

SAMDRIFT

Tilrettelagt ud fra principper om leanledelse

Rapporten er en praktisk gennemgang af, hvordan Boligforeningen AAB har tilrettelagt samdrift ud fra principper om leanledelse i en række testafdelinger. Testen er forløbet succesfuldt og anvendes nu til at udbrede samdrift og lean i resten af AAB. Rapporten henvender sig til boligorganisationers øverste ledelse samt til driftsansvarlige på mellemliderniveau.

Projekt	Samdrift; tilrettelagt ud fra principper om leanledelse
Udgave	1. udgave
Udgivelsesår	2017
Projektleder og rapport	Henrik Schultz
Styregruppe	Pia Skov, Boligforeningen AAB Henrik Schultz, Boligforeningen AAB Mikkel Simonsen, Valcon Finn Jørgensen, Redacto
Tak til	AAB's Inspektører, ejendomsfunktionærer og tillidsrepræsentanter for de mange timer I har lagt i dette projekt
Rettigheder	Eftertryk i uddrag tilladt, men kun med kildeangivelsen
Støtte	Udarbejdet med støtte fra Transport-, Bygge- og Boligstyrelsen via Den Almene Forsøgspulje
Grafiker	Roedtator v. Malte Roed

INDHOLDSFORTEGNELSE

INDLEDNING	4
PROJEKTETS FORMÅL OG SUCCESKRITERIER	6
PROJEKTET TRIN FOR TRIN	7
Grundlæggende projektilrettelæggelse	8
A Sammensætning af projektgruppen	8
B Tidsplan og ressourcer	9
C Kommunikationsplan	9
DE FEM SUCCESKRITERIER	11
1 Organisering af samdrift	11
A Etablering af driftscentre	12
B Oprettelse af samdriftsteams.	13
C Ejendomsinspektørens rolle	13
D Ledelse af ejendomsinspektørerne	14
E Rapportering om driften	15
2 Afstemt serviceniveau for driften	16
A Serviceaftalen	16
B Årshjulet	16
C Arbejdsbeskrivelserne	18
3 Smart opgaveløsning – lean i driftsorganisationen	19
A Hvad er lean?	19
B Lean i AAB	20
C Værdistrømsanalyse	20
D Ugentlige tavlemøder	22
4 Øget kundetilfredshed	25
Tilfredshedsmåling	25
5 Medarbejdertrivsel skal holdes på mindst samme niveau	27
Digitalisering af flere processer	29
RESULTATER OG KONKLUSION	30

INDLEDNING

I løbet af de seneste år er effektiv drift for alvor kommet på dagsordenen i den almene sektor. Mange boligorganisationer arbejder i dag med at effektivisere driften ved at lave samdrift i flere afdelinger. Boligforeningen AAB besluttede i 2014 at følge de positive tendenser i branchen og indføre samdrift dog med den ekstra vinkel, at leanledelse skulle være en del af samdriften i Boligforeningen AAB.

Den 16. december 2014 gav Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter (nu Transport-, Bygnings- og Boligministeriet) tilsagn om støtte til udviklingsprojektet „Samdrift tilrettelagt ud fra principper om leanledelse“. Projektet havde start den 1. april 2015 og løb frem til april 2016.

Boligforeningen AAB er Danmarks ældste og største boligforening med omkring 19.000 boliger i Storkøbenhavn. Årsagen til behovet for at arbejde med samdrift og lean bunder i ønsket om at effektivisere driften af de ca. 4.000 boliger, der administreres centralt fra AABs hovedkontor. Det drejer sig om 36 afdelinger der er meget forskellige både i forhold til størrelse, geografisk placering og den daglige lokale driftshåndtering. De fleste afdelinger har en eller flere ejendomsfunktionærer ansat lokalt til at klare den daglige ejendomsdrift. Enkelte afdelinger har ingen ejendomsfunktionærer, og ejendomsdriften

sker derfor udelukkende via serviceaftaler. Vedligeholdelse i afdelingerne er ofte bagudrettet fremfor at være orienteret mod forebyggende vedligehold. Antagelsen var, at disse forhold betød, at driften var ineffektiv og præget af nogen grad af tilfældighed, ligesom der manglende en egentlig styring af aktiviteterne.


Disse forhold var afsættet til at igangsætte projektet.

Rapporten gennemgår trin for trin hvordan AAB via et testforløb i 4 afdelinger med ca. 750 boliger i Ballerup har arbejdet med de mange elementer i projektforløbet. Den indeholder helt konkrete beskrivelser af, hvad Boligforeningen AAB har gjort for at implementere samdrift efter leanledelsesprincipper samt en række anbefalinger baseret på de erfaringer, AAB har gjort.

Forhåbentlig kan rapportens indhold inspirere andre boligorganisationer til tage hul på opgaven med at etablere samdrift og til at overveje, om ikke også leanledelse skal være redskabet, der anvendes til sikre en god og effektiv drift og styring af de daglige driftsopgaver.


Ejendomsservice & fraflytning

Ledelse




I 2018 har vi klare mål og målsætninger, god ledelse og fælles driftskontorer

Driftsstyring




Når vi har konkrete mål at arbejde hen imod, har vi en klar fornemmelse af, hvornår vi opfylder målsætningen og hvornår vi ikke gør det

Målstyring og løbende forbedringer




Vi forbedrer vores udstyr og processer løbende

Struktur




Samdrift giver mulighed for større overblik og bedre udnyttelse af ressourcer

Den glade beboer og medarbejdertilfredshed




Man bliver glad, når man arbejder med glade beboere

Planlagt opgaveløsning




Vi puljer ressourcerne og løser opgaverne i fællesskab - tættere på opgaverne og på beboerne

Kompetenceudvikling




Vi uddanner mandskabet, så vi får flere kompetencer og dermed udfører flere opgavetyper professionelt

Fælles materiel



Fælles maskinpark giver mulighed for indkøb efter fælles standarder, som kan betyde bedre materiel og lavere omkostninger

Kommunikation



Elektronisk kommunikation fordrer samarbejde. Kontakt via trykskærme i afdelingerne. Kontortid centralt: One Point of Contact

I rapporten er der indsat en række tegninger. Tegningerne stammer fra en af de første workshops i projektgruppen, hvor deltagerne sammen skulle tegne en vision for, hvordan samdrift efter leanledelsesprincipper ville ende med at se ud i 2018. Disse er siden blev rentegnet og trykt op i plakatstørrelse.

Plakaterne hænger i dag ude i alle afdelingerne. Plakaterne har fungeret som et godt udgangspunkt for en drøftelse med de lokalt ansatte ejendomsfunktionærer og bestyrelser om, hvilke forandringer samdrift og lean vil medføre.

PROJEKTETS FORMÅL OG SUCCESKRITERIER

Formålet med projektet var at teste om tværgående driftstilrettelæggelse er mere effektivt, uden at det går ud over beboer- og medarbejdertilfredshed. Det skulle bl.a. testes, hvilken effekt det havde, at driftsansvarlige ledere blev placeret tættere på beboerne, tættere på driftsopgaverne og tættere på driftspersonalet. Forventningen var, at nærhedsprincippet ville føre til bedre overblik, styring, opgaveløsning og dermed øget service.

Et yderligere formål var at teste, om driftsledelse efter leanledelsesprincipper kan fungere i samdriftsafdelinger. Overordnet skal lean være med til skabe mest mulig værdi for beboerne med færrest mulige ressourcer. Styringsmæssigt skal det ske via tavlemøder, hvor de ugentlige driftsopgaver prioriteres og fordeles. Udviklingsmæssigt skal det ske ved at fjerne spillelementer i arbejdsprocesserne og skabe flow (dvs. processer med fremdrift uden unødige stop) til gavn for både beboere, medarbejdere og ledere. Samtidig skal driftslederen skabe arbejdskultur med plads til kontinuerlig udvikling af arbejdsgange og arbejdsmetoder gennem medarbejderne.

