aftaler, er vi også meget tilfredse med resultatet af udbuddet, og den samlede besparelse bliver ret stor", udtaler Jørgen Honoré. De to boligforeninger oplyser så, at de på malerarbejde over en 4-årig periode sparer tilsammen 1.520.000 kroner ved at indgå et udbudssamarbejde.

**Lokalavisen tænder lys for Amager**

# Litteratur

## og andre henvisninger

Analyse - renholdelsesudgifter i de almene afdelinger, Landsbyggefonden, 2010

Bedre og billigere – erfaringer med omlægning af driften i almene boligorganisationer, Boligkontoret Danmark, AlmenNet, DriftsNet og BL, 2015

Engberg (2015) Evaluering af P23. Forandringsagenter i den almene boligsektor, SBI, Aalborg Universitet København, under udgivelse

Evaluering af Helhedsorienteret driftsstrategi, Københavns Kommune, Teknik- og miljøforvaltningen, 2010

Projektledelse i politisk styrede organisationer, Jørgen Rybirk, Samfundslitteratur, 2015

Samdrift i almene boligafdelinger – billigere og bedre beboerservice – del 1, FSB, 2014

Samdrift mellem almene boligafdelinger – En drejebog for praktikere, FSB og Konradi, 2014

Temaundersøgelse om administrationsforhold – del 1, Landsbyggefonden, 2008

Temaundersøgelse om administrationsforhold mv. – del 2 benchmarking mv, Landsbyggefonden, 2008

### Bilag

Du kan finde alle bilagene til dette projekt, på [almennet.dk/projekter](http://almennet.dk/projekter)

### Nyttige Links

På [almennet.dk](http://almennet.dk) kan du finde følgende projekt:

- [Fra viden til forandring \(P23\)](#)

DriftsNet

- <https://bl.dk/netvaerk/driftsnet/>

Landsbyggefonden

- <http://twintool.lbf.dk/> (tvillingeværktøjet)
- <http://regnskab.lbf.dk/> (regnskabsdatabasen)

Integrations-, Udlændinge-, og Boligministeriet

- [www.denalmeneforsogspulje.dk](http://www.denalmeneforsogspulje.dk)

Udbudsportalen

- [www.udbudsportalen.dk](http://www.udbudsportalen.dk)

Mercell

- <http://dk.mercell.com>

Konkurrence- og forbrugerstyrelsen:

- [www.kfst.dk](http://www.kfst.dk)

Udbud.dk

- [www.udbud.dk](http://www.udbud.dk)

SKI (Statens og Kommunernes Indkøbsservice):

- [www.ski.dk](http://www.ski.dk)

## **App**

Find denne vejledning og foreningens andre publikationer i AlmenNets app, som kan hentes på App Store. Med app'en har du altid AlmenNets publikationer ved hånden i et læsevenligt, digitalt bladformat, hvor du nemt kan skabe overblik over publikationerne og finde de rette værktøjer.

AlmenVejledningen "EN INNOVATIV VEJ TIL EFFEKTIV DRIFT" er en publikation til alle, der arbejder med ledelse og styring af den daglige drift af almene boliger.

Vejledningen samler resultater og erfaringer fra projektet En innovativ vej til effektiv drift og klæder både den administrative og politiske ledelse på til at imødekomme de stadig stigende krav til effektivitet og optimering.

Vejledningen består af seks kapitler, som handler om organisering og driftsmodeller, ledelse og forandringsprocesser, beboertilfredshed, benchmarking og offentlige udbud.

Til de forskellige kapitler hører en række konkrete værktøjer til opgavestyling, planlægning og proces – værktøjerne kan downloades som skabeloner fra AlmenNets hjemmeside.