

McKinsey
& Company

Analyse af Landsbyggefondens forvaltningspraksis

Transport- og Boligministeriet
Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen
Finansministeriet

Rapport | Efterår 2019

FORTROLIGT. ALLE RETTIGHEDER FORBEHOLDNES
Enhver benyttelse af dette materiale kræver udtrykkelig
tilladelse fra McKinsey & Company.

Indholdsfortegnelse

Læsevejledning	2
1. Sammenfatning	3
1.1 Analysens formål	3
1.2 Hovedresultater	3
1.3 Primære anbefalinger	4
2. Introduktion til LBF	5
2.1 LBF's formål og støtteområder	6
2.2 LBF's organisering	7
2.3 LBF, boligorganisationen og kommunens rolle	9
3. Sagsopgørelse og ansøgningsflow	10
3.1 Sagsopgørelse	10
3.2 Ansøgningsflow og sagsbehandlingsprocesser	13
4. Lovgivningsmæssige rammer og skønrum	16
4.1 Lovgivning og aftaler på området	16
4.2 LBF's skønrum	17
5. Analysemetode	20
5.1 Analysens formål	20
5.2 Kilder	20
6. Analyse: Håndtering af skønrum	25
6.1 Hovedpointer	25
6.2 Operationalisering	26
7. Analyse: Politisk målopfyldelse	39
7.1 Hovedpointer	39
7.2 Operationalisering	39
7.3 Overordnet opfyldelse af politiske målsætninger	40
8. Anbefalinger vedr. LBF's forvaltningspraksis	44
8.1 Bedre dokumentation og dataregistrering	45
8.2 Klarere kriterier for, hvad der er støtteberettiget	45
8.3 Mere systematisk og transparent vurdering af ansøgningerne	46
8.4 Mere brugervenlig skriftlig kommunikation	48
8.5 Mere transparens i vurderingsgrundlag over for ansøgerne	49
8.6 Yderligere inddragelse af kommuner	50
8.7 Optimering af venteliste	51
8.8 Styrkelse af kontrolmekanismer	51
8.9 Perspektivering	52
9. Bilag	54
9.1 Bilag til kapitel 2	54
9.2 Bilag til kapitel 3	55
9.3 Bilag til kapitel 4	63
9.4 Bilag til kapitel 5	65
9.5 Bilag til kapitel 6	78

Læsevejledning

Afrapporteringen indledes med en sammenfatning af rapporten efterfulgt af en beskrivelse af analysemetode, resultater og konklusioner samt anbefalinger for det videre arbejde.

Kapitel 1 – Sammenfatter analysens formål. Resultaterne fra analysen af Landsbyggefondens (herefter LBF's) forvaltningspraksis samt de anbefalinger, som gives på baggrund af disse.

Kapitel 2 – Klargør fondens formål og organisatoriske struktur samt beskriver LBF's relation til boligorganisationerne og kommunerne.

Kapitel 3 – Opgør LBF's sager samt kortlægger ansøgningsflowet for de 4 støtteområder

Kapitel 4 – Kortlægger de lovgivningsmæssige rammer, herunder skønsum

Kapitel 5 – Gennemgår analysemetoden med henblik på at give et indblik i rapportens analytiske fremgangsmåde i form af indhentning og bearbejdning af data samt datakilder.

Kapitel 6 – LBF's håndtering af skønsum analyseres med henblik på at belyse de nuværende processer og evalueringskriterier samt transparens og kontrolmekanismer i forbindelse hermed.

Kapitel 7 – LBF's opfyldelse af de politiske mål analyseres med henblik på at afdække om fonden lever op til de politiske rammer, der er på området.

Kapitel 8 – 18 anbefalinger præsenteres pba. de konklusioner, der er genereret via analyse af den nuværende forvaltningspraksis.

Til afrapporteringen er der desuden tilknyttet en række bilag, som uddyber afrapporteringens indhold og dermed udfolder baggrunden for afrapporteringens konklusioner og yderligere indsigter.

1. Sammenfatning

1.1 Analysens formål

Denne analyse er udarbejdet på opfordring af Transport- og Boligministeriet, Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen samt Finansministeriet med det formål at afdække LBF's forvaltningspraksis ved udmøntning af støtte til renovering, nedrivning, infrastruktur og boligsocial indsats.

Analysen har især fokuseret på at afdække LBF's sagsbehandlingspraksis, herunder vurdere hvorvidt LBF har en systematisk, transparent og konsistent sagsbehandling inden for de nævnte støtteområder, samt hvorvidt fonden opfylder de politiske mål og rammer, der er sat for den.

Analysen er baseret på en lang række kilder, inklusiv interviews med medarbejdere i LBF, kommuner og boligorganisationer. Derudover er LBF's sagsværktøjer og sagsmateriale relateret til specifikke sagsforløb gennemgået.

Resultaterne er løbende kvalitetssikret i en arbejdsgruppe bestående af repræsentanter fra Transport- og Boligministeriet, Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen samt Finansministeriet.

1.2 Hovedresultater

Neden for opsummeres de primære resultater af analysen af LBF's forvaltningspraksis.

