

Mål for alt

– Vejen til professionel ledelse og forvaltning
i boligorganisationen

Mål alt

De nye forvaltningsregler er ikke en spændetrøje. De er tværtimod vores mulighed for at bevise, hvor professionelt vi arbejder

Denne brochure handler om, hvordan et boligselskab skal ledes og drives. Det findes der en række krav til, som er beskrevet i retningslinierne for 'forvaltningsrevision'. Alle offentlige virksomheder er omfattet af disse retningslinier. Folketinget har besluttet, at Boligkontoret Danmark og de øvrige almene boligorganisationer fremover skal styres ved hjælp af de samme retningslinier som andre offentlige virksomheder.

Retningslinierne er trådt i kraft den 1. oktober 1999. Det betyder, at vi skal opfylde kravene allerede næste gang, der afleveres årsregnskab. Det vil sige oktober 2000. Derfor denne brochure, hvor vi forklarer formålet og foreslår en fremgangsmåde.

Det helt overordnede formål med de ny retningslinier er, at det skal være let for udenforstående at bedømme vores handlinger. Det skal være let at vurdere, om vi gør de rigtige ting. Og det skal ikke mindst være let at vurdere, om vi gør de rigtige ting på en fornuftig måde. - Det er sagens kerne. Vores aktiviteter skal være så lette at forstå og gennemskue, at de kan vurderes af eksterne revisorer. Det kan de, når der er opstillet og beskrevet mål for det, vi foretager os.

Det er altså et både simpelt og rimeligt krav, der bliver stillet til os: Vi skal opstille mål for vores aktiviteter og handle i overensstemmelse med dem. Og bagefter følger vi op ved at lade en udenforstående vurdere vores arbejde. Dermed bliver det gennemskueligt, hvad vi laver. Det bliver en gevinst for beboerdemokratiet.

Da vi jo ønsker at være et professionelt boligselskab, vil vi lave mål for alle vores aktiviteter. Det vil ske med tiden. Alt kan naturligvis ikke ske på én gang. Derfor anbefaler vi, at de enkelte selskaber starter med det vigtigste - og så efterhånden inddrager de øvrige områder, indtil der er opstillet mål for alle områder. De vigtigste områder er dem, der har med økonomi at gøre. Det er her revisionen vil tage fat i første omgang.

Jeg vil opfordre alle til at læse denne brochure og derefter gå i gang med at opstille mål og handle derefter. Hvis der er uklarheder eller på anden måde brug for at få uddybende forklaringer eller hjælp til det praktiske arbejde, står administrationen naturligvis til rådighed.

God arbejdslyst!

Michael Demsitz,
adm. direktør

Indhold

Mål alt	2
Vi vil arbejde med interessante mål	3
Områder der laves mål for	4
Sådan gør vi! - forslag til fremgangsmåde	6
Der laves mål flere steder	7
Mål for boligorganisationens arbejde. Arbejdsskema	8
Mål for Boligkontoret Danmarks arbejde. Arbejdsskema	10

Områder der laves mål for

Der kan bl.a. laves mål inden for seks hovedgrupper: økonomi, organisation, beboere, bebyggelser, køb af serviceydelser og image. Inden for hver hovedgruppe kan der opstilles en lang række delemler. Se listen overfor med i alt 53 punkter. Når alle områder er beskrevet og efterlevet i praksis, kan vi kalde os en professionel organisation. Det vil tage tid at komme hele vejen rundt. Men start med de økonomiske punkter, og fortsæt derefter med de emner, der er vigtigst for dit selskab.

Der er tre forhold, som altid skal adresseres, når der bliver opstillet mål, udvalgt aktiviteter og bagefter fulgt op. Det er sparsommelighed, produktivitet og effektivitet. Først en definition af de tre begreber.

Sparsommelighed:

At gennemføre de udvalgte aktiviteter så billigt som muligt.

Produktivitet:

At bruge så få ressourcer som muligt for at opnå det resultat, der er ønsket.

Effektivitet:

At resultatet af vores aktiviteter rent faktisk opfylder de opstillede mål.

'Forvaltningsrevision' er bygget op på disse tre begreber. Derfor skal vi følge den logik, når vi tilrettelægger vores arbejde.

Tre obligatoriske hensyn

- Sparsommelighed
- Produktivitet
- Effektivitet

Revisorens opgave

Det er den eksterne revisors opgave at vurdere, om organisationens arbejde er gennemført i overensstemmelse med de mål, der er sat op, og om det er foregået *sparsommeligt, produktivt og effektivt*. En revisorrapport indeholder disse punkter:

- Intern kontrol
- Registreringssystemer
- Boligorganisationens formål
- Dispositioner uden for formålet
- Målsætninger

Vi laver mål for alle disse emner

Økonomi

1. Lokalt administrationsbidrag
2. Kassebeholdning
3. Finansiering af nybyggeri og renoveringsarbejder
4. Kapitalforvaltning
5. Dispositionsfond
6. Trækningsret
7. Arbejdskapital
8. Restancepolitik
9. Regnskab og budget
10. Budgetkontrol
11. Istandsættelse og vedligeholdelse
12. Henlæggelser i afdelingen
13. Sideaktiviteter
14. Underskriftsforhold

