

Til kommuner og
boligorganisationer til brug i styringsdialogen

Sådan bruger du tilsynstema og effektivitetstal





Indhold

I 2014 blev der indgået en effektiviseringsaftale mellem KL, BL – Danmarks Almene Boliger og Regeringen. Ifølge aftalen skal den almene sektor effektivisere driften med 1,5 mia. kr. i årene 2014 til 2020. Du kan læse aftalen på www.AlmenEffektivitet.dk.

For at understøtte effektiviseringsarbejdet er der blevet udarbejdet effektivitetstal for alle landets boligafdelinger. Tallene giver en indikation af, hvem der har et stort og hvem der har et mindre effektiviseringspotentiale, og tallene indgår i boligorganisationernes styringsrapporter.

I 2016 blev det besluttet, at styringsdialogen mellem organisation og kommune skal indeholde et tilsynsystem. Temaet for 2017/2018 er 'røde afdelinger'. Røde afdelinger er de afdelinger, der har lave effektivitetstal.

Denne folder indeholder information om tilsynsystemet og kommer med forslag til, hvordan organisation og kommune kan bruge temaet i styringsdialogen.

Herudover beskrives, hvordan effektivitetstallene er beregnet og hvordan de er præsenteret i styringsrapporterne. Folderen afsluttes med et inspirationsmateriale, som bl.a. giver bud på, hvordan effektivisering kan gribes an.

God læselyst!



Tilsynstema

I forbindelse med vedtagelsen af lovforslag om effektivisering af den almene sektor i 2016 meddelte Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen, at der fremover vil blive udmeldt tilsynstemaer, som kommuner og organisationer opfordres til at adressere i styringsdialogerne.

Tilsynstemaet for 2017-2018 er 'røde afdelinger'. Det vil sige afdelinger, som har en beregnet effektivitet på under 70 pct. og derfor er røde i figuren over effektivitetstal. Effektivitetstallene beskrives nærmere i afsnittet 'Effektivitetstal'.

Hvorfor er tilsynstemaet 'røde afdelinger'?

Analyser viser, at der er stor forskel på, hvor mange penge der bliver brugt til at drive et lejemål i den almene boligsektor. Der kan være gode grunde til, at nogle boligafdelinger bruger flere penge end andre. En afdeling kan for eksempel have store udearealer og derfor have høje udgifter til grøntarbejde som hækkeklipping. Men udgiftsforskellene i sektoren er usædvanligt store, hvilket tyder på, at der er nogle afdelinger, der bruger unødvendigt mange penge på drift. Kvalitative undersøgelser af sektorens drift indikerer, ligesom tallene, at der er afdelinger i sektoren, som har særligt stort potentiale for effektivisering.

Udgiftsforskellene indenfor den almene boligsektor er illustreret i figur 1. Figuren viser, hvor mange penge afdelinger med familieboliger bruger på et udvalg af driftskonti. Nogle afdelinger bruger under 10,000 kr. om året, mens andre bruger over 30,000 kr.

Sådan kan kommunen bruge tilsynstemaet i styringsdialogen

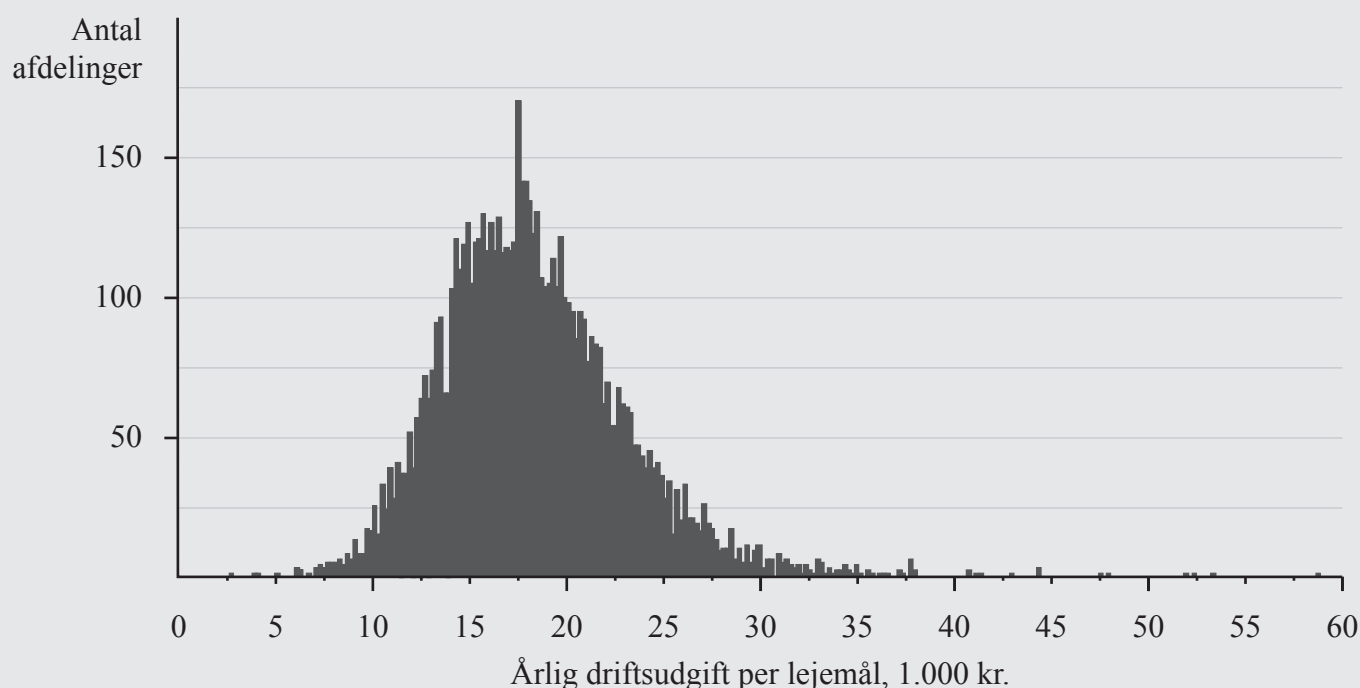
- Drøft med organisationen, om der er særlige forhold, der gør sig gældende i de røde afdelinger.
- Spørg ind til afdelingernes udgiftsmål i organisationens årsberetning.
- Diskuter evt. analyser af organisationens effektiviseringspotentialer.
- Gennemgå tjeklisten med typiske effektivitetstiltag (se s. 11), og diskuter tiltag, der evt. kunne være relevante for organisationen.