1.2.1 Håndtering af skønsrum

LBF har et væsentligt skønsrum. Det skal ses i lyset af, at deres støtteområder er yderst tekniske områder, der typisk kræver nogen grad af et fagligt skøn. Dertil kommer at LBF er underlagt relativt vide politiske og lovgivningsmæssige rammer. I dag navigerer LBF i dette skønsrum ud fra den høje faglighed, som deres sagsbehandlere besidder. Dog er der plads til, at deres forvaltning, herunder skønsrum, kan blive mere transparent og veldokumenteret. Analysen af fondens håndtering af skønsrummet er blevet operationaliseret i 3 dimensioner – neden for opsummeres hovedkonklusionerne for disse 3 områder:

Systematiske evalueringsrammer: LBF's sagsbehandling følger i dag en fast proces i Driftstøtteportalen; men evalueringsrammerne for de byggetekniske områder virker generelt relativt ustrukturerede. Fondens sagsbehandlere anvender i dag få systematiske evalueringsskemaer til at styre og registrere deres vurdering af ansøgninger. Dette betyder ikke, at der ikke ligger systematisk faglig viden til grund for beslutningerne, men blot at denne faglige viden ikke er blevet kodificeret i faste interne evalueringsskemaer. Derudover konkluderes det, at det boligsociale område forvaltes betydeligt mere systematisk end det byggetekniske område, da der her anvendes faste datamodeller som grundlag for beslutninger, og dokumentationskrav til ansøgerne er velstrukturerede, hvilket muliggør en mere standardiseret evalueringsproces.

Transparens i processen: Kommuner og boligorganisationer er overordnet set meget tilfredse med LBF's faglighed og hjælpsomhed i ansøgningsprocessen. Dog bemærkes det, at ansøgere har svært ved at opnå fuldt indblik i LBF's støtte- og vurderingsgrundlag (på trods af tilgængelig data i Driftstøtteportalen), da området er meget teknisk, og der ikke forefindes

lettilgængelige forklaringer på, hvad der fx er støtteberettiget. Derudover påpeger kommuner, at de sjældent bliver inddraget i løbet af processen.

Robuste kontrolmekanismer: LBF har for beslutningskæden i både de boligsociale og byggetekniske sager opsat kontrolmekanismer, der generelt virker robuste. Fagligt stærke medarbejdere, eksperter og ledere deltager aktivt i processerne løbende, og det er sjældent enkeltpersoner, der tager afgørende beslutninger om skelsættende ting i sagerne. Omvendt står det klart, at der er plads til yderligere kontrolmekanismer ("checks and balances") i både sagsbehandlingen samt ved udarbejdelse af ventelisten.

1.2.2 Politisk målopfyldelse

Overordnet set vurderes det, at LBF tilstræber at opnå høj politisk målopfyldelse. LBF opretter de relevante puljer rettidigt og udmønter alle midler i puljerne inden for de fastsatte tidsrammer.

I forhold til reglerne og kriterierne for at tildele støtte til renovering, bemærkes det dog, at der gælder en generel definition af, hvad, der er støtteberettiget renovering, og at operationaliseringen af dette til dels fremkommer i den detaljerede sagsbehandling af de enkelte sager, hvor der er stort forvaltningsmæssigt skønrum. Samtidig pågår sagsbehandlingen af de enkelte sager over længere tid og med mange iterationer og udvekslinger af information mellem ansøgerne og LBF. Endeligt er det tidligere politiske besluttede kvalitetsniveau af de ekstraordinære renoveringer ikke klart implementeret i LBF's forvaltning.

1.3 Primære anbefalinger

Neden for gennemgås rapportens overordnede 8 anbefalingskategorier, som tilsammen indeholder 18 konkrete anbefalinger, som bygger på forudgående analyser af LBF's forvaltningspraksis.

1.3.1 Bedre dokumentation og dataregistrering

I dag registreres alle LBF's sager i Driftstøtteportalen, hvor dokumenter løbende uploades (e-mails, notater, bilag, skemaer osv.). Driftstøtteportalen er en meget nyttig sagsplatform, men det kan være vanskeligt at finde frem til ændringer i sagerne og begrundelserne herfor løbende, da de som hovedregel findes i notater, e-mail korrespondancer mv. Det anbefales derfor at tydeliggøre dette i systemet.

1.3.2 Klarere kriterier for, hvad der er støtteberettiget

Det anbefales, at tydeliggøre hvad der karakteriseres som støtteberettiget på de enkelte områder ved at bryde dette ned i klare kriterier- og subkriterier. Dette gælder især for renoveringsområdet, hvor flere boligorganisationer og kommuner udtrykker uklarhed omkring ansøgningskriterierne. Derudover anbefales det, at Landsbyggefonden indenfor renoveringsområdet implementerer de politiske besluttede kvalitetsniveauer i kommende boligaftaler.

1.3.3 Mere systematisk og transparent vurdering af ansøgningerne

Det anbefales, at LBF indfører en mere systematisk vurdering af ansøgningerne. Dette gælder for alle støtteområder, men er især påkrævet på det byggetekniske område, hvor der i dag er nogen uklarhed omkring ansøgnings- og evalueringskriterierne. Derudover anbefales det, at der udvikles evalueringsskemaer, der – med udgangspunkt i de definerede subkriterier – kan

bruges som et værktøj til systematisk at evaluere ansøgningerne samt til at registrere begrundelserne for de valg og skøn, der bliver taget i sagsbehandlingen.

1.3.4 Mere brugervenlig skriftlig kommunikation

Det anbefales, at fonden tager skridt mod en mere brugervenlig skriftlig kommunikation. Det skal ses i lyset af, at der i dag opleves stor usikkerhed blandt en del ansøgere om, hvordan officielle breve skal tolkes. Det er bl.a. breve vedr. afsætning eller finansiering i forbindelse med tilsagn. Derudover har en del ansøgere vanskeligt ved at forstå fondens officielle skemaer. Det anbefales derfor, at der produceres letforståelige vejledninger (i et ikke-teknisk sprog) til LBF's ansøgningskemaer.