For at sikre klare rammer for projektet var der fra begyndelsen fastlagt fem succeskriterier:

- 1 Organisering af samdrift
- 2 Afstemt serviceniveau for driften
- 3 Smart opgaveløsning
– lean i driftsorganisationen
- 4 Øget kundetilfredshed
- 5 Medarbejdertrivsel skal holdes på mindst samme niveau som ved projektstart

Succeskriterierne har været retningsgivende igennem hele projektet, og hovedfokus har været at opnå brugbare resultater inden for alle fem områder.

PROJEKTET TRIN FOR TRIN

I det efterfølgende kan du læse om projektet trin for trin.

Under hvert trin i projektet er beskrevet, hvordan AAB praktisk har grebet det an, hvilke erfaringer vi har gjort samt hvilke særlige anbefalinger, vi ønsker at videregive til andre, der ønsker at arbejde med samdrift og lean.

Undervejs i rapporten kan der forefindes begreber, som læseren måske ikke er stødt på før. F.eks. kan der – i forhold til lean – være flere udtryk, som ikke er almindeligt kendte. Begreberne er forsøgt forklaret, men der kan være områder, hvor rapporten ikke detaljeret definerer det fulde omfang af begreberne. Inden for særligt lean anbefales det, at organisationen uddanner nøglepersoner for at få det fulde udbytte af denne disciplin.

Strukturen i rapporten er opbygget efter de fem succeskriterier. I afsnittet „De fem succeskriterier“ samt de efterfølgende afsnit, kan du læse om ideen bag succeskriterierne, og hvordan vi har valgt at arbejde med hvert enkelt succeskriterie.

Undervejs i rapportens forskellige afsnit, kommer der en række relevante anbefalinger der basere sig på de erfaringer AAB har gjort sig under vejs. Sådan ser en anbefalingsboks ud:

ANBEFALINGER

I tilknytning til de forskellige afsnit er der indsat informationsbokse, hvor det kort er fremhævet, hvad AAB særligt mener, det er værd af gøre sig overvejelser om i projektforløbet.

Først er det dog nødvendigt at gøre sig en række indledende overvejelser, når den grundlæggende projektilrettelæggelse skal planlægges.

Grundlæggende projektilrettelæggelse

De fleste organisationer har god erfaring med de grundlæggende elementer, når et projekt skal tilrettelægges. I dette projekt er det alligevel værd særligt at fremhæve tre elementer af projektplanlægningen, som har haft særlig betydning for at sikre et godt resultat:

- A Sammensætning af projektgruppen
- B Tidsplan og ressourcer
- C Kommunikationsplan

A SAMMENSÆTNING AF PROJEKTGRUPPEN

Det er vigtigt at inddrage de relevante personer i projektet. Både så projektet besidder tilstrækkelig faglighed til at træffe fornuftige beslutninger, men også så de udførende medarbejdere efterfølgende tager ejerskab for implementeringen af de forandringer det medfører.

Det har fungeret særlig godt at have tillidsmænd med i projektgruppen. Ejendomsfunktionærernes tillidsmand har været et godt bindeled til alle de ejendomsfunktionærer, der ikke har deltaget i projektet. Han har været med til at mane usikkerhed i jorden og har bl.a. været på rundtur i de forskellige afdelinger for at tale med sine medlemmer om projektet.

ANBEFALING:

INDDRAG DE RIGTIGE FAGPERSONER

Husk både at få repræsentanter for praktikerne og det administrative personale med. Vi kunne ikke have alle ejendomsfunktionærerne med, men havde i stedet deres tillidsrepræsentant med, som fungerede som et vigtigt bindeled til denne personalegruppe.

Konkret har AAB inddraget følgende personer:

- En kundeforfatter (projektleder – leanuddannet)
- En gruppeleder (daglig leder af ejendomsinspektørerne – leanuddannet)
- Seks ejendomsinspektører, (andre steder ofte kaldet driftschef eller driftsleder) heraf en tillidsmand
- To driftsassistenten (understøtter ejendomsinspektøren i det daglige)
- Fire ejendomsfunktionærer, heraf en tillidsmand
- En driftskoordinator
- En konsulent fra Valcon (med kendskab til lean og samdrift)
- En konsulent fra Hølek og Bjørn (med ansvar for rapportering)

B TIDSPLAN OG RESSOURCER

Lav en realistisk tidsplan for de enkelte projektelementer. Gerne udspecificeret med mindre delelementer, så der er godt overblik over processen. Det er en stor hjælp for både projektlederen og deltagerne.

Der har været mange projektdeltagere i dette projekt og med en mødefrekvens, hvor der afholdes heldags workshops ca. hver 3. uge (18 workshops i alt), trækker det veksler på den daglige drift. Ikke mindst fordi projektdeltagerne også arbejdede med leverancer til projektet mellem de enkelte workshops. Det er derfor en god ide at afsætte ressourcer i projektøkonomien, så der er mandskab til at dække ind. I anden halvdel af projektperioden blev der ansat en vikar for ejendomsinspektørerne til at sikre den daglige drift.

ANBEFALING: UDARBEJDELSE AF TIDSPLAN OG ESTIMERING AF RESSOURCEFORBRUG

Vær realistisk når du laver din tidsplan. Samtidig med udarbejdelsen af tidsplanen så forsøg at estimere tidsforbruget og få indlagt ressourcer til at dække ind. I AAB burde vi have ansat en fuldtidsmedarbejder i det år projektperioden løb.

C KOMMUNIKATIONSPLAN

Sørg for at lave en kommunikationsplan. Der er mange interessenter i projektet og et stort behov for, at alle får den nødvendige information om fremdriften i projektet.

I Boligforeningen AAB har vi en standard kommunikationsplan som følges ved større projekter. Her skal der ved projektstart tages stilling til:

- Hvilke interessenter, der skal have information (deltagere, politikere, afdelinger mv.)
- Hvilken type information skal interessenterne have (mail, møder, indstillinger mv.)
- På hvilket tidspunkt og efter hvilken frekvens skal kommunikationen ske.

Vi skal her særligt fremhæve nødvendigheden af at mødes med de ejendomsfunktionærer, der ikke er en del af projektet. Det er her, usikkerheden særligt opstår. Ikke mindst når projektet indeholder ord som „lean“, „effektivisere“ og „samdrift“. Det kan give kedelige associationer til nedskæringer, omlægninger og forandringer.

Samdriftsprojektet i Boligforeningen AAB har ikke været en spareøvelse, men et spørgsmål om at øge servicen for beboerne og sikre styring af opgaverne. Det budskab er lettere at „rejse“ med og derfor nok så vigtigt at få kommunikeret ud til medarbejderne.

Dernæst er det af afgørende betydning, at afdelingsbestyrelserne bliver inddraget. Der skal afholdes møder, hvor der forventningsafstemmes, så bestyrelsen forstår, at de ansatte ejendomsfunktionærer bliver en del af et team, som skal løse opgaver i flere afdelinger. De fleste afdelingsbestyrelser ser ofte ejendomsfunktionæren som „deres mand“, som de har tillid til og finder tryghed ved. Også her skal der manes usikkerhed i jorden.

Afdelingsbestyrelserne i de fire testafdelinger har generelt modtaget projektet positivt. Særligt ser de frem til at drøfte serviceniveauet i deres afdeling og løbende at modtage status på, hvordan driften i afdelingen går. På et punkt har der dog været bekymringer. Bestyrelsen har – særligt på vegne af de ældre beboere – været bekymrede for, at samdrift kan skabe utryghed i afdelingen, fordi det kan betyde, at det ikke er deres „kendte“ ejendomsfunktionær, der kommer på besøg. For AAB har løsningen været, at der blev indkøbt tøj, hvor AAB-logoet tydeligt fremgår, og at ejendomsfunktionærerne bærer Identifikationskort.