Tilsynstemaet 'røde afdelinger' er valgt for at sætte fokus på de afdelinger, der har særligt høje udgifter sammenlignet med andre afdelinger.

Selvom opmærksomheden skal rettes særligt mod de røde afdelinger, bør organisationen fortsat tilrettelægge effektivitetsarbejdet på organisationsniveau, da mange løsninger går på tværs af afdelingerne i en organisation.

Alle boligorganisationer skal have fokus på effektiv drift, men organisationer med røde afdelinger bør i særdeleshed fokusere på, hvordan de kan blive mere effektive.

Figur 1 - Udgiftsspredning, udvalgte driftskonti 2016, familieboliger



Sådan kan organisationen bruge tilsynstemaet i styringsdialogen

- Forklar kommunen om særlige forhold, der påvirker de røde afdelingers udgiftsniveau.
- Fremlæg afdelingernes fireårige udgiftsmål som angivet i årsberetningen.
- Præsenter kommunen for planlagte effektiviseringstiltag.
- Fortæl kommunen om særlige udfordringer i forbindelse med effektiviseringsarbejdet

Effektivitetstal

Herunder beskrives, hvordan effektivitetstallene er beregnet og hvordan de skal forstås.

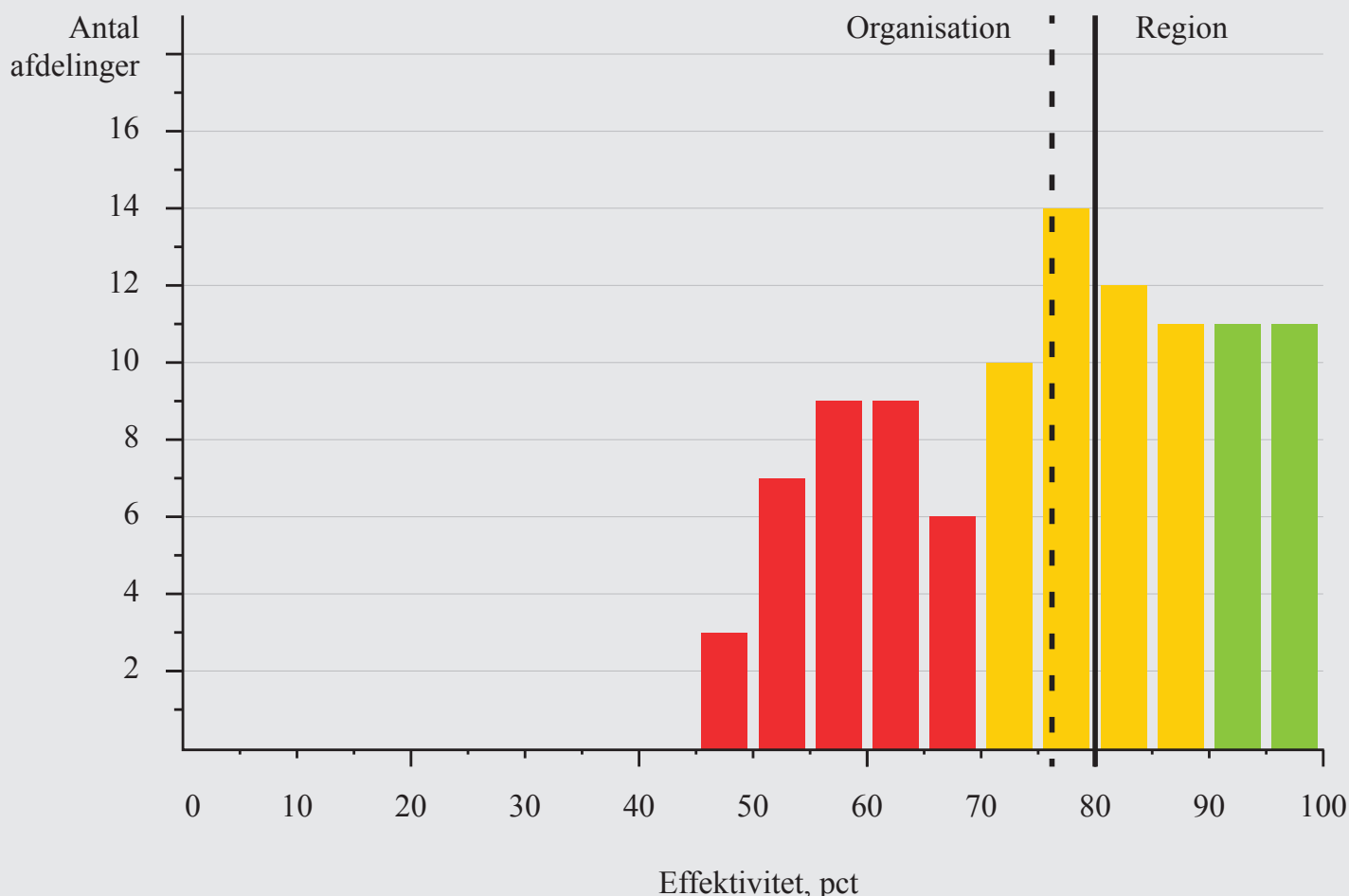
Figur 2 viser et eksempel på, hvordan en boligorganisations effektivitetstal bliver præsenteret i styringsrapporten. Effektivitetstallene beregnes på afdelingsniveau, men bliver samlet i en figur, der dækker hele organisationen. Dette er for at understrege, at effektiviseringsarbejdet bør tilrettelægges på organisationsniveau.