1.3.5 Mere transparens i vurderingsgrundlag over for ansøgerne

Det anbefales, at der udgives en letforståelig vejledning til ansøgerne (fx et et- eller to siders dokument per støtteområde), der klart definerer, hvad der er støtteberettiget samt hvilke kriterier- og subkriterier, der ligger til grund for denne definition. Dette anbefales, da det især ud fra interviews med boligorganisationerne er blevet klart, at en del ansøgere finder det svært at forstå ansøgnings- og evalueringsgrundlaget for LBF's støtteområder, specielt på renoveringsområdet. Dette er især et problem blandt mindre boligorganisationer, der typisk har færre ressourcer til at sætte sig ind i ansøgningskravene.

Derudover anbefales det, at LBF skaber yderligere transparens omkring deres datamodeller (fx de boligsociale datamodeller), da nogle ansøgere nævner, at det er svært for dem at få indsigt i disse og dermed svært for dem at forstå vurderingsgrundlaget for deres ansøgninger.

1.3.6 Yderligere inddragelse af kommuner

Da en del af de interviewede kommuner ikke føler sig tilfredsstillende inddraget i ansøgnings- og evalueringsprocessen på det byggetekniske område anbefales det, at LBF udarbejder en vejledning om "god proces for samarbejdet mellem boligorganisationer og kommuner".

Udover dette er det også blevet klart ud fra interviews med kommuner, at mange ikke kender til LBF's årlige informationskurser. Det anbefales derfor, at LBF aktivt forsøger at udbrede kendskabet til disse kurser blandt kommunerne.

1.3.7 Optimering af venteliste

Ud fra analysen af fondens forvaltningspraksis er det blevet tydeligt, at der er mulighed for at øge transparensen i ventelisten. Flere kommuner og boligorganisationer udtrykker, at de ikke forstår kriterierne for placeringen på ventelisten og ønsker flere opdateringer om placering løbende. Det anbefales derfor, at LBF tydeliggør kriterier for placering på ventelisten (i fx en vejledning) og løbende giver ansøgere adgang til oplysninger om deres placering på ventelisten (fx gennem Driftstøtteportalen).

1.3.8 Styrkelse af kontrolmekanismer

Det anbefales, at LBF styrker sine kontrolmekanismer i sagsbehandlingen ved at nedsætte et kvalitetsteam, der på halvårlig basis går i dybden med tilfældigt udvalgte sager og derigennem kan være med til at sikre objektivitet og ensartethed i sagsbehandlingen. I den sammenhæng anbefales det, at der sættes klare kriterier for, hvilken sammensætning af faglige kompetencer kvalitetsteamet skal besidde (fx både finansiel, byggeteknisk og juridisk viden).