Organisation

15. Målsætning generelt
16. Repræsentantskab og generalforsamling
17. Bestyrelse
18. Afdelingsdemokratiet
19. Beboermøder
20. Personale
21. Byggepolitik
22. Intern IT-politik

Beboere

23. Beboersammensætning og udlejning
24. Råderet
25. Vedligeholdelsesreglement og positivlister
26. Husorden
27. Socialt liv
28. Fremmedsprogede
29. Informationsniveau
30. Beboerservice

Bebyggelser

31. Udearealerne
32. Huslejeniveau og konkurrenceevne
33. Vedligeholdelsesniveau
34. Fællesanlæg
35. Vedligeholdelsesplaner
36. Tilstandsrapporter
37. Energilpolitik
38. Renholdelsesniveau

Køb af serviceydelser

39. Forretningsførelse
40. Lokal IT-politik
41. Forsikringer
42. Indkøbspolitik
43. Revisor
44. Advokat
45. Realkredit
46. Bank
47. Teknologi
48. Håndværkere
49. Teknisk rådgivning

Image

50. Markedsføring
51. Udvikling i udlejning - venteliste
52. Samarbejdspartnere
53. Kontakt til pressen

Sådan gør vi!

— forslag til fremgangsmåde

Boligministeriets vejledning indeholder ikke så mange formelle krav til, hvordan vi skal gennemføre 'forvaltningsrevision' i praksis. Vi skal bare gøre det. Der er dog krav om, at vores måde at arbejde på - vores forretningsgange - er skrevet ned. Det vil vi derfor gøre.

Boligkontoret Danmark har i dag forretningsgange inden for det administrative område. Men vi skal også skrive mål ned for vores øvrige områder, f.eks. service og den fremtidige udvikling. Til brug for det har vi udviklet to arbejdsskemaer (se side 8-11).

1. Praktiske oplysninger

Skriv oplysningerne i arbejdsskemaet.

2. Overordnet målsætning — hvad vil vi?

Formulér målet så klart som muligt. Start altid med 'Vi vil'.

Inden målet kan formuleres, har der været en grundig diskussion i organisationen. Eventuelt er der foretaget undersøgelser af, hvad forskellige grupper af beboere har af synspunkter, behov ol.

3. Handlingsplan — hvordan gør vi?

Diskutér hvilke aktiviteter der bedst vil kunne opfylde det opstillede mål.

Tag derefter beslutning ved at udvælge de nødvendige aktiviteter.

Sørg for at formulere aktiviteterne så klart, at alle kan forstå dem. Hvis det ikke kan lade sig gøre, bør det vurderes én gang til, om aktiviteten så alligevel er god nok. Skriv listen med aktiviteter, der skal gennemføres for at opfylde målet, ind i blanketten.

Vi foreslår, at der startes med de vigtigste opgaver, dvs. de økonomiske. Tag et passende antal punkter op ad gangen, og diskutér dem igennem på de månedlige møder, indtil de alle sammen er dækket ind af beskrivelsen. Så er der styr på det hele.

Om side to på arbejdsskemaet

Udfyld skemaets punkter, herunder 'evaluering', i samarbejde med administrationen. Som hovedregel vil udfyldelsen af skemaerne ske i et tæt samarbejde mellem bestyrelsen i boligorganisationen og administrationen i Boligkontoret Danmark.

Lav en tidsplan for alle aktiviteter

Sæt ansvarlig person på, og angiv tidsramme og tidsforbrug. Det er vigtigt at få overblik over alle organisationens aktiviteter. Lav derfor en overordnet plan for,

hvornår de enkelte aktiviteter skal gennemføres. For de flestes vedkommende vil alle områder kunne beskrives inden for en periode på to-tre år.

Planlæg arbejdet, så de vigtigste aktiviteter beskrives først. Det vil sige de områder, hvor der kan spares flest penge.

Forslag til arbejdsgang

Det er op til den enkelte organisation at planlægge de enkelte aktiviteter. For nogen vil den bedste måde være at holde et ekstraordinært bestyrelsesmøde, hvor alle aktiviteter for et år bliver beskrevet. For andre vil det være bedre at dele arbejdet op på en række temadage spredt over en lidt længere periode. Og for de fleste vil det formentlig være lettest at behandle to-tre emner på hvert bestyrelsesmøde, så arbejdet bliver fordelt henover året.

Erfaringsudveksling

Boligkontoret vil løbende udarbejde eksempler på målsætninger, som kan danne baggrund for en videre debat i boligorganisationerne. Derudover vil Boligkontoret sikre, at allerede gennemarbejdede målsætninger fra en boligorganisation formidles videre til andre medlemmer i Boligkontoret, således at vi løbende lærer af og inspirerer hinanden.