Hver søjle i figuren repræsenterer et effektivitetsinterval, og højden på søjlen viser, hvor mange afdelinger der har et effektivitetstal, der falder indenfor det givne interval. Organisationen i den viste figur har fx seks afdelinger med en effektivitet på mellem 65 og 70 pct.

Den stiplede linje indikerer organisationens gennemsnitlige effektivitet, og den fuldt optrukne linje indikerer regionens gennemsnitlige effektivitet. I figuren er organisationens gennemsnitlige effektivitet lavere end regionens, hvilket indikerer at organisationens udgifter generelt er højere end resten af regionens.

Effektivitetstal for de enkelte afdelinger kan ses i en tabel i bilag 1 i styringsrapporterne.

Figur 2 – Eksempel på en organisations effektivitetstal i styringsrapporten



Effektivitetstallene er præsenteret i farver for at give et hurtigt overblik over organisationens beregnede effektivitet. I figur 2 har organisationen både røde, gule og grønne afdelinger, hvilket er tilfældet i mange organisationer.

Hvis en organisation har mange røde afdelinger, er den blandt sektorens mindre effektive og har dermed et stort effektiviseringspotentiale. Har den derimod mange grønne, er den blandt sektorens mest effektive.

Herunder ses de tre farvekategorier, som anvendes i figur 2.



0-70 pct indikerer stort effektiviseringspotentiale. De røde afdelinger er som minimum 30 pct. dyrere end bedste praksis på samtlige benchmarkede konti.



70-90 pct indikerer effektiviseringspotentiale. De gule afdelinger er mellem 10 og 30 pct. dyrere end bedste praksis på samtlige benchmarkede konti.



90-100 pct indikerer effektiv drift. For de grønne afdelinger gælder, at det ikke har været muligt at finde sammenlignelige afdelinger, der er mere end 10 pct. billigere på samtlige benchmarkede konti.



Hvad sker der, hvis en organisation har røde afdelinger?

I første omgang sker der ikke noget ved at have røde afdelinger. Afdelingerne vil blive bragt i fokus som del af tilsynstemaet 'røde afdelinger', og kommunen vil spørge til effektiviseringsplanerne for de røde afdelinger.

Der er ikke handlepligt på effektivitetstallene i sig selv, hvilket betyder, at der ikke kan stilles direkte krav om, at en organisation ikke må have røde afdelinger. Røde afdelinger kan dog indikere, at de generelle lovmæssige krav om effektiv drift ikke efterleves.



