

Effektivisering af den almene boligsektor

I 2016 blev den almene boligsektor givet udfordringen at blive 1,5 mia. kr. mere effektiv per 2020. Allerede i regnskaberne 2017 var det tydeligt, at sektoren har taget udfordringen op.

Medfølgende 30 minutters film (link) viser, hvad sektoren har gjort for at effektivisere, og hvad der har været svært i processen. 26 organisationer, der alle har arbejdet med at blive bedre og billigere, deler deres erfaringer med os og sætter ord på det, som mange oplever.

De seks udfordringer der fremhæves i filmen er:

Udfordring 1: Effektivisering som et fælles mål

Udfordring 2: Frygt for forandring

Udfordring 3: Effektivisering kræver god ledelse

Udfordring 4: Fra ”dem og os” til at arbejde som en helhed

Udfordring 5: Hvem bestemmer hvad?

Udfordring 6: Balance mellem effektivitet og nærhed

Denne lille skrivelse indeholder et par bemærkninger til hver af de seks udfordringer.

Til slut i filmen bliver det sagt, at effektivitet ikke er en række ting man gør, men er en kultur, der er kommet for blive. Når man har en effektiv kultur, er man hver dag i stand til at agere på gode ideer til hvordan man kan gøre tingene lidt smartere. Vores ambition for sektorens effektiviseringsarbejde er at nå sådan en kultur, og det er vores overbevisning, at udfordringer som ovenstående skal adresseres, før man kan opnå en effektiv kultur.

Med denne film følger derfor en opfordring om at arbejde med de udfordringer der stadig eksisterer i mange organisationer, så sektoren kan komme helt i mål i 2020.

God arbejdslyst!

Udfordring 1: Effektivisering som et fælles mål

Mange organisationer oplever, at det er svært at skabe fælles fodslag omkring effektivisering, fordi beboerne vil forskellige ting. Nogle vil gerne have et meget højt serviceniveau, gerne af den samme ejendomsfunktionær. Nogle lægger stor vægt på lav husleje og laver gerne mindre opgaver selv for at undgå at belaste foreningens økonomi. Andre er ikke interesseret i huslejenedsættelser, fordi det kan påvirke deres boligsikring. Herudover, kan der også være forskellige attituder blandt de ansatte.

I de organisationer, der har håndteret denne udfordring godt, har den administrative og valgte ledelse meldt ud, at effektivisering er et vilkår og ikke et valg, og fokuseret dialogen på hvad der skal gøres, ikke om der skal gøres noget.

Herudover er der forventningsafstemt med beboerne og indskærpet hos de ansatte, at der ydes en rimelig og ens service. I denne sammenhæng betyder rimelig, at man ikke kan forvente en opgave løst med det samme, medmindre det er en akut skade, og ens betyder, at alle beboere gives et ens serviceniveau.

Udfordring 2: Frygt for forandring

Mange medarbejdere har været nervøse for hvordan effektiviseringsarbejdet ville påvirke deres job. Den største frygt har været at blive fyret, men mange har også været bange for om egne evner slår til i forhold til de nye arbejdsopgaver. Nogle organisationer har afskediget medarbejdere, men de fleste har beholdt deres medarbejderstab, lavet færre tilkøb af serviceydelser udefra og kun reduceret ved naturlig afgang.

De organisationer, der har håndteret denne udfordringen bedst, har fra starten meget tydeligt italesat hvorvidt effektiviseringsplanerne indebar afskedigelser. Dette har skabt tryghed omkring effektiviseringsprocessen, og medarbejderne har pro-aktivt budt ind med effektiviseringsideer.

Disse organisationer har også haft en klar forståelse af, at mange ældre medarbejdere er blevet ansat til et andet job, end det nutiden kræver. For eksempel kan en ejendomsfunktionær oprindeligt være ansat til kun at løse opgaver, der kræver, at man har hænderne skruet ordentligt på, mens hans arbejde nu også indebærer iPads og elektroniske opgavestyringssystemer. Effektive organisationer har haft løbende dialog, om hvilke arbejdsopgaver en medarbejder foretrækker og er god til og har eventuelt investeret i den ansattes videreuddannelse.

Udfordring 3: Effektivisering kræver god ledelse

Næsten alle organisationer har oplevet, at effektiviseringsarbejdet har udfordret ledelsen, måske særligt i forhold til arbejdsorganisering. Mange steder har medarbejdere i marken tidligere passet sig selv, men effektiviseringsprocessen har betydet, at en mere formel arbejdstilrettelæggelse har været nødvendig, og de allerfleste steder har effektiviseringstiltag betydet højere grad af samarbejde på tværs af afdelinger. Det har været svært for nogle ansatte

at bibeholde engagementet i den nye arbejdsdag og det har været svært for ledelsen, at få overblik over og dokumentere hvilke opgaver der bliver lavet, hvornår og af hvem.