Den glade beboer og medarbejdertilfredshed



Man bliver glad, når man arbejder med glade beboere

I Boligforeningen AAB er der et godt forhold mellem beboerne og de lokalt ansatte ejendomsfunktionærer. Derfor har der også været en bekymring hos bestyrelsen for, om samdrift betyder, at der nu kommer ejendomsfunktionærer fra andre afdelinger, som de ikke kender. Det har betrygget bestyrelsen, at ejendomsfunktionærerne bærer tøj med AAB-logo og identifikationsskilte.

DE FEM SUCCESKRITERIER

I de efterfølgende afsnit kan du læse, hvordan AAB har arbejdet med at opfylde projektets fem succes-kriterier.

1 Organisering af samdrift

AAB havde ingen erfaring med samdrift før dette projekt. Det første skridt var derfor at gennemtænke, hvordan den fremtidige organisering skulle se ud, hvis samdrift skulle være en del af AAB.

Ved at kontakte branchekolleger stod det klart, at der var store forskelle fra boligorganisation til boligorganisation. Et gennemgående træk var dog, at de alle havde decentrale driftscentre eller lokalkontorer, hvor en driftsleder havde ansvaret for flere afdelinger på en gang.

ANBEFALING

Det er en stor forandringsproces at rulle samdrift ud i en hel organisation. Det anbefales at starte i det små med at lave samdrift i nogle få afdelinger, hvor I kan teste de gode ideer af i et kontrolleret miljø. En succes i testmiljøet øger også chancen for succes, når samdrift rulles ud til samtlige afdelinger. Succesen kan være med til at skabe ambassadører blandt medarbejderne, som kan være med til at påvirke den senere udbredelse på en positiv måde.

Vi arbejdede videre med denne ide, og det betød, at der skulle etableres et driftscenter, som skulle styre flere afdelinger på en gang. Det gav anledning til at bryde projektet yderligere ned i en række delelementer:

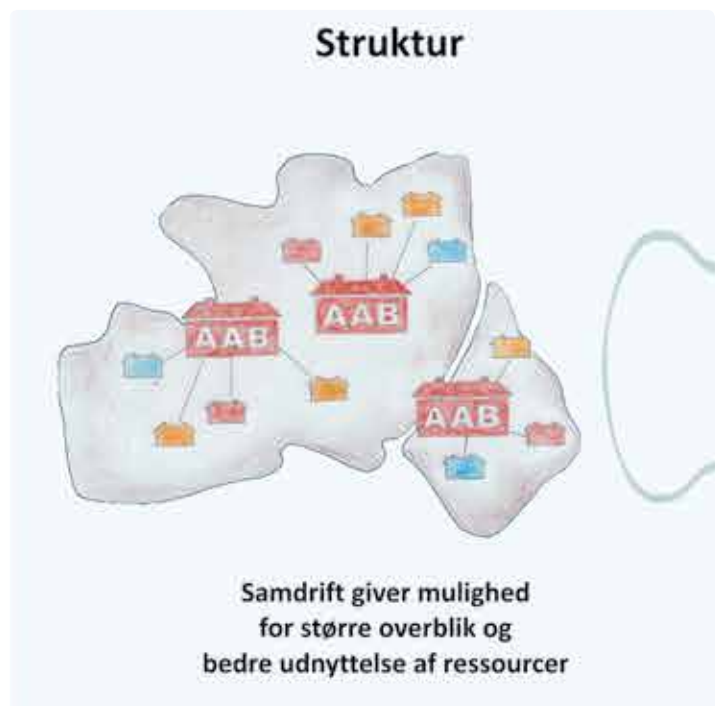
- A Etablering af driftscentre
- B Oprettelse af samdriftsteams
- C Ejendomsinspektørernes rolle
- D Ledelse af ejendomsinspektørerne
- E Rapportering på driften

Tidligt i projektforsløbet blev det besluttet at udvælge fire repræsentative testafdelinger og fokusere på disse i projektarbejdet. Vi døbte afdelingerne for 'samdriftslaboratoriet'. Valget faldt på fire afdelinger i Ballerup med god geografisk sammenhæng.

A ETABLERING AF DRIFTSCENTRE

Allerede i de første faser var der fokus på at finde geografiske placeringer til alle de fremtidige driftscentre og derved tidligt forankre bevidstheden hos personale og afdelingsbestyrelser om, hvad der var på vej.

Det blev besluttet at etablere tre decentrale driftscentre, som geografisk skulle dække alle afdelinger fornuftigt; et på Amager, et på Nørrebro og et i Ballerup. Her vil vores ejendomsinspektører flytte ud for at komme tættere på beboerne, opgaverne og personalet. Til hvert driftscenter knyttes et passende antal afdelinger, som serviceres fra centeret. Ejendomsinspektøren har ansvaret for den daglige drift og personaleledelse af ejendomsfunktionærerne.



B OPRETTELSE AF SAMDRIFTSTEAMS

Som noget nyt skal ejendomsfunktionærerne knyttes til driftscentret og indgå i teams. En af Ejendomsinspektørens opgaver er at skabe en samarbejdsånd i de nyetablerede teams. Ejendomsinspektøren skal være med til at sikre, at ejendomsfunktionærerne ikke længere kun har en ansvarsfølelse for deres egen afdeling, men forstår, at de skal hjælpes ad, så alle afdelingerne driftsmæssigt kører godt. Det er obligatorisk for ejendomsfunktionærerne at deltage i de ugentlige tavlemøder, så alle får et fælles overblik og en fælles ansvarsfølelse. Læs mere om tavlemøder under afsnittet „ugentlige tavlemøder“.

I starten var det tydeligt, at ejendomsfunktionærerne havde mest fokus på den afdeling, de oprindeligt var knyttet til. Efter flere fælles tavlemøder, hvor de hører om hinandens udfordringer og succeser, er de dog blevet mere orienteret mod fællesskabet.

C EJENDOMSINSPEKTØRENS ROLLE

Ejendomsinspektørens vigtigste rolle er det overordnede driftsansvar for alle afdelingerne knyttet til driftscentret. Han er daglig leder for ejendomsfunktionærerne og ansvarlig for afholdelse af de ugentlige tavlemøder. Inspektøren har ansvaret for, at opgaverne løses efter det afstemte serviceniveau, og at bemanningen er passende og på den måde sikrer, at årshjulet følges. På hvert driftscenter er der to eller tre inspektører, som arbejder sammen og som kan sparre med hinanden og kan fungere som backup. Ejendomsinspektørerne refererer til gruppelederen.