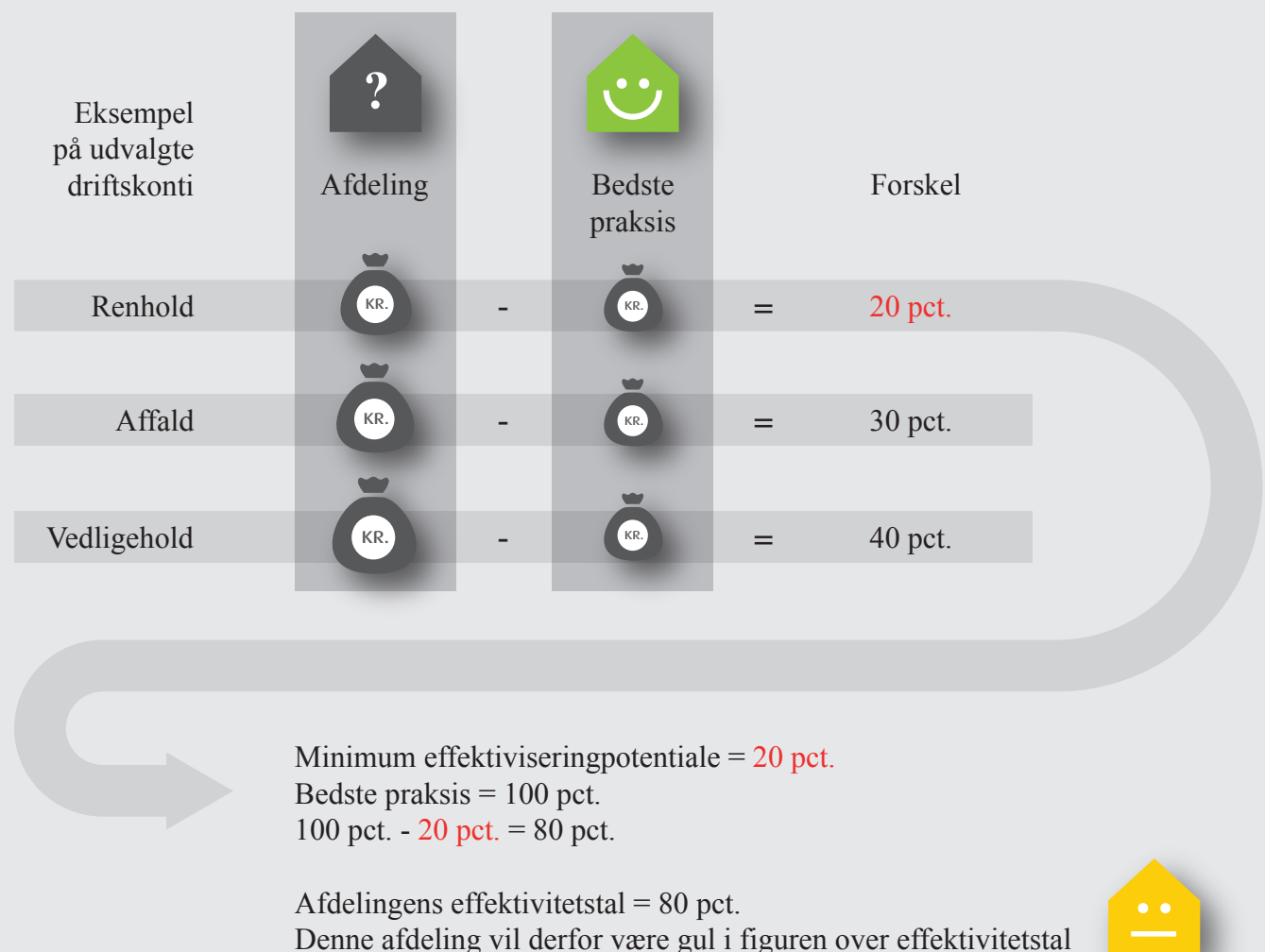
Sådan beregnes effektivitetstallene

Effektivitetstallene beregnes ved hjælp af en benchmarkmodel, der er udviklet til den almene sektor. Først beregnes en afdelings effektiviseringspotentiale. Det sker ved, at afdelingen sammenlignes med en gruppe lignende, men billigere afdelinger – også kaldet 'bedste praksis'. Modellen antager, at 'billigt' er lig med 'effektivt', og selvom det naturligvis ikke altid er tilfældet, så er det et godt udgangspunkt.

Sammenligningen mellem afdeling og bedste praksis bliver foretaget indenfor en række udvalgte driftskonti. Forud for sammenligningen er udgifterne omregnet til 'per lejemål'. Effektiviseringspotentialet er den procentvise udgiftsforskel, der som minimum er på alle konti mellem bedste praksis og afdelingen. I eksemplet herunder er forskellen mellem afdeling og bedste praksis 20 pct., 30 pct. og 40 pct. Den forskel, der som minimum er på alle konti, er 20 pct., og derfor er afdelingens effektiviseringspotentiale 20 pct.

Dernæst beregnes effektivitetstallet på baggrund af effektiviseringspotentialet. En afdelings effektivitetstal er bedste praksis fratrukket afdelingens effektiviseringspotentiale. Bedste praksis har en effektivitet på 100%. Jo højere et effektivitetstal en afdeling har, jo tættere er den på bedste praksis.

Beregningen af effektiviseringspotentiale og effektivitetstal er illustreret herunder.



Bag om benchmarkmodellen

- Benchmarkmodellen sammenligner afdelinger, der har samme størrelse, samme boligtyper og er beliggende i samme region.
- Afdelinger med primært ungdoms- eller ældreboliger sammenlignes med tilsvarende afdelinger i hele landet for at sikre tilstrækkeligt sammenligningsgrundlag.
- Hver afdeling benchmarkes mod minimum 30 sammenlignelige afdelinger, men oftest mod langt flere.
- Bedste praksis skal ikke bare være billigere end afdelingen samlet set, men også på hver af de benchmarkede konti. Dette er en måde at tage hensyn til eventuelle forskelle i konteringspraksis.
- For at sikre størst mulig præcision i tallene bruger benchmarkmodellen kun et mindre udvalg af driftskonti. Disse er 109, 110, 111, 112.1, 114, 115, 117, 121 og 122.
- Effektivitetstallene beregnes på baggrund af regnskabsdata, og alle 12 måneders regnskaber fra regnskabsåret 2016 indgår i data.
- For at undgå misvisende resultater, er enkelte afdelingers regnskaber frasorteret og derfor benchmarkes disse ikke. Det gælder bl.a. for afdelinger med negative udgifter på én af de medtagne konti og for afdelinger med ekstremt lave udgifter.
- Der produceres nye effektivitetstal når alle regnskabsdata for 2017 er tilgængelige i september 2018.
- For mere information om beregning af effektivitetstallene, se AlmenEffektivitet.dk

Effektivitetstallene er en god indikation på en afdelings effektivitetsniveau. Der kan dog være forhold, som tallene ikke tager hensyn til.

Hvor pålidelige er tallene?

Derfor skal tallene kun bruges som pejlemærker, og de skal ses i sammenhæng med en bredere forståelse af den givne afdeling eller organisation.



Inspirationsmateriale

I det følgende materiale gives en række bud på, hvordan effektivisering kan gribes an. Materialet beskriver bl.a. nogle af de fællestræk, som ses hos effektive boligorganisationer, og det giver en tjekliste med typiske effektivitetstiltag. Til sidst gives tre konkrete eksempler (cases) på organisationer, der alle har formået at effektivisere, og som hver især har et eller flere af de følgende fællestræk.

Sparsommelighedskultur

Effektive organisationer har ofte etableret en sparsommelighedskultur, hvor der bliver fokuseret på selv de mindste besparelser. Organisationerne fokuserer ikke blot på at spare deres andel af de 1,5 mia. kr. per 2020, men på at planlægge mere langsigtet, så driftsudgifterne og dermed huslejerne holdes i ro på lang sigt. Disse organisationer har typisk fokuseret længe på den del af sektorens formålsparagraf, der siger, at afdelingerne skal drives effektivt, og derfor er effektivisering af driften ikke et nyt og midlertidigt fokus, men en integreret del af, hvordan organisationen drives. I case 1 om B45 - Grenaa, ses et konkret eksempel på en sparsommelighedskultur.