For dem der er lykkedes med en god arbejdsorganisering, har resultatet været, at opgaver bliver løst bedre, billigere og med en mere ensartet servicestandard.

De organisationer, der har håndteret denne udfordring bedst, har på hver deres måde fået overblik over deres mange opgaver, lavet arbejdsplaner, udnyttet stordriftsfordele og synergier, afdækket og opdyrket kompetencer hos den enkelte, løbende og forståeligt kommunikeret om udviklingen og aktivt arbejdet på at fastholde medarbejderengagement.

Udfordring 4: Fra ”dem og os” til at arbejde som en helhed

En udbredt effektiviseringsudfordring har været og er stadig nogle steder at få alle til at arbejde som en helhed. Der har typisk været en opdeling mellem mark og kontor, administration og bestyrelser, og ofte har drift og beboere også dannet front mod administrationen. En forudsætning for at være effektiv er at samarbejde, tage ansvar og have tillid til andre, og derfor er god håndtering af denne udfordring virkelig vigtig.

De organisationer, der har håndteret denne udfordring godt, har opdyrket en sammenhørighed omkring det fælles projekt at drive almene boliger. Sådanne organisationer har en kultur, hvor de ansatte samarbejder og føler sig ansvarlige for hele organisationen og ikke blot for deres eget afgrænsede arbejdsområde.

Tilsvarende har administrationerne gjort meget ud af at opbygge tillid til bestyrelserne, så tidligere tiders praksis med at bestyrelser holdt øje med administrationen er blevet afløst af en mere konstruktiv relation, hvor administrationen laver beslutningsoplæg til bestyrelserne, som spiller ind med forslag og feedback.

Udfordring 5: Hvem bestemmer hvad?

En stor udfordring for den almene boligsektor er uklarhed omkring hvem der bestemmer hvad. Dette gælder både i forholdet mellem administration og bestyrelse, men i særdeleshed bestyrelserne imellem. Mange steder har der været en uformel praksis, hvor en afdelingsbestyrelse, typisk primært en afdelingsformand, har været meget involveret i den daglige drift af en afdeling, og haft et tæt forhold til den lokale ejendomsfunktionær. Den generelle forståelse er, at sådan en konstellation ikke er fremmede for effektiviteten.

Tværtimod er en klar ansvarsfordeling, hvor det overordnede ansvar for effektiv drift ligger hos organisationsbestyrelsen en forudsætning for en velfungerende organisation. Effektive organisationer har typisk en organisationsbestyrelse, der tager effektiviseringsansvaret på sig og sætter sig igennem overfor afdelingsbestyrelser, der måske er uenige i organisationsbestyrelsens prioriteringer.

De effektive organisationer har dirigeret afdelingsbestyrelsernes engagement hen mod aktiviteter mere direkte relateret til afdelingen såsom sociale arrangementer. Mange oplever, at det er lettere at rekruttere til afdelingsbestyrelserne, når de ikke skal beskæftige sig med økonomi, drift og klagesager, og at en klar ansvarsfordeling derfor også fremmer interessen for at deltage i beboerdemokratiet.

Udfordring 6: Balance mellem effektivitet og nærhed

Balance mellem effektivitet og nærhed er en udfordring, der typisk møder organisationer, der er langt i deres effektiviseringsarbejde, og hvor de skal bestemme, hvornår personlig kontakt og nærhed giver værdi for beboerne.

Tidligere blev det ofte argumenteret, at man enten var social eller effektiv. At man enten var forening eller forretning. Men mange organisationer oplever nu, at de kan være mere sociale, netop fordi de er mere effektive. For eksempel er der organisationer, der er blevet så effektive, at det er blevet rentabelt at løse opgaver in-house som tidligere måtte udliciteres. Mange oplever også, at de nu har mere overskud til at tale med den enkelte beboer.

De organisationer, der arbejder med denne udfordring, stiller sig selv spørgsmålene: Hvilke opgaver sætter vores beboere pris på bliver løst af vores faste personale? Græsslåning? Opgaver i hjemmet? Hvilken service kan ikke afløses af en app?

I de effektive organisationer oplever beboerne typisk, at mange ting er blevet lettere – for eksempel via selvbetjeningsløsninger, og at arrangementer omhandlende for eksempel ensomhed, øger fællesskabsfølelsen. Det bestyrker dem i, at den almene sektor er fremsynet, rummelig og effektiv.



Denne tekst er produceret af Effektiviseringsenheden

Effektiviseringsenheden kan kontaktes på:
lao@tbst.dk eller sif@tbst.dk

Før mere information se:
www.AlmenEffektivitet.dk