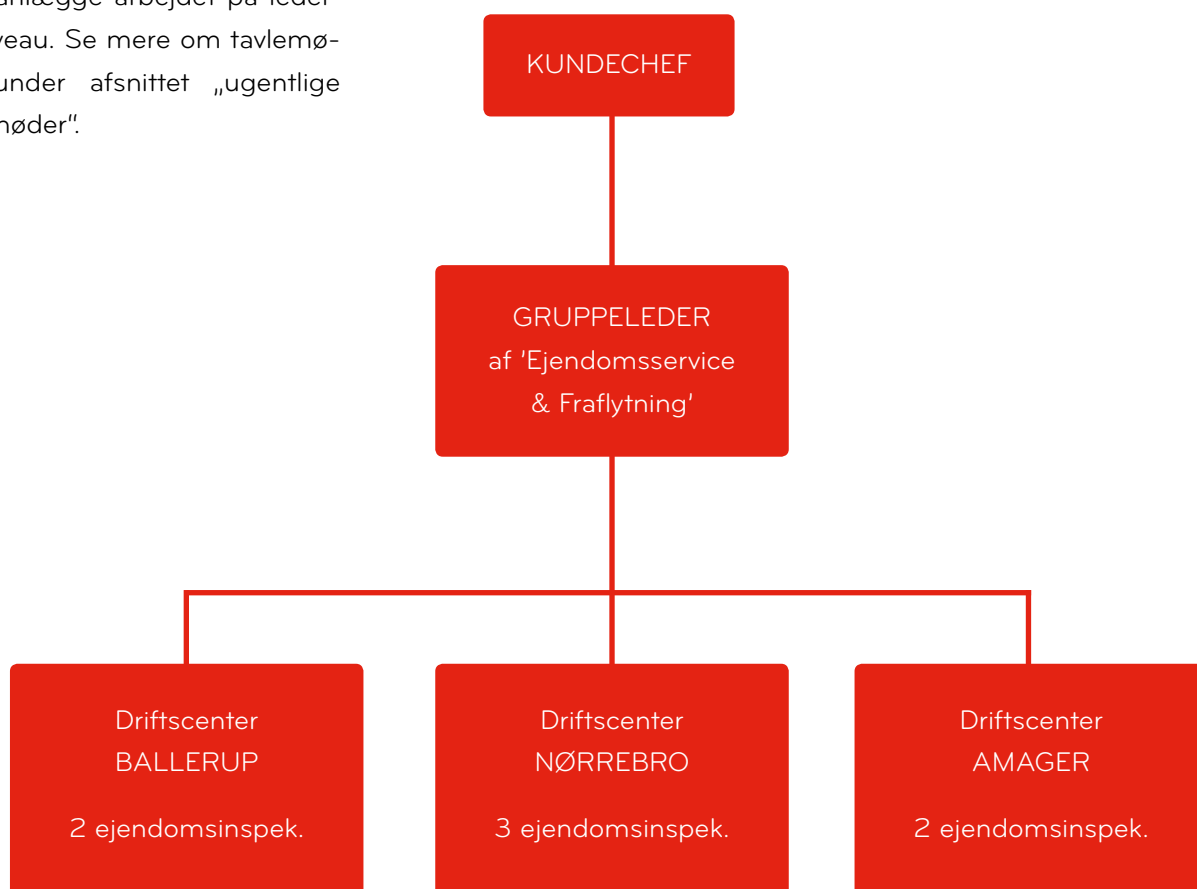


D LEDELSE AF EJENDOMSINSPEKTØRERNE

Ledelse af ejendomsinspektørerne forestås af en gruppeleder. Gruppelederen har det daglige ansvar for alle driftscentrene. Gruppelederen afholder hver anden uge opgavestyrimøder (tavlemøder) med ejendomsinspektørerne for at sikre, at driften forløber som den skal i driftscentrene. Det er på disse møder, at inspektørerne sammen med gruppelederen kan erfaringsudveksle, lave løbende forbedringer og planlægge arbejdet på ledelsesniveau. Se mere om tavlemøder under afsnittet „ugentlige tavlemøder“.

Nu er ejendomsinspektørerne endnu ikke flyttet ud i driftscentrene, men der er en reel bekymring for, om de kommer for langt væk fra de beslutninger, der bliver truffet centralt. Bl.a. derfor afholdes der obligatoriske møder hver anden uge.

Her ses den organisatoriske struktur, for de tre driftscentre.



Gruppelederen holder hver anden uge opgavestyrmøde med ejendomsinspektørerne ved en tavle som denne. Her kan gruppelederen få overblik over om dv-planer, afdelingsmøde og en masse andre opgaver er på sporet.

		PLANCHER MÅNGT OPI I M	VEDLIGEHOLD/DELSESREGLER	RÅDRETSKATALOG/OPDRA	BYGNINGSGENNEMGANG	Servicemøde møde - DAVD	SCHEMATIC/ INDIGALT	1. DV FORBRUG	1. KVARTAL STATUS	2. DV FORBRUG	2. KVARTAL STATUS	3. DV FORBRUG	3. KVARTAL STATUS	4. DV
AKS	48	/												
CNI	78	/												
CNI	4													
CNI	33													
CNI	67													
CNI	69													
LBR	2													
LBR	18													
LBR	35													
LBR	58													
LBR	82													
LBR	97													
JHI	65													
JHI	75													
JHI	89													
JHI	92													
JHI	93/94													
KFA	34													
KFA	64													
KFA	85													
KFA	95													
KFA	98/99													
KIL	76													
KIL	90													
KIL	100													
KIL	107													
KIL	108													
JEJ	61													

E RAPPORTERING OM DRIFTEN

Rapportering om driften sker til flere lag i organisationen.

En gang i kvartalet aflægger ejendomsinspektøren rapport om driften for afdelingsbestyrelsen. Bestyrelserne har ønsket at kunne dokumentere, hvordan driften forløber overfor afdelingens beboere. De ønsker sikkerhed for, at de får den vare, de har bestilt. Detaljeringsgraden varierer fra bestyrelse til bestyrelse, og derfor har AAB udarbejdet en skabelon, som helt simpelt oplister de aftalte opgaver og viser, hvor langt de er i processen.

En gang årligt aflægges en udvidet årsrapport for organisationsbestyrelsen. Her fremlægges nøgletal som f.eks. kvadratmeterpriser, istandsættelsesomkostninger for flytteboliger, henlæggelsesniveau, status på drift- og vedligeholdelsesplanerne og hvorvidt, de aftalte opgaver er blevet løst. Også personaleforhold skal afrapporteres, f.eks. hvorvidt der er afholdt MUS, APV, personaleomsætningen, sygdom og en række andre nøgletal. Organisationsbestyrelsen er juridisk og økonomisk ansvarlig for boligforeningen og dens boligafdelinger og har derfor behov for at få dokumentation for, at driften går rigtig for sig, herunder at almindelige lovmæssige forhold overholdes.

2 Afstemt serviceniveau for driften

Der er udviklet en række værktøjer, som kan bruges til at afstemme forventninger mellem afdelingsbestyrelse og driftsorganisationen. Værktøjerne består af:

- A En serviceaftale
- B Et afdelingstilpasset årshjul
- C Et sæt præcise arbejdsbeskrivelser for de driftsopgaver, der udføres i afdelingen.