Klar rollefordeling

Effektive organisationer har også typisk lavet en klar rollefordeling, hvor administrationen proaktivt forelægger organisationsbestyrelsen muligheder for at drifte bedre og billigere, og hvor organisationsbestyrelsen tager ansvar for, at der drives effektivt i alle afdelinger. Der er en klar forståelse af, hvad der kan bestemmes på afdelingsmødet, og organisationsbestyrelsen ser til, at de overordnede effektivitetsprioriteter ikke bliver tilsidesat pga. unødvendigt fordyrende tiltag på afdelingsniveau. Erfaringen siger, at hvis organisationsbestyrelsen ikke etablerer klare rammer, så smitter det af på en organisations effektivitetsniveau. I case 2 om Vejen Boligforening ses et konkret eksempel på en klar rollefordeling.

Forventningsafstemning

Effektive organisationer har også typisk forventningsafstemt med beboere, således at afdelingernes serviceniveau og udgifterne hertil er i alle beboeres interesse. Dette kunne fx være, at beboerne ikke beder driftsfolkene afbryde deres arbejde med hækklipning for at tilse en ikke-akut problematik i deres lejemål. Ofte vil driftsfolk ønske at yde den bedst mulige service og derfor hjælpe beboeren med det samme, men det er sjældent omkostningseffektivt, og det resulterer i udgifter som det store stille flertal skal bære. Forventningsafstemning med beboerne indebærer typisk, at beboerne kan se en klar sammenhæng mellem serviceniveau og deres husleje. I case 3 om Nykøbing F. Boligselskab ses et konkret eksempel på forventningsafstemning med beboere.

I det følgende ses en tjekliste over typiske effektiviseringstiltag.

Tjekliste over typiske effektivitetstiltag

1. **Mere fælles indkøb**, sammenligning af faktura, brug af indkøbsportaler, udbud og rammeaftaler. Dette gælder både indkøb af varer og tjenesteydelser.
2. **Øget samdrift og arbejdskoordinering** så driftsfolk bedre kan hjælpe hinanden, herunder ved ferie og sygdom, og afdelingen kan undgå tilkøb af fx sommerhjælp.
3. **Bedre opgavestyring** gennem opgavestyringssystemer, fælles driftslinje eller app så beboerhenvendelser bliver ført i driftsfolks kalendere med god beskrivelse af problem (fx med billede) og driftsfolk kan medbringe rette værktøj mv.
4. **Overvejelser om in/outsourcing** fx i forhold til trappevask, snerydning, IT, forbrugsregnskaber mv. Kan andre gøre det bedre og billigere end os?
5. **Bedre affaldshåndtering** fx molokker, nedlægning af skakte, gebyrforhandling, opdragelse af beboere der smider affald.
6. **Løbende udbud af forsikringer**, brug af mægler, forsikringsmæssig gennemgang af bygninger, således at evt. problemer bliver udbedret og bygningerne billigere at forsikre.
7. **Tilpasning af maskinpark** til faktiske behov. Ofte er maskiner unødvendigt store og dyre i drift og vedligehold. Mange har gode erfaringer med etablering af fælles maskinpark i et servicecenter der dækker flere afdelinger.
8. **Energioptimering af fællesarealer** fx gennem LED-belysning og god kontrol med fjernvarme anlæg så bøder for at sende for varmt returvand undgås.
9. **Fast pris på istandsættelse** af fraflyttede lejemål og elektronisk opmåling af lejemålene, så det er lettere at indhente tilbud.
10. **Brug af digitale selvbetjeningsløsninger** for at aflaste administrationen og øge serviceniveauet for både nye og fremtidige beboere. Fx kan lejemålets størrelse, afdelingsmødereferater og huslejeindbetalinger fremgå af hjemmeside.
11. **Udnyt administrative stordriftsfordele** ved sammenlægning af afdelinger således, at der skal udarbejdes færre budgetter og regnskaber og afholdes færre møder.

CASE: B45, Grenaa

”Intet er for småt til os”

B45 skaber overskrifter. Med omkring 1.500 boliger fordelt på 37 afdelinger i og omkring Grenaa, er B45 ikke en af landets største organisationer. Men det er en af landets mest effektive. Systematisk gennemgang og optimering af arbejdsgange har gjort, at boligselskabet igen i 2017 har realiseret store besparelser, holdt huslejerne i ro og sågar sænket dem i mange af lejemålene.

Små beløb bliver store, når man lægger dem sammen

Hvad er hemmeligheden?, spørger jeg direktør Anders Lisvad.

”Vi er ekstremt systematiske og gennemtænker alle arbejdsopgaver. Kunne det her gøres bedre? Intet er for småt for os. Selvom man for eksempel ikke sparer meget ved at skifte til andre pærer, så bliver det til rigtig meget på sigt”.

Anders påpeger en af de ting, der gør det svært at få folk til at forstå de små besparelser. ”Sektoren har for vane at omregne alle udgifter til per lejemål per måned. Det gør, at store investeringer bliver overskuelige, men det gør også, at store besparelser kan virke ubetydelige. Men prøv at regne ud hvor meget 30 kr. om måneden er på et år, på fem år? Det løber altså op”. Da jeg kommer tilbage til kontoret regner jeg ud, at en besparelse på 30 kr. om måneden per lejemål på fem år vil svare til en besparelse på næsten 3 mio. kr. for B45.