Der laves mål flere steder

Vi er flere om at lave mål. Boligorganisationen laver nogen. Og Boligkontoret laver andre - de mere generelle. Det er de første, der er i fokus i denne tekst, og dem vi gerne vil give vejledning om.

Boligkontoret laver mål for både sig selv og for de enkelte boligorganisationer. Boligorganisationerne laver selvfølgelig også mål for sig selv, men ikke for Boligkontoret. Ved den fælles indsats bliver hele området beskrevet.

Målsætninger / Ansvar	Boligkontoret	Boligorganisationen
Boligorganisationen		Økonomi Organisation Beboerne Bebyggelserne Køb af tjenesteydelser Image
Boligkontoret	Økonomi Organisation Køb af tjenesteydelser Image	Beboerservice Administration

Mål for boligorganisationens arbejde

Hovedtema: Køb af serviceydelser

Emne: Håndværk

Eksempel

Beslutningstager/ansvarlig:

- Organisationsbestyrelse
 Afdelingsbestyrelse

2. Overordnet målsætning – hvad vil vi?

For at sikre den bedste pris på håndværksopgaver skal alle arbejder over 50.000 kr. udbydes i licitation eller underhåndstilbud. Hvis muligt skal der indhentes mindst ét tilbud fra en udenbys håndværker.

3. Handlingsplan – hvordan gør vi?

- ◆ For arbejder mellem 50.000 og 500.000 kr. hjemtages underhåndstilbud.
- ◆ Arbejder over 500.000 kr. udbydes i licitation.
- ◆ Der udarbejdes en liste over mulige samarbejdspartnere (forskellige håndværkere).
- ◆ Den berørte afdelingsbestyrelse/organisationsbestyrelse høres inden tilbud hjemtages.
- ◆ Gældende regler i Licitationsloven og Udbudscirkulæret overholdes.

Arbejdsredskaber

- Forretningsgange nr: _____
 Andre skriftlige anvisninger type: Instruks

Eksempel

Målinger

- Medarbejderressourcer
 Økonomiske ressourcer
 Tilfredshedsmålinger
 Antal klagesager

Ansvarlig for udførelse

- Ejendomsfunktionær
 Inspektør
 Administrationen
 Andre _____

Ansvarlig for opfølgning

- Ejendomsfunktionær
 Inspektør
 Administrationen
 Andre _____

Produktivitetsberegninger (formel)

Ikke nødvendigt

Evaluering – rapportering

Der udføres stikprøver ved intern revision.
Årlig rapport der beskriver målsætning og resultat.

Mål for Boligkontoret Danmarks arbejde

Eksempel

Hovedtema: Beboerservice

Emne: Beboerhenvendelser

Beslutningstager/ansvarlig:

- Repræsentantskab
- Bestyrelse
- Direktion

Overordnet målsætning — hvad vil vi?

Vi vil sikre, at henvendelser besvares hurtigst muligt, d.v.s. inden for fem arbejdsdage.

Handlingsplan — hvordan gør vi?

Inden fem arbejdsdage besvares alle henvendelser skriftligt. Hvis vi ikke kan besvare de stillede spørgsmål, bekræftes modtagelse af henvendelsen, og vi angiver ca. tidspunkt for forventet behandling.

90% af alle henvendelser skal være besvaret inden for fem arbejdsdage.

75% skal være tilfredse.

Mindre end 10% må være utilfredse.

Arbejdsredskaber

- Forretningsgange nr: _____
 Andre skriftlige anvisninger type: Instruks

Eksempel

Målinger

- Medarbejderressourcer
 Økonomiske ressourcer
 Tilfredshedsmålinger
 Antal klagesager

Ansvarlig for udførelse

- Direktion
 Afdelingskontor
 Driftsstab
 Økonomiafdeling
 Sekretariat
 Informationsafdeling

Ansvarlig for opfølgning

- Direktion
 Afdelingskontor
 Driftsstab
 Økonomiafdeling
 Sekretariat
 Informationsafdeling

Produktivitetsberegninger (formel)

Ikke nødvendigt

Evaluering – rapportering

Der udføres stikprøver ved intern revision.
Årlig rapport der beskriver målsætning og resultat.

Mål for alt

- vejen til professionel ledelse og forvaltning

Hvad handler brochuren om?

'Forvaltningsrevision' - det vil sige hvordan man driver en offentlig virksomhed ved at opstille mål for alle aktiviteter, så de bagefter kan vurderes af en udenforstående - af en revisor.

Hvorfor denne brochure?

For at orientere om de nye regler og vejlede i at følge dem.

Hvem skal læse den?

Medlemmer af organisationsbestyrelser og alle andre der deltager i beboerdemokratisk arbejde.

Hvordan gør man?

Det står i brochuren. Der er både forklaringer og hjælpeblanket.

Hvornår gælder det fra?

Reglerne trådte i kraft 1. oktober 1999. De skal derfor følges fra nu af.

Hvor får man hjælp?

Hos administrationen i Boligkontoret.



Alment andelsselskab

Lundsgade 9

2100 København Ø

Tlf: 35 44 80 00

E-mail: boligkontoret@bdk.dk