A SERVICEAFTALEN

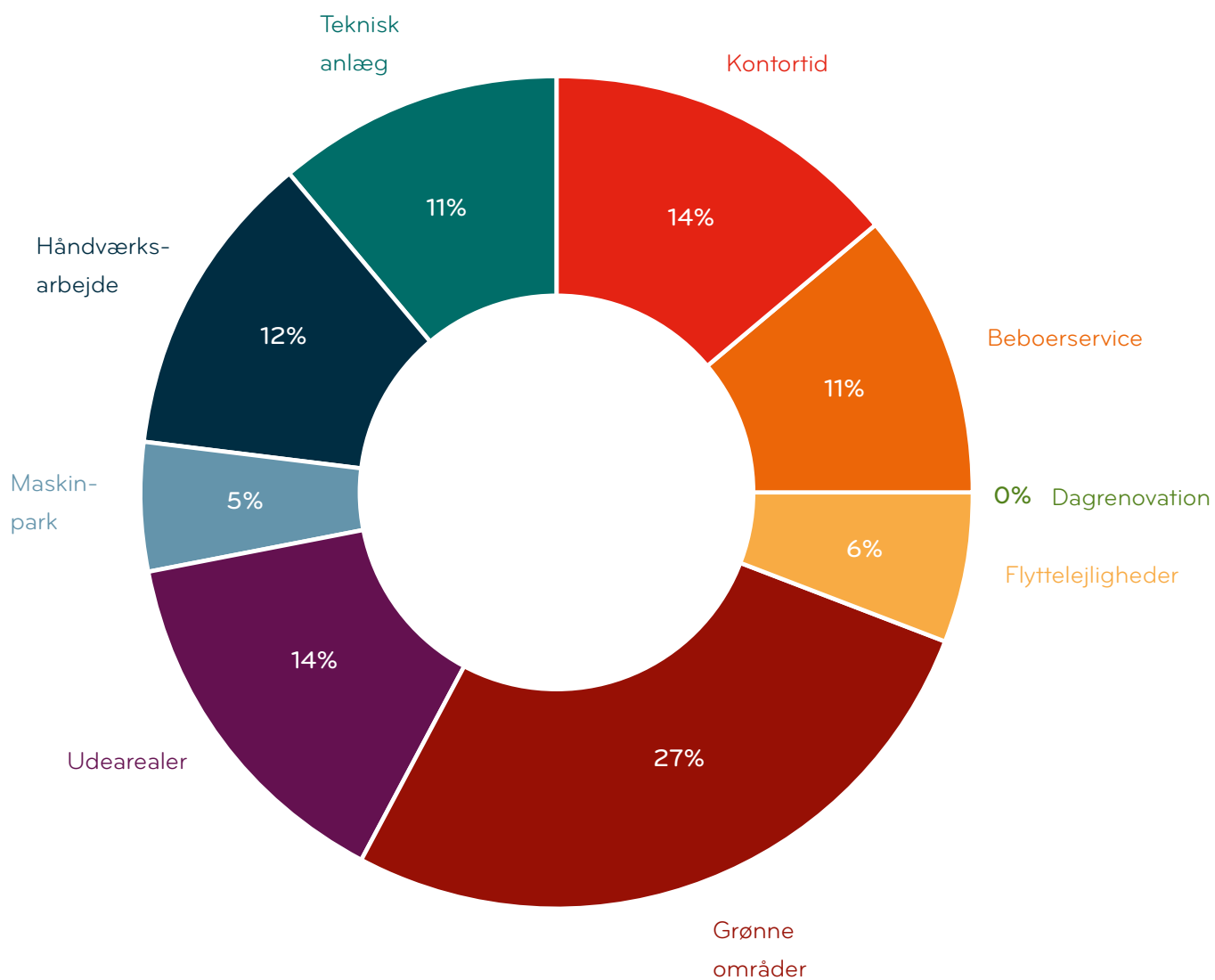
Serviceaftalen tydeliggør arbejdsfordelingen mellem den beboerpolitiske afdelingsbestyrelse, ejendomsinspektøren og ejendomsfunktionærerne. F.eks. at bestyrelsen skal påse, at der er god orden i afdelingen, afholde bestyrelsesmøder og forelægge driftsbudget for afdelingsmødet til godkendelse. Tilsvarende er det ejendomsinspektørens opgave at lede ejendomsfunktionærerne og varetage afdelingens økonomi, f.eks. når der skal rekvireres håndværkere, laves udbud mv. Der findes også opgaver, som kan varetages både af administrationen og af bestyrelsen, og her er det især vigtigt at få fastlagt arbejdsfordelingen. Det kan f.eks. være i forhold til udstedelse af vaskekort, udlejning af fælleslokaler og andre små driftsopgaver. Det kan virke som banale informationer, men det er til stor nytte at få fastsat klare rammer for fordelingen af ansvaret og opgaverne.

B ÅRSHJULET

Det var fra projektstart klart, at et hovedmål var, at inspektøren og bestyrelsen skulle kunne aftale et serviceniveau for driften.

Til formålet blev der udarbejdet et årshjul i form af et regneark, som bestod af en lang liste med alle tænkelige driftsopgaver. Hver enkelt driftsopgave i afdelingen blev herefter tidsestimeret. Der var selvfølgelig variationer fra afdeling til afdeling, f.eks. afhængig af græsarealet, der skulle plejes, antal trappeopgange, der skulle vaskes, kontortid mv. Resultatet var et overblik over det samlede ressourceforbrug i den enkelte afdeling, og det blev holdt op imod medarbejderressourcerne i afdelingen. Herefter var opgaven at få de ressourcemæssige „indtægter og udgifter“ til at stemme.

Årshjulet blev præsenteret for bestyrelserne, der så selv kunne være med til at omprioritere ressourcerne om nødvendigt. Dog under hensyntagen til det minimumsniveau for service, som er beskrevet i afsnittet „arbejdsbeskrivelser“. Det giver afdelingen et godt overblik over alle de driftsopgaver, der udføres i afdelingen – både de synlige, som renholdelse af gangarealer, græsslåning og hækklipning, men også de mindre synlige som f.eks. opfølgning på håndværkerarbejde, oprydning i kældre og kontorarbejde.



Diagrammet viser driftsarbejdet i afdeling 107 i Ballerup fordelt på generelle opgavetyper. Det præsenteres for afdelingsbestyrelsen og giver et hurtigt overblik over, hvordan ressourceforbruget på driftsopgaverne er fordelt. Afdelingsbestyrelsen har også adgang til en mere detaljeret oversigt over arbejdet. Her kan de se, hvem der udfører arbejdet, hvornår arbejdet udføres, og hvor lang tid den enkelte opgave tager.

C ARBEJDSBESKRIVELSERNE

Arbejdsbeskrivelserne er ejendomsfunktionærens værktøj. Det er en mappe, han fysisk kan tage ned fra en hylde for at slå op og se, hvordan en opgave skal udføres. Arbejdsbeskrivelserne angiver et minimumsniveau for løsningen af driftsopgaverne, så afdelingen fremstår i ordentlig og præsentabel stand. Det betyder også, at en ejendomsfunktionær, der skal udføre arbejde i en afdeling, han ikke normalt kommer i, kan bruge arbejdsbeskrivelsen som et værktøj til at sikre, at han efterlever det på forhånd aftalte serviceniveau.

Det fremgår af arbejdsbeskrivelserne, hvordan de enkelte opgaver i afdelingen skal løses i praksis f.eks. græsslåning, snerydning, skaktning, hækklipning osv. og sådan, at lovgivningen overholdes, f.eks. i forhold til lovpligtige eftersyn af legepladser, varmecentraler mv. som naturligvis ikke kan vælges fra, når der aftales serviceniveau med afdelingsbestyrelsen.

Der kan godt være variationer i arbejdsbeskrivelserne fra afdeling til afdeling (men som sagt også et minimumsniveau for opgavens løsning). I praksis sker fastlæggelsen af afdelingens serviceniveau over en møderække mellem ejendomsinspektøren og afdelingsbestyrelsen på baggrund af et oplæg fra ejendomsinspektøren. Denne dialog med bestyrelsen er vigtig. Både for at sikre en god forventningsafstemning med bestyrelsen, men også fordi det giver afdelingsbestyrelsen mulighed for at komme med input til, hvordan de ønsker boligorganisationen skal prioritere driften i deres afdeling. Ønsker afdelingen f.eks. mere fokus på pleje af de grønne områder, så indtastes det forventede ressourceforbrug i årshjulet, og de ressourcemæssige konsekvenser kan ses med det samme.

I Boligforeningen AAB er det bestemt, at serviceaftalerne og serviceniveauet evalueres på et årligt møde mellem ejendomsinspektøren og afdelingsbestyrelsen, og at der her sker de nødvendige tilpasninger.

3 Smart opgaveløsning – lean i driftsorganisationen

Afsnittet omhandler såvel den teoretiske baggrund for som den praktiske anvendelse af lean.

- A Hvad er lean
- B Lean i AAB
- C Værdistrømsanalyse
- D Ugentlige tavlemøder

A HVAD ER LEAN?

Lean betyder „trimmet“ og handler om at skabe mest mulig værdi for kunderne, i det her tilfælde beboerne, med den mindst mulige indsats. Målet er at skabe bedre trivsel og effektivitet. Lean anvendes til at få styr på arbejdsgange, processer, kompetencer, arbejdsbelastning osv.

Man skal søge kun at lave noget, som en kunde har behov for. Alle andre aktiviteter skal reduceres eller ligefrem elimineres. I hverdagen foretages ofte mange aktiviteter, som ingen kunder har behov for. I lean defineres disse aktiviteter som „spild“. Det kunne f.eks. være ventetid, mange ansvarsskift, arbejdsafbrydelser, unødvendige møder, overservicering, dobbelt arbejde, søgetid og hasteopgaver.

Lean er samtidig en tankegang om, at man skal lave løbende forbedringer ved at skabe et arbejdskultur, hvor der afsættes tid og ressourcer til reelt at lave forbedringer. Medarbejderne er en vigtig medspiller i sådan en forandringskultur, for her er ofte en guldgrube af gode ideer, som kan skabe værdi for virksomheden.

Lean består af en samling meget konkrete værktøjer, som gør brugeren i stand til systematisk at arbejde hen mod hovedmålet: at skabe mest mulig værdi for kunden for mindst mulige ressourcer.