Problemer sker typisk om lørdagen

En af de ting der koster rigtig mange penge på driftsbudgettet er akut opståede problemer, særligt dem der opstår i weekenden. Derfor tænker B45s driftsfolk meget på, hvad der kan gå galt, før det går galt. ”Lige nu hvor der ikke falder så meget sne, så tjekker vi tagbrønde og andre ting, som ellers måske ville være et problem om noget tid. Mange gange er det jo spild af tid, hvis ikke der er noget galt, men det ved man ikke før, man

har gjort det” siger Anders.

Anders pointerer, at der også er mange penge at spare, ved at dokumentere ting. ”Når vi har tjekket den tagbrønd, så krydser vi af, at vi har været her. Og når vi konstaterer, at der ikke har været nogen problemer over en årrække, så tjekker vi kun hvert andet år fremadrettet”.

Anders forklarer, at B45 fokuserer meget på rettidig omhu. ”Vi skal gøre det rigtige første gang, og ikke være bange for store udgifter som betaler sig på sigt. Kunne det betale sig at opgradere det her tag? Vores motto er, at gøre det billigst og bedst. Vi skal ikke købe det billigste, hvis det dyreste er det billigste over tid”.

Jeg har ikke hørt om nogen, der ikke har tjent investeringen ind

Snakken er faldet på fraflytningsarbejder, og hvorvidt det kan betale sig at sætte dem i udbud. Anders er fuldstændig overbevist om, at det kan betale sig at få lavet opmålingerne og sætte arbejdet i udbud. ”Jeg har aldrig hørt om nogen, hvor det ikke kunne betale sig. Spørgsmålet er, om det tjener sig ind på et år eller om der går lidt længere tid” siger Anders og fortsætter ”Vi sparede 30 pct. på malerregningen, svarende til 1,2 mio. kr. det første år. Det kostede 1,5 mio. kr. at lave systemet, så det er hurtigt tjent ind og herefter er det bare penge ned i lommen”.

Mange er glade for at kunne bruge deres lokale håndværkere og tøver derfor med at sende opgaver i udbud. Det mener Anders er et problem, som der let kan findes en løsning på. ”Vi delte vores udbud op i fire for at sikre, at alle de lokale håndværkere havde mulighed for at byde ind. Resultatet var, at alle udbuddene blev vundet af en lokal malermester, som vi plejede at bruge, men som gik 25 pct. ned i pris”.

”Overraskende nok” siger Anders, ”er malermesteren rigtig glad for den aftale, der er lavet. Han måtte stramme sin butik op, og med sådan

en aftale, kan han lettere se, om han har de rigtige folk. Sådan en aftale flytter jo risikoen fra os, og ud til ham. Hvis det tager dem lang tid at male, er det dem, det bliver dyrt for, ikke os. Så nu tager det hele ikke så lang tid som tidligere” siger Anders.

In sourcing og underkapacitet

En anden ting som B45 fokuserer på, er, at ramme den rigtige balance mellem at gøre ting selv, og at outsource til andre. Anders siger, at B45s driftsfolk i høj grad selv er med til at bestemme, hvad der skal in- og hvad der skal outsources.

”Vi outsourcer ensformige og kedelige opgaver, såsom hækkлипning, men har for eksempel taget algebehandling ind. Driftsfolkene kom selv og spurgte, om de måtte algebehandle. Så købte vi et algeanlæg til 30.000 kr. og sparer 50.000 kr. om året. Så det er jo super” siger Anders, som ikke mener, at man bør være nervøs for at lave ting selv. I hvert fald ikke, når man er en lille organisation. ”Man kan jo bare teste, om det kan betale sig” pointerer han.

Jeg spørger Anders, om det hænder, at han giver driftsfolk en bonus for at udvikle effektivitetsfremmende tiltag. ”Ja da” lyder svaret. ”De har fx fået 50 pct. af første års besparelse på et nyt tiltag, og de penge er jo peanuts i forhold til de penge, vi efterfølgende sparer over tid og ved, at de er motiverede og tænker med”.

I B45 sørger de i øvrigt for, at undgå for stor arbejdsstyrke. ”Vi kører en kapacitet, hvor driftsfolkene på et normalt år kun når 90-95 pct. af opgaverne. Det skaber et naturligt fokus på effektivitet, siger Anders og tilføjer ”til gengæld har driftsfolkene fået klar besked på, at hvis de føler sig den mindste smule stressede, så skal de sige til og købe hjælp udefra”.

Klar rollefordeling og fokus på det stille flertal

Jeg spørger Anders, hvad der kan gøre det svært at effektivisere. Svaret kommer prompte.

”Den største barriere for effektivisering er uklarhed om, hvem der bestemmer hvad. Afdelingsbestyrelsen kan bestemme hvor meget service de vil have, men ikke hvordan den skal leveres og af hvem. Slut færdig”. Han tilføjer ”Det er helt

misforstået, at beboerdemokratiet skal blande sig nede i detaljerne. De har jo visse steder væltet organisationsbestyrelsen, fordi den vil gøre driften mere effektiv”.

Anders kan ikke forstå, hvorfor folk er imod effektivisering. ”Vil I være med til at gøre ting bedre og billigere? Hvorfor gå ud og gøre det til et problem?”. Han tilføjer ”Dem der er modstandere af forandring, er typisk dem der har noget særligt. Det er de 20 pct., der igennem årene har fået en udsøgt service, fordi de råber højest. Det betyder, at de resterende 80 pct. ikke har fået samme udsøgte service, og det er ikke i orden. På den måde, er denne her proces rigtig positiv, fordi den gavner det store stille flertal”.