2. Introduktion til LBF

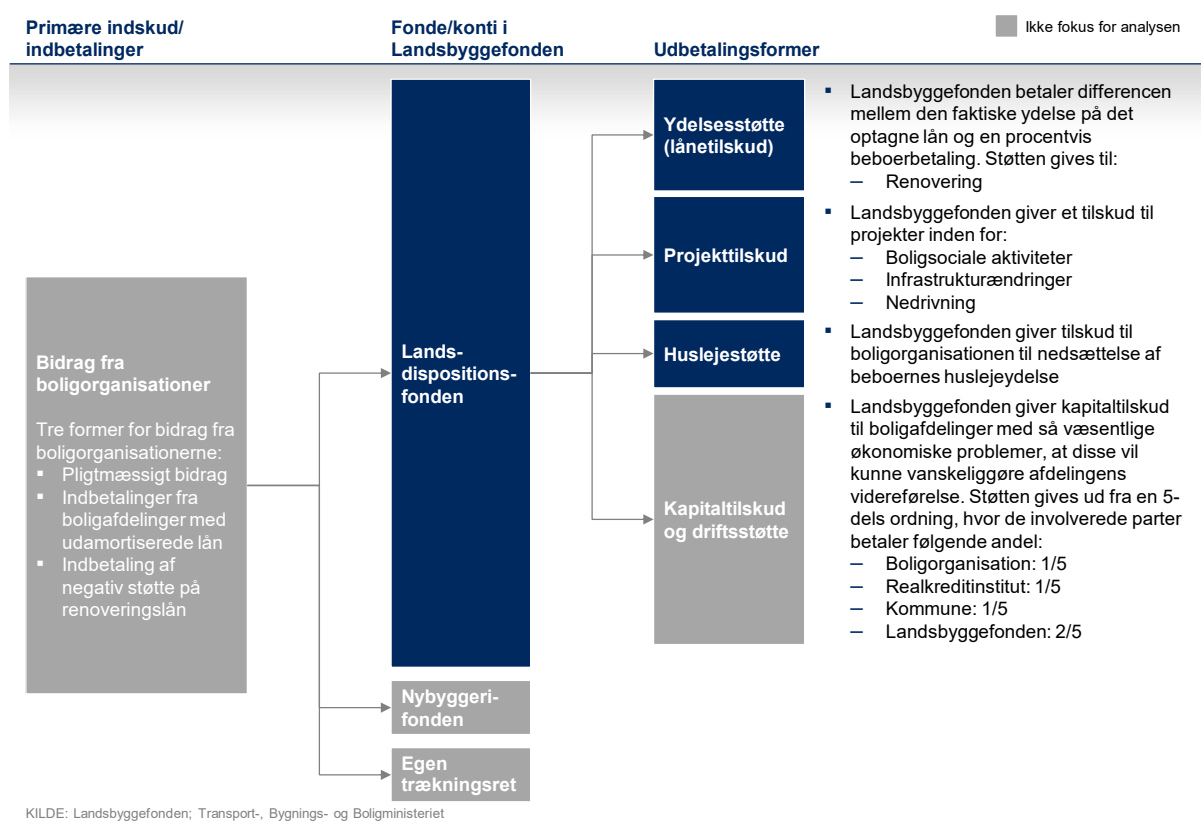
2.1 LBF's formål og støtteområder

LBF er en selvejende institution, der er stiftet af almene boligorganisationer og oprettet ved lov. Fondens formål er at fremme det almene byggeris selvfinansiering, og den støtter og udvikler landets almene boligbyggeri.

Fondens midler stammer fra de almene boligorganisationer¹ og fordeles mellem 3 fonde/konti: Landsdispositionsfonden, Nybyggerifonden og egen trækingsret (som kan ses som en opsparingskonto for den enkelte almene boligorganisation).

Fokus for denne analyse er de støttemuligheder, der forefindes under Landsdispositionsfonden. Denne fond har overordnet set til formål at yde støtte til finansiering af fysiske investeringer og inddækning af opsamlede driftsunderskud i afdelinger, hvor der er konstateret så væsentlige problemer, at deres videreførelse som alment byggeri er truet.

Figur 1: LBF's indskud og udbetalingsformer



2.1.1 Støtteformål og udbetalingsformer

Inden for Landsdispositionsfonden findes der 4 forskellige udbetalingsformer, som kan grupperes under 5 overordnede støtteformål, jf. nedenstående figur.

Figur 2: Udbetalingsformer fordelt på støtteformål

¹ Herunder indgår der betydelige støttemidler fra staten

Støtteformål	Beskrivelse af støtteformål	Udbetalingsformer
 Renovering ¹	<ul style="list-style-type: none"> Renoveringsstøtte gives til ekstraordinære renoveringsprojekter, (fx udbedring, vedligeholdelse, forbedring, ombygning for at opnå bedre tilgængelighed) – den gives ikke til almindelig drift, vedligeholdelse, modernisering, mv. 	Ydelsesstøtte (lånetilskud)
 Nedrivning ²	<ul style="list-style-type: none"> Nedrivningsstøtte gives til nedrivning af byggerier, primært ved afvandring, i udsatte boligområder samt ved alvorlige bygningskonstruktive problemer Kan eksempelvis ske ved nedrivning af hele blokke eller ved nedrivning af de øverste etager Alle projekter skal godkendes i Transport-, Bygnings- og Boligministeriet 	Projekttilskud
 Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> Infrastrukturstøtte er støtte til nedbrydning af udsatte boligområders fysiske isolation Involverer typisk betydelig kommuneinvolvering, da der sideløbende skal findes andre midler til offentlige veje, kollektiv trafik, byforandring, mm. Alle projekter skal godkendes i Transport-, Bygnings- og Boligministeriet 	
 Boligsocial indsats	<ul style="list-style-type: none"> Boligsocial støtte gives til 2 hovedområder: <ul style="list-style-type: none"> Huslejestøtte, dvs. tilskud til husleje for beboerne i boligorganisationen Støtte til boligsociale aktiviteter i op til 4-årige planer, dvs. fx støtte til jobfremmende initiativer eller lektiecaféer 	
Særlig driftsstøtte	<ul style="list-style-type: none"> Støtte til videreførelse af boligafdelingen i tilfælde af særligt dårlige økonomiske omstændigheder 	Kapitaltilskud

¹ Defineret som alle renoveringssager der ikke indeholder et element af nedrivning

² Der er krav om lokal medfinansiering fra kommune og/eller boligorganisation

KILDE: Landsbyggefonden

I figuren ses de 5 støtteformål med tilhørende udbetalingsformer samt en uddybende beskrivelse af støtteformålene. Renovering udbetales som ydelsesstøtte, nedrivning og infrastruktur som projektilskud, boligsocial som projektilskud og huslejestøtte mens særlig driftsstøtte udbetales som kapitaltilskud og lån.

2.1.2 Byggetekniske støtteområder vs boligsociale støtteområder

Renovering, nedrivning og infrastruktur betragtes alle som byggetekniske områder, hvorimod det boligsociale område er særskilt herfra. Disse betragtes som separate fagområder, og LBF's konsulenter er fordelt på hhv. byggetekniske og boligsociale konsulenter. Figuren neden for illustrerer fordelingen af LBF's sager under de byggetekniske og boligsociale sager.