Mange har den opfattelse, at lean handler om, at medarbejderne skal arbejde hurtigere. Det skal de ikke, men de skal arbejde smartere og på den måde spare tid. Det er vigtigt at gøre sig overvejelser om, hvordan indførelse af lean skal implementeres og kommunikeres. Folk, der ikke har arbejdet med lean før, frygter oftest, at lean betyder, at de skal arbejde hurtigere, længere, hårdere og at der skal skæres i mandskabet.

I projektet har der været afsat særlig tid til at lære de grundlæggende principper om lean. Indledningsvis fik projektdeltagerne lov til at spille et leanspil allerede på første workshop. Det var en god metode til at afmystificere lean og komme fordommene til livs. I løbet af de mange efterfølgende workshops er leanbegreberne og de forskellige leanværktøjer blevet repeteret utallige gange, og disse er nu godt forankret hos ejendomsinspektørerne.

Det er for omfattende at beskrive alle de værktøjer som anvendes i lean i denne rapport. I det følgende vil blive beskrevet nogle af de værktøjer, som er anvendt i dette projekt og som særligt har været med til at bidrage til et godt resultat.

ANBEFALING: SÅDAN SKAL I INDFØRE LEAN

Hvis I som boligorganisation ønsker at anvende lean og leanledelse, så er det meget anbefalelsesværdigt at tilegne sig viden via uddannelse og kurser. Som hovedregel så anbefales det, at først og fremmest lederne i organisationen tilegner sig viden om lean, således at ikke kun medarbejderne uddannes. Lean vil med stor sandsynlighed medføre store og små forandringer i jeres organisation, og det er en ledelsesopgave at implementere forandringer – ikke et medarbejderansvar.

Når lean skal præsenteres for medarbejdere første gang, skal der trædes varsomt. Mange frygter, at det betyder nedskæringer. Det anbefales, at afmystificere lean via et leanspil. Leanspil fås i mange varianter. Typisk kan det spilles af 7-15 personer. Temaet er oftest, at deltagerne skal fremstille et produkt, som skal leveres fejlfrit på baggrund af en række kundebestillinger. Undervejs får deltagerne lov til at stoppe op og implementere tiltag, der forbedrer produktionen og kvaliteten. Det er sjovt og hyggeligt og demonstrerer yderst effektivt fordelene ved lean. Hvis ikke I har folk med kendskab til lean og leanspil i organisationen, så anbefales det at hyre en leankonsulent, der kan facilitere for jer. Det er godt givet ud.

B LEAN I AAB

Der er en helt naturlig forklaring på, hvorfor samdriftsprojektet skulle have en leandimension. Boligforeningen AAB har siden 2011 i stadig stigende grad og med stor succes anvendt leanledelsesprincipper i administrationen. F.eks. styres udlejningen af boliger, juridisk sagsbehandling, den daglige kundehåndtering og en lang række øvrige administrative opgaver efter leanledelsesprincipper. Indførelsen af lean i administrationen har været med til at give et godt overblik over opgaverne for både medarbejdere og ledere.

C VÆRDISTRØMSANALYSE

Et af de væsentligste værktøjer i lean – som særligt har været gavnligt i dette projekt – er „værdistrømsanalysen“. En værdistrømsanalyse anvendes til at analysere arbejdsgange ved at bryde processen ned i enkeltdele, hvor fokus er at finde spild, identificere ansvarsområder og måle tidsforbrug. Formålet med værdistrømsanalysen er at øge andelen af værdiskabende tid ved at reducere mængden af spild i arbejdsprocessen. Analysen foretages lavpraktisk ved at hvert enkelt trin i en arbejdsgang nedbrydes i enkeltdele og analyseres. Det er vigtigt, at medarbejderne deltager i arbejdet med analysen, for det er medarbejderne, der sidder inde med den nødvendige viden om, hvor processen er uhensigtsmæssig, og hvilke løsninger der er gangbare.

Deltagerne i dette projekt er efter flere praktiske gennemløb nu i stand til på egen hånd at lave en værdistrømsanalyse på en given arbejdsopgave.

Projektdeltagerne har arbejdet med værdistrømsanalyser på arbejdsprocessen omkring forsikrings-sager, på indflytningssyn og på affaldshåndtering. Særligt på forsikrings-sagerne har der været meget tid at vinde for beboerne.

Særligt egnede til en værdistrømsanalyse er opgaver, hvor der antalmæssigt er mange gentagende opgaveprocesser, eller hvor ressourcetrækket er særlig stort grundet opgavens omfang.

ANBEFALING:

LAV VÆRDISTRØMSANALYSER AF JERES VIGTIGSTE DRIFTSPROCESSER

Indkald alle de medarbejdere, der arbejder med den proces, du ønsker at analysere. Det er medarbejderne, der kender processen og ofte også her fra løsningerne skal komme. Inddragelse giver ejerskab til den kommende forandring. Gennemgå processen skridt for skidt. Her kan du se hovedtrækkene i en værdistrømsanalyse: Inden for hvert delement i processen skal I:

Analysér arbejdsproces

- 1 Hvem er ansvarlig
- 2 Estimer arbejdstid
- 3 Estimer samlet tid, inkl. ventetid

Find spild

Udtænk løsninger

Implementer løsninger

D UGENTLIGE TAVLEMØDER

Et redskab, som oftest anvendes til styring i lean-sammenhæng, er tavlemøder. Formålet med tavlemøderne er at fordele og prioritere opgaver efter en planlagt opgaveoversigt. Tavlemøder tager ca. 10-20 minutter og foregår efter en fast dagsorden.

Tidligere har ejendomsfunktionærerne været tilknyttet hver deres afdeling. Her har de mere eller mindre passet sig selv og lavet det, som de mente var nødvendigt med den erfaring, de nu hver især havde med sig.

Ejendomsfunktionærerne knyttet til afdelingerne i samdriftslaboratoriet er nu samlet i et team, som sammen skal løse opgaverne i de fire afdelinger. Hver mandag afholder ejendomsinspektøren tavlemøde/ opgavestyring med ejendomsfunktionærerne. Her planlægges ugens opgaver, og ved ferie og fravær sikres det, at der mandskabsmæssigt er dækket ind. Opgaverne er hentet fra årshjulet, som er aftalt med bestyrelserne. Det vil med andre ord sige, at teamet af ejendomsfunktionærer en gang om ugen – med hjælp fra deres leder – danner sig et overblik over de opgaver, som skal løses. Herefter bliver opgaverne fordelt, så alle ved præcis, hvilke driftsopgaver, der skal laves.

Det er også på dette ugentlige møde, at der sker vidensdeling og erfaringsudveksling. Det ugentlige møde betyder bl.a., at de ansatte fra enmandsbetjente afdelinger bliver en del af et team, hvor de kan få inspiration til den daglige opgaveløsning. Det har været en øjenåbner at opdage, hvor mange udfordringer afdelingerne har til fælles, og at det sagtens kan betale sig at hjælpe hinanden med at løse dem.

Planlagt opgaveløsning

	MA	TI	ON	TO	FR	SA
Peter		■	■	■	■	
Kaj				■	■	■
Ida		■	■	■	■	
Ole	■	■	■			



Vi puljer ressourcerne og løser opgaverne i fællesskab - tættere på opgaverne og på beboerne

Her ses den visionstegning, som projektdeltagerne lavede i en af projektets første faser.



Oppe i det ene hjørne af tavlen kan de se et ekstrakt af årshjulet med årets vigtigste opgaver.