Hårdt i starten, men nu kører det

”Jeg vil vove at påstå, at alle selskaber kan optimere deres drift” siger Anders og fortsætter ”og hvis ikke vi gør det, så er vi her måske ikke om nogle år”. ”Derfor”, siger Anders, ”når man står overfor effektiviseringskrav, har man sådan set kun to muligheder: Enten gør man noget ved det, ellers bør man nok se sig om efter et andet job”.

Anders vedkender, at effektivisering kan være svært, og siger, at da B45 begyndte at tale om effektivisering i 2012, blev de nærmest smidt ud fra nogle afdelingsmøder. ”Men” siger Anders, ”Vi gav ikke op, og nu kan folk jo godt se, at det var en rigtig god ide”. Han fortsætter ”Selvfølgelig kommer man til at møde modstand, men der er altid nogen, der er villige til at prøve. Så fokuser på de 20 pct. der er villige til at prøve noget nyt”.

”Der er rigtig mange der siger, det *har* vi prøvet. Til dem vil jeg sige, prøv igen! Det handler om at komme over bakken. Vi bliver ved og ved, og til slut kommer man over bakken og så har man pludselig medvind. Og nu er vi der, hvor det bare kører”.

Målsætningen er momentum

Jeg spørger Anders, om B45 har en effektiviseringsmålsætning. Skal de nå et særligt udgiftsniveau inden 2020? Svaret er nej. ”Mit mål er, at få snebolden til at rulle, for så kommer besparelserne, siger Anders, og fortsætter ”om besparelserne så kommer i 2020 - fred være med det - tænk videre - hvor er vi om 5, 10, 20 år??”

CASE: Vejen Boligforening

”Tag ledelsesansvaret på dig”

Vejen Boligforenings arbejde med effektivisering har ikke været let. Det ligger forretningsfører Peter Skousen ikke skjul på. Herunder fortæller han om at gøre det rigtige, om at støtte lokale håndværkere, og om hvordan jeg ikke får ham til at hoppe med på alle mulige mærkelige effektiviseringsideer.

Kan godt forstå folk ikke laver driftscentre

Vejen Boligforening har omkring 750 boliger fordelt på 20 afdelinger, der alle ligger i eller omkring Vejen. For omkring tre år siden besluttede foreningen at etablere et driftscenter for dens otte viceværter.

”Det var det rigtige at gøre”, siger Peter, der har været forretningsfører i fem år. ”Vi kan levere bedre service, skabe bedre arbejdsmiljø for vores ansatte og sænke vores lønudgifter med 10 pct.”. ”Men jeg kan godt forstå, at folk ikke gør det” siger Peter, og fortsætter ”Det var rigtig, rigtig hårdt, at komme på arbejde i den periode ... jeg var meget upopulær”.

Omlægningen af driften mødte stor modstand fra både viceværter og beboere. ”Der er ikke én af de gamle viceværter tilbage”, siger Peter, som illustration af, hvor stor en omvæltning det har været. ”Men organisationsbestyrelsen rystede ikke på hånden, og det er helt centralt. Det handler om at tage ledelsesansvaret på sig”.

Lokal håndværker kan holdes til ansvar om lørdagen i Kvickly

Peter vil gerne pointe, at de i Vejen Boligforening ikke hopper med på alle de effektiviseringsideer, som andre anbefaler. ”Vi gider ikke bruge en million milliard på elektronisk opmåling af vores boliger, når vi har en lokal håndværker, der kender vores boliger, og som kan gøre dem indflytningsklar til en rimelig penge” siger han.

Det lyder som om beboernes penge bliver brugt til at beskytte lokal arbejdskraft, siger jeg. Det er Peter helt uenig med mig i. Han mener, at det er

i beboernes interesse at bruge den lokale håndværker.

”Vi tjekker hans priser jævnligt og sørger for, at de er rimelige. Og så bor han længere nede af gaden, så vi møder ham om lørdagen i Kvickly. Hvis noget ikke er lavet ordentligt, så er det let at holde ham til ansvar”.

Og tingene bliver lavet ordentligt, understreger Peter, og det er faktisk der, at der spares mange penge. ”Når folk flytter ind hos os, hører vi ikke fra dem igen, da der ikke er nogen problemer”.

Intet behov for fancy hjemmesider

”Vi har holdt vores administrationsbidrag uændret de sidste fem år” svarer Peter, til spørgsmålet om, hvordan det forholder sig med deres administration. Og til spørgsmålet om, hvordan man dog gør det, kommer svaret prompte. ”Det er simpelt; brug færre penge!”

”Vi er en lille boligforening. Vi har ikke brug for marketingsanalyser eller fancy hjemmesider. Vi fik en lokal virksomhed til at lave vores hjemmeside. Det tog dem to måneder og kostede 70,000 kr. og den hjemmeside kan alt, den skal kunne”

”Folk er frivilligt gået ned i tid, og vi har etableret en struktur, hvor vi har overskud til at planlægge langsigtet omkring afdelingernes vedligehold” siger Peter. ”Vi har tid til at snakke med beboerne og lytte til deres behov” siger Peter, inden han tilføjer ”jeg har ovenikøbet tid til at sidde her og snakke med dig!”.

Tilbage i kontoret kigger jeg på Vejen Boligforenings tal. Jo, den er god nok. Foreningens administrationsbidrag er blandt regionens billigste, deres huslejer er fra 2015 regnskaberne til 2019 budgetterne steget med blot 2 pct., og henlæggelsesniveauet er højt og stadigt stigende. Og det er alt sammen på trods af, at de i Vejen Boligforening ikke hopper med på alle mulige mærkelige effektiviseringsideer.