Figur 3: Byggetekniske- og boligsociale støtteområder



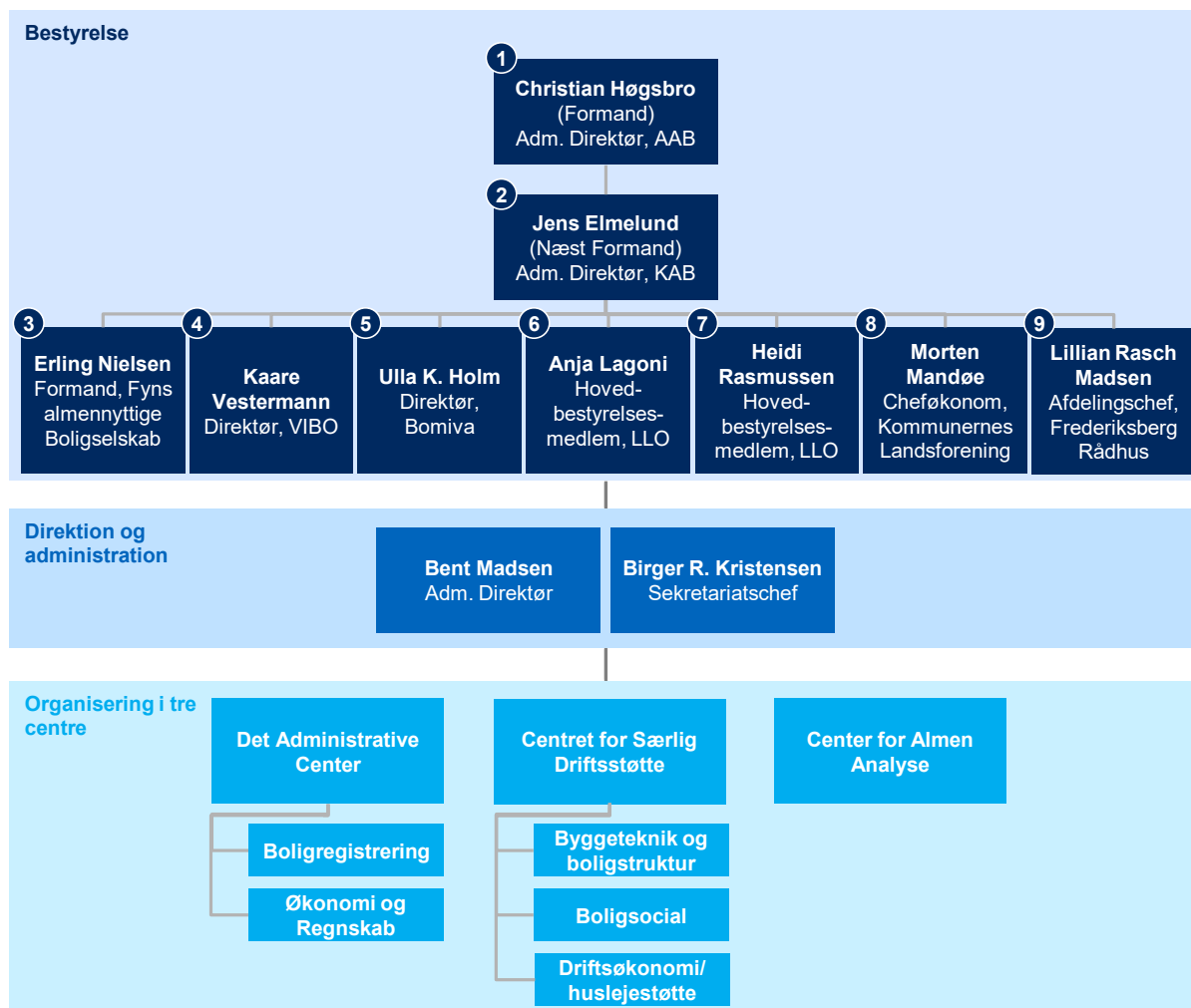
2.2 LBF's organisering

Afsnittet kommer ind på LBF's overordnede organisering, bestyrelse samt direktion.

2.2.1 Overordnet organisering

LBF er organiseret som en selvejende institution og ledes af en bestyrelse på 9 medlemmer. Den har en selvstændig administration, der dagligt ledes af en direktion, og er desuden organiseret i 3 faglige centre, jf. figur 4.

Figur 4: LBF's organisering



2.2.2 Bestyrelse

Bestyrelsen udvælges af 4 forskellige parter:

- 1-5 er valgt af Boligselskabernes Landsforening
- 6-7 er valgt af Lejernes Landsorganisation i Danmark
- 8 er valgt af Kommunernes Landsforening
- 9 er valgt af Københavns og Frederiksberg kommuner i fællesskab

2.2.3 Direktion

Direktionen består af Bent Madsen, adm. Direktør, og Birger R. Kristensen, Sekretariatschef.

2.2.4 Organisering i 3 centre

LBF er organiseret i 3 centre: Det Administrative Center, Center for Særlig Driftsstøtte og Center for Almen Analyse.

- **Det Administrative Center** består af en gruppe på 10 personer og forestår grundkapitalforvaltning, opkrævning af pligtmæssige bidrag og nye indbetalinger til Landsdispositionsfonden, trækingsretssager, ekspedition af låne- og garantisager vedrørende særlig driftsstøtte og renovering m.v., boligportal/huslejerregister, kapitalforvaltning, bogføring, regnskabsaflæggelse samt personaleadministration.
- **Centret for Særlig Driftsstøtte** består af en gruppe på 22 personer og forestår sagsbehandling vedrørende renovering m.v., kapitaltilførsel, huslejestøtte, mv., boligsocial indsats og yder sekretariatsmæssig bistand til bestyrelse og direktion.
- **Center for Almen Analyse** består af en gruppe på 11 personer og forestår garantiordning for afdelingsmidler, regnskabsindberetning på edb, regnskabsdatabasen, almen styringsdialog, benchmarking, temaundersøgelser og analyser samt foretager regnskabs gennemgang og yder vejledning i regnskabsspørgsmål m.m.²

2.3 LBF, boligorganisationen og kommunens rolle

LBF, boligorganisationen og kommunen har distinkte roller i ansøgningsprocessen, hvilket opsummeres neden for.