Agenda: 1. Gennemgang af forrige uges opgaver – hvad gik godt, hvor skulle vi forbedring, hvilke opgaver nåede vi ikke? 2. Gennemgang af de kommende ugers opgaver 3. Overblik over de ressourcer vi har til rådighed 4. Fordeling af opgaverne 5. Prioritering af opgaver i det tilfælde vi ikke har ressourcerne	Deltagere: Ejendomsfunktionærerne Teamets leder Frakker til Ugentlig Starttid: 15 minutter	Forsigt: Sørg for at vi får gjort på alle vigtige opgaver og får planlagt den kommende uge Indhold: Gennemgang af gennemførte opgaver, gennemgang af de nye opgaver, udvælgelse af ressourcer, udvælgelse af mulige problemer Aktionsplaner: Ejendomsfunktionærerne: Opdeling gennemførte ved hjælp af alle Fordelingsplan: Opdeling af de nye opgaver, samt henholdsvis opgaver og ressourcer over de næste dage for mødet Opdeling: Efter mødet skal der møde Rapportering: Forsigtig på opgaver samt ressourcerne
--	---	---

Her ses ejendomsfunktionærerne ved et af de ugentlige tavlemøder. Ved hjælp af farvede magneter er de ved at markere på tavlen, hvilke opgaver de skal lave i løbet af ugen.

Der er en fast dagsorden til opgavestyringsmøderne. Den faste dagsorden sikrer, at teamet kommer igennem en række faste punkter. Det er med til at sikre, at driftsopgaver ikke overses, at der er bemanded tilstrækkeligt, og at der prioriteres korrekt.

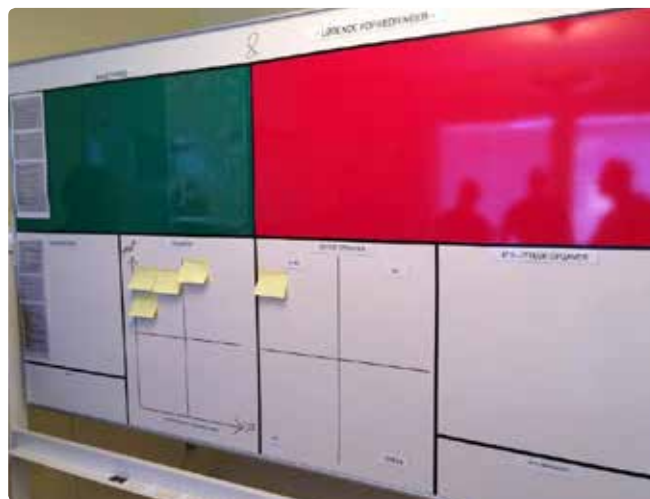


Her ses hele opgavestyringstavlen. Både tekst og tal er magnetiske og kan let flyttes rundt på tavlen. Medarbejderne i laboratorie-afdelingerne har været de bedste bidragydere til, hvordan tavlerne skulle se ud.

På det ugentlige tavlemøde, efter gennemgangen af driftsopgaverne, arbejdes der også med 'løbende forbedringer efter leanprincipper'. Tavlen er indrettet med fast dagsorden, så teamet punkt for punkt kommer igennem de nødvendige trin, der sikrer, at der kommer forbedringsforslag på bordet, og at disse forslag følges til dørs med konkrete løsninger. 'Løbende forbedringer' er et andet ord for at skabe leankultur. Det er lederens pligt at skabe et rum, hvor medarbejderne har tillid til, at de kan tale højt om arbejdsudfordringer. Den åbne drøftelse af problemstillinger giver mulighed for, at alle kan byde ind med løsninger.



Visionstegning



Det færdige resultat

4 Øget kundetilfredshed

Et af projektets succeskriterier er, at samdrift og lean skal føre til øget kundetilfredshed.

Af tidsmæssige årsager er det ikke muligt måle, om der har været en stigning i tilfredsheden med driften, da implementeringerne af de forskellige elementer er sket i projektets slutfase.

I stedet handler dette afsnit om, hvordan AAB har gennemført undersøgelsen i projektets startfase, og hvilke erfaringer det har givet.

TILFREDSHEDSMÅLING

Fokus på kundens behov er et nøgleelement i lean. Et af projektets første opgaver var derfor også at foretage en tilfredshedsmåling af det eksisterende driftsniveau.

Via spørgeundersøgelserprogrammet 'SurveyMonkey' blev der udsendt syv spørgsmål til beboerne i vores fire laboratorieafdelinger om deres opfattelse af driftsniveauet i deres afdeling. Svarene, vi fik tilbage, har givet en god forståelse for, hvor vi skal sætte ind med forbedringstiltag. Det er lykkedes at holde spørgsmålene på et beskedent antal, hvilket har medvirket til et meget højt antal respondenter på undersøgelsen. 489 ud af 1911, dvs. ca. 25 %, har svaret på undersøgelsen. Herunder ses de syv spørgsmål, som beboerne blev bedt om at svare på:

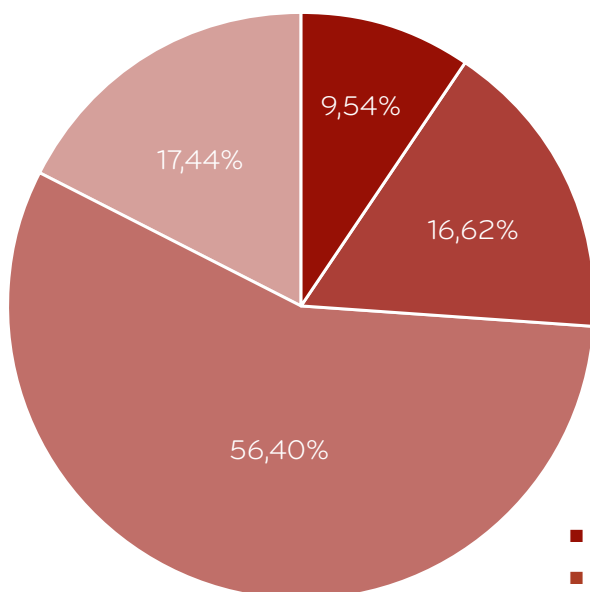
- 1 Har du været tilfreds med kontakten til dit lokalkontor?
- 2 Hvor tilfreds har du været med AAB's driftstelefon?

- 3 Hvor tilfreds er du med renhold af afdelingen?
- 4 Hvor tilfreds har du været med vedligehold af de grønne områder?
- 5 Hvor tilfreds har du været med renhold af området omkring skralderum mv.?
- 6 Hvor tilfreds har du været med ren- og vedligehold af legepladsen i din afdeling?
- 7 Hvor tilfreds har du været med AAB's responstid på at udbedre en skade?

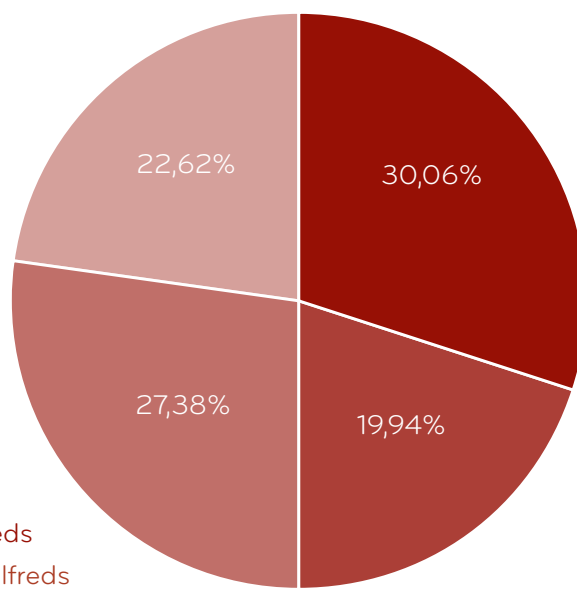
De adspurgte havde fire svarmuligheder i spændet fra „Ikke tilfreds“ til „meget tilfreds“. Derudover var det til hvert spørgsmål muligt for respondenterne at knytte en kommentar. Det er anbefalelsesværdigt at indrette sådanne kommentarfelder, da det giver gode muligheder for at deltagerne kan uddybe deres svare.

Her ses resultatet af to af de stillede spørgsmål.

Hvor tilfreds har du været med ren- og vedligehold af legepladsen i din afdeling?



Hvor tilfreds har du været med AABs responstid på at udbedre en skade?