CASE: Nykøbing F. Boligselskab

”Gør dig fortjent til den løn du får”

”Gør dig fortjent til den løn du får”

Nykøbing F. Boligselskab, som har 25 afdelinger med 2.099 lejemaal, har formålet, hvad mange forsøger: at effektivisere og samtidig sænke huslejen. Og endda flere år i træk. Under det Lise Nørgårdske princip ’Gør dig fortjent, til den løn du får’ gik Lis Bentin som nytiltrådt direktør i 2013 i gang med, hvad hun kalder en turn-around case. Resultatet er besparelser på 120.000 kroner på telefoni, 100.000 på IT, 611.000 kr. om året på forsikring, 300.000 på el, over 1.1 mio. på renholdelsesudgifter og administrationsbidraget er gået fra 4.558 kr. til 3.237 – Lis Bentins liste over besparelser er lang, og jeg må bede hende holde inde med opremsningen – jeg kan ikke følge med!

Det handler om medarbejderne

Lis, som kender Nykøbing F. fra barndomsferier hos bedsteforældrene, spurgte i 2012 sin mand, om det var ok, at hun flyttede hjemmefra mandag til fredag for at blive direktør i Nykøbing F. Boligselskab. Med et ”ok” hjemmefra overtog hun et selskab med stort effektiviseringspotentiale.

Det var krisetid, der var tomgangsleje og nøglen til overlevelse var at have fokus på spild, tænke som en helhed og motivere medarbejderne. Den nøgle har resulteret i mange gode tiltag og gjort selskabet til et af landets mest effektive.

Selv mener Lis, at medarbejdernes arbejdsglæde er helt central for selskabets effektive drift. Alle medarbejdernes kompetencer og interesser er blevet afdækket, og ud fra det, er der udarbejdet et kompetencekorps, så alle ved hvem der er gode til hvad. Det har betydet, at man ringer til en kollega i stedet for at ringe efter en håndværker ude i byen. ”Det har styrket samarbejdet, givet en unik arbejdsglæde og sparer beboerne for en omkostning” siger Lis. Organisatorisk er der skabt en helt flad struktur, hvor mellemed mellem direktør og ejendomsfunktionærer er fjernet. Ejendomsfunktionærerne holder selv styr på deres opgaver. ”Giv ansvar og forvent ansvarlighed” er Lis’ mantra.

Fra sutsko til støvler – beboerservice deroute

”Det er vores indtryk, at beboerne er rigtig glade for os. Men de har også skulle vænne sig til en række forandringer. Tidligere blev der ryddet sne, så man kunne gå ud i sutsko. Det gør vi ikke længere. Nu opererer vi mere med en ”støvlestandard” – eller rettere – vi rydder efter lovgivningens regler” siger Lis.

”Men det har til gengæld betydet, at vi har sparet en del timer på snerydning. En anden ting, beboerne har skulle vænne sig til, er, at deres ejendomsfunktionærer løfter i flok – og dermed har et fælles ansvar for alle afdelinger. Det vil sige, at beboerne ikke kan forvente, at det er den samme ejendomsfunktionær, der kommer, når de ringer.

Fokus har været på at videndele for at undgå sårbarhed ved fravær, så stort set alle kender alle afdelinger. Samtidig har det også kompetenceudviklet ejendomsfunktionærerne. ”I min ansættelseskontrakt står der, at jeg skal sørge for medarbejdernes udvikling, og man udvikler sig altså ikke ved at sidde alene på det samme kontor i 20 år” pointerer Lis.

Udvikling, udvikling og udvikling – ellers afvikling.

Til spørgsmålet om, hvorvidt ejendomsfunktionærernes løn er rimelig, kigger Lis længe på mig og siger ”mine drenge og piger (ejendomsfunktionærerne, red.) arbejder sindssyg hårdt, så ja, nu synes jeg lønningerne er rimelige. De har de sidste par år fået en påskyndelse inden sommerferien – simpelthen fordi de har gjort det så godt. De sparer jo selskabet for ekstremt mange penge ved at påtage sig alt mulig arbejde, som vi ellers skulle tilkøbe udefra.

Det er nu indbygget i alles tilgang, at det hedder udvikling, udvikling og udvikling, ellers afvikling” siger Lis, som i øvrigt selv tager posten med, når hun skal hjem til afdeling 3. ”Det er jo lige på vejen, og er du klar over, hvad det koster at sende et brev??”

Her finder du mere viden

- **Den almene styringsplatform**
www.lbf.dk/selvbetjeninger/almenstyringsdialog
- **Videndelingsforum om effektiv drift**
www.bl.dk/driftsnet
- **Effektiviseringsenhedens hjemmeside**
www.AlmenEffektivitet.dk



Skal
alle spare
2 pct.?

Effektiviseringsaftalen om 1,5 mia. kr. er solidarisk og det vil sige, at der ikke er nogen effektiviseringskrav til den enkelte organisation eller afdeling. Fordeler man de 1,5 mia. kr. ligeligt mellem landets boligorganisationer, svarer det nogenlunde til 2 pct. besparelse om året. For at have en konkret effektiviseringsmålsætning har nogle organisationer valgt at ville spare 2 pct. om året, men det er altså ikke noget krav.



Om Effektiviseringsenheden

Denne folder er produceret af Effektiviseringsenheden for den almene boligsektor. Foruden effektivitetstal, udarbejder Effektiviseringsenheden tematiske analyser, øger videndeling i sektoren og diskuterer effektiviseringsmuligheder med boligorganisationer og kommuner rundt om i landet.

Det er muligt at få tilsendt detaljerede effektivitetstal for den enkelte afdeling og organisation ved at rette henvendelse til Effektiviseringsenheden.

For spørgsmål, kommentarer eller behov for yderligere informationsmateriale:

www.AlmenEffektivitet.dk