Figur 6: LBF, boligorganisationen og kommunens rolle

Landsbyggefonden, boligorganisationen og kommunens rolle

Landsbyggefonden 	Boligorganisationen 	Kommunen 
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Er sagsbehandler og udmønter af tilsagn – behandler ansøgningen og tager beslutning vedr. tilsagn eller afslag ✓ Vejleder ansøgeren og bidrager med specialviden vedr. byggetekniske og boligsociale forhold 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Er ansøgeren – har ansvar for at fremføre ansøgningen og bidrage med den nødvendige dokumentation ✓ Modtager støtten og er ansvarlig for gennemførelsen af projektet 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Er sagsbehandler – er ansvarlig for at behandle ansøgningen lokalt og anbefale ansøgningen til støtte hos Landsbyggefonden ✓ Er desuden på det boligsociale område en del af den bestyrelse, der administrerer de boligsociale initiativer ✓ Kommunen vurderer om huslejestigninger, som følger af renoveringsarbejderne, matcher boligbehovene i kommunen ✓ Kommunen skal tage stilling til, om den vil stille garanti for de lån, som finansierer renoveringsarbejderne

Figuren illustrerer, at LBF i dag har en todelt rolle; de er på den ene side sagsbehandlere og på den anden side faglige eksperter, der vejleder ansøgerne hen mod den bedst mulige ansøgning og bedst mulige løsning.

² <https://lbf.dk/om-lbf/medarbejder-og-kontakt/> & <https://www.lbf.dk/om-lbf/organisationen/>

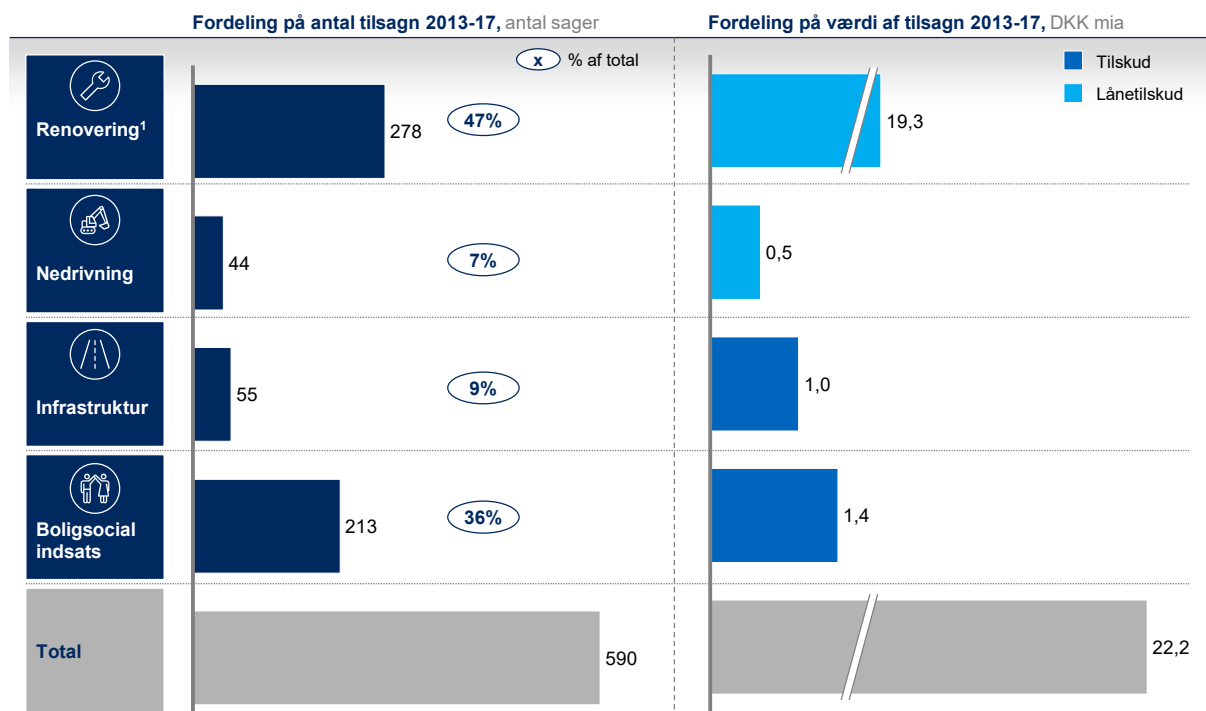
3. Sagsopgørelse og ansøgningsflow

I dette afsnit beskrives (1) LBF's udmøntning på de forskellige støtteområder samt (2) en beskrivelse af ansøgningsflow for de forskellige sagstyper.

3.1 Sagsopgørelse

Blandt de 4 støtteområder – renovering, nedrivning, infrastruktur og boligsocial – fordeler sagerne sig på følgende vis:

Figur 7: Fordeling af sager på de 4 støtteområder



¹ Defineret som alle renoveringssager der ikke indeholder et element af nedrivning
KILDE: Landsbyggefonden

Det noteres, at værdien af infrastrukturtilsagn, nedrivningstilsagn og boligsociale tilsagn repræsenterer reelt tilskud givet (pengestrøm), mens værdien af renovering repræsenterer en investeringsramme som der ydes lånetilskud³ til (den faktiske pengestrøm er betydeligt mindre end den fulde investeringsramme). Det bemærkes derudover, at alle almene boligafdelinger kan ansøge om renoverings- og nedrivningsstøtte, mens kun afdelinger beliggende i udsatte områder kan søge om infrastrukturstøtte og boligsocial støtte.