- Ikke tilfreds
- Mindre tilfreds
- Tilfreds
- Meget tilfreds

Det er ikke altid nemt at udforme sådanne spørgeundersøgelser. Spørgsmålene skal være så konkrete, at resultaterne bliver anvendelige i praksis, og så det er muligt at handle på dem. F.eks. kan det være en udfordring at spørge ind til renholdelse af legepladsen, når vi ikke ved, om respondenterne, der svarer negativt, er dem, der rent faktisk benytter legepladsen. Her skal spørgsmålet nok præciseres sådan, at det fremover er brugerne af legepladsen, der afgiver svar på dette spørgsmål.

Mht. responstiden på at få udbedret skader, så er 50 % utilfredse. Det er mange utilfredse kunder inden for et kerneområde af driften og noget AAB arbejder på at gøre bedre. Efter at have spurgt ind til problemet viser det sig, at den største udfordring er forventningsafstemningen med beboerne. Når de ringer ind med en skade, skal de med det samme oplyses om, hvad der kommer til at ske: i første omgang kommer en ejendomsfunktionær på besøg for at besigtige skaden og dernæst den håndværker, som skal udbedre skaden. Det har stor betydning for beboerne, at de ved, hvornår ejendomsfunktionæren kommer, og hvornår skaden kan forventes endeligt udbedret.

5 Medarbejdertrivslen skal holdes på mindst samme niveau

Projektet har ført store forandringer med sig. At drifte afdelingerne via samdrift og efter leanledelsesprincipper er en markant anderledes måde at håndtere driften på end hidtil. Forandringsledelse er en særegen disciplin, og det har været et vigtigt projektelement, at forandringerne ikke blev forceret ned over medarbejderne. Derfor har et af succeskriterierne også været, at medarbejdertrivslen skulle holdes på mindst samme niveau. Der blev derfor tidligt i projektet sendt en mini-APV ud til alle involverede medarbejdere for at skabe en baseline for trivslen.

Når samdrift efter leanledelsesprincipper er udrullet og forankret i alle 36 afdelinger, skal der foretages endnu en måling af medarbejdertrivslen. Selvom lean ofte er en uvelkommen gæst hos medarbejderne, viser erfaringer fra udrulning andre steder i administrationen, at det over tid forøger trivslen, netop fordi det giver overblik over hverdagens opgaver, og fordi fokus på løbende forbedringer fjerner spild og irritationsmomenter.



Forandringerne har betydet et øget behov for kompetenceudvikling på alle niveauer. Der er derfor lavet en kompetenceoversigt for alle medarbejderne for at sikre, at alle får den nødvendige uddannelse. Her ses et eksempel på sådan en kompetenceoversigt.

UDDANNELSE	NIVEAU	Medarbejder 1	Medarbejder 2	Medarbejder 3	Medarbejder 4	Medarbejder 5	Medarbejder 6	Medarbejder 7
Inspektøruddannelsen	BL	●	●	●	●	●	●	●
Leankursus	Kursus	●	●	●	●	●	●	●
DV-konti	Internt kursus	●	●	●	●	●	●	●
Workflow	Internt kursus	●	●	●	●	●	●	●
Rekvisitioner	Internt kursus	●	●	●	●	●	●	●
Kreditnota	Internt kursus	●	●	●	●	●	●	●
Forsikringsager	Mentor	●	●	●	●	●	●	●
Tillægsbevilling	Mentor	●	●	●	●	●	●	●
Præsentationsteknik	Kursus	●	●	●	●	●	●	●
Dirigentrollen	BL / Mentor	●	●	●	●	●	●	●
Konflikthåndtering	Kursus	●	●	●	●	●	●	●
Situationsbestemt ledelse	Kursus	●	●	●	●	●	●	●
Anerkendende ledelse	Kursus	●	●	●	●	●	●	●
Syn i Praxis	Mentor	●	●	●	●	●	●	●
Brug af iSyn	Kursus / Mentor	●	●	●	●	●	●	●
Afholdelse af afdelingsmøder	Mentor	●	●	●	●	●	●	●

Digitalisering af flere processer

Et delelement af projektet har været at undersøge om arbejdsgange og processer med fordel kan understøttes af IT-systemer.

Der har undervejs i projektet vist sig et behov for en fælles platform, hvor ejendomsinspektørerne og afdelingsbestyrelserne løbende kan følge med i, hvilke opgaver de har aftalt, der skal laves (ud over dem som fremgår af drifts- og vedligeholdelsesplanen). AAB er begyndt at benytte programmet OneNote, hvori ejendomsinspektørerne kan notere på deres Ipad, hvor langt de enkelte driftsopgaver er. Bestyrelsen har så læseadgang til huskelisten på internettet og kan følge med i, hvordan opgaverne skrider frem. Det er en stor hjælp at have denne digitale „smørrebrødsliste“. Dog ønskes et mere stabilt program end OneNote, og Boligforeningen AAB er af denne og andre årsager begyndt at lave analyse for på sigt at implementere et egentligt ESDH-system.

Den fysiske tavle, som benyttes til opgavestyring, kan med fordel digitaliseres. En digital løsning kunne bestå i at sende de opgaver, som aftales på opgavestyrmødet til ejendomsfunktionærernes telefon. Når opgaven er løst, skal det være muligt at færdigmelde den. I dag løses det ved, at ejendomsfunktionærerne tager et billede af tavlen, når opgavefordelingen er afsluttet, hvilket er en fornuftig og lavpraktisk løsning. Det vil ikke være formålstjeneligt, hvis selve mødet blev erstattet helt og holdent af en digital løsning, da det er på mødet, at deltagerne får det samlede overblik og oplever, at de er en del af et team, som har et samlet ansvar for at løse opgaven.

Der er årligt 3.500-4.000 telefoniske henvendelser og ca. 10.000 skriftlige henvendelser omkring drifts-

udfordringer i boligerne. Alt fra dryppende vandhaner til køleskabe, der er ude af drift. Vi har i forbindelse med projektet undersøgt muligheden for, at beboerne kan indrapportere driftsfejl via en selvbetjeningshjemmeside. Der findes allerede flere spændende web-baserede løsninger på markedet. Vi vil analysere videre på, om et sådan system skal tages i anvendelse.



Digital understøttelse af arbejdsprocesserne har været drøftet i alle aspekter af projektet. Dog har der været fokus på at udarbejde lavpraktiske løsninger og efterprøve disse først. Det giver også et bedre grundlag for at udarbejde kravspecifikationer, når der engang skal „strøm“ til processerne. Projekterfaringen er f.eks. at opgavestyrtavlen er blevet lavet om 8-10 gange allerede, hvilket har været muligt, fordi der blot skulle flyttes rundt på magneterne.

RESULTATER & KONKLUSION

Det er et stort forandringsprojekt at indføre samdrift og leanledelse i driften. Det har været en stor fordel at udrulle projektet i fire laboratorieafdelinger først. Det er her vi har gjort os gode og dårlige erfaringer som vi kan bruge i det videre arbejde.

Projektet er blevet positivt modtaget af afdelingsbestyrelserne og efter en møderække med nogle korslagte arme også af medarbejderne i laboratorieafdelingerne. Der er særligt her forandringerne møder modstand og en god involverende kommunikation er afgørende.

Der har fra begyndelsen været opstillet klare mål og en række væsentlige succeskriterier for projektet. Succeskriterierne er nået og mere til. Sammen med dataitidsplanen har de store pejlemærker være gode at styre projektet efter og været med til at sikre at alle deltagere var klare på projektets vigtigste opgaver.

De erfaringer vi har gjort undervejs betrygger os i, at udrulningen i resten af boligforeningens afdelinger nok skal blive en succes.

Anbefalingerne i denne rapport er udarbejdet af Boligforeningen AAB på baggrund af projektet „Samdrift tilrettelagt ud fra principper om leanledelse“, som er gennemført med støtte fra Transport-, Bygnings-, og Boligministeriet og formidles via AlmenNet.