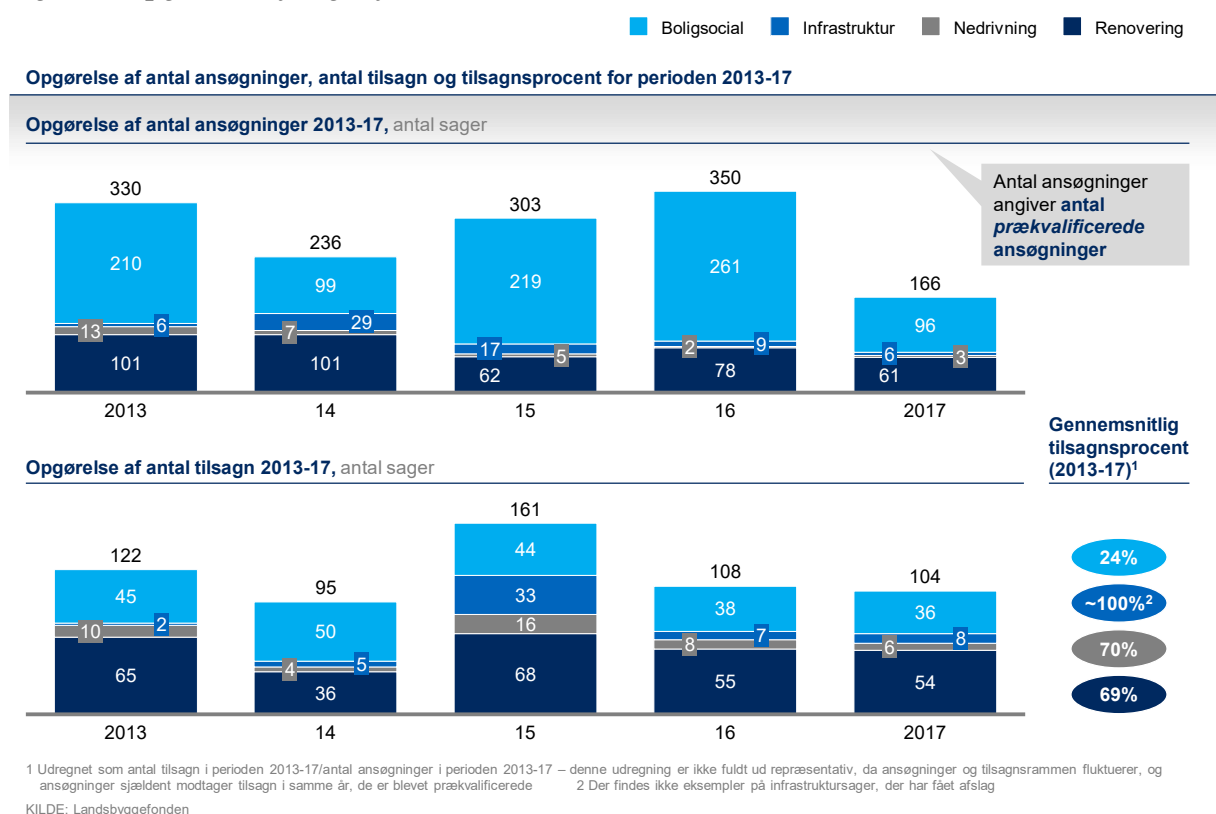
³ Lånetilskud: Landsbyggefonden betaler differencen mellem den faktiske ydelse på det optagne lån og en procentvis beboerbetaling

3.1.1 Antal sager og tilsagn

Kigges der på årlige opgørelser, ses det, at den gennemsnitlige tilsagnsprocent varierer væsentligt mellem de forskellige sagstyper fra 24% for boligsociale aktiviteter til 100% for infrastrukturansøgninger. Den lave tilsagnsprocent for det boligsociale område er især drevet af et meget højt antal huslejestøtteansøgninger.

Det noteres, at antal ansøgninger angiver antal *prækvalificerede* ansøgninger, men derimod ikke ansøgninger før prækvalifikation, da en opgørelse før prækvalifikationen vil kræve en manuel optælling. I figuren neden for følger en opgørelse af sager fra 2013 – 2017 fordelt på de 4 støtteområder.

Figur 8: Opgørelse af sager fra 2013 - 2017

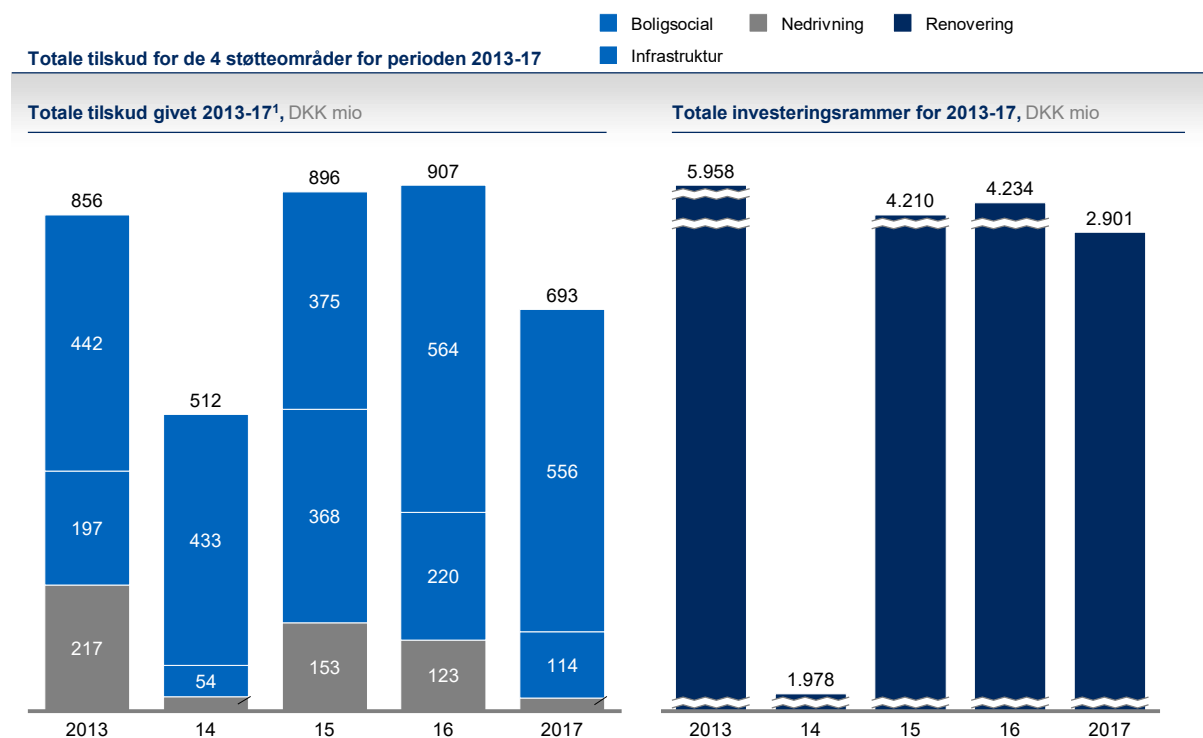


3.1.2 Værdi af støttetilsagn

Totale støttetilsagn fluktuerer væsentligt fra år til år, da bevillingsrammen bliver fastsat fra politisk hold, og denne fluktuerer årligt. Dette har en indflydelse på LBF's sagsbehandling og sagsprioritering, da der skal tages hensyn til bevillingsrammeudsving.

Neden for ses fordelingen af tilskud på de 4 støtteområder i perioden 2013 – 2017.

Figur 9: Fordeling af tilskud på støtteområder:



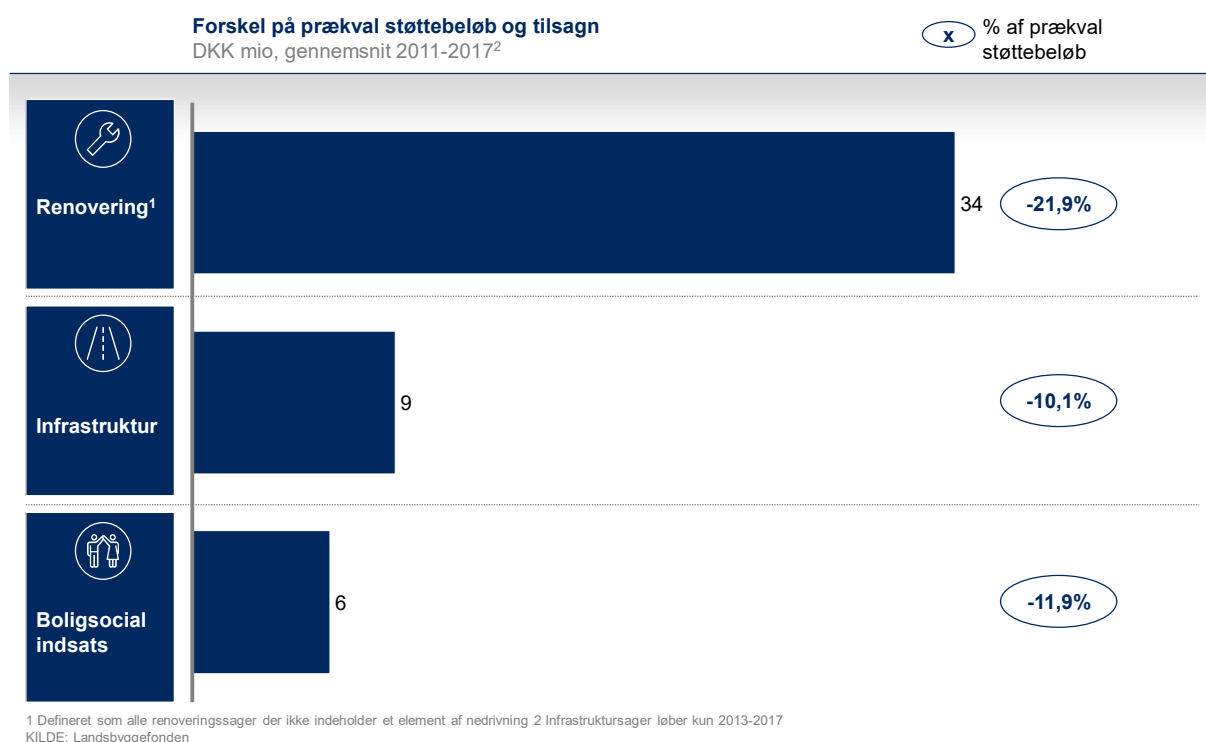
1 Huslejestøtten er opgivet baseret på nutidsværdien af tilsagnet
 KILDE: Landsbyggefonden

Under bilag, afsnit 9.2.1 til afsnit 9.2.4, findes der en detaljeret opgørelse af sager inden for hvert støtteområde.

3.1.3 Ændringer i ansøgningerne

For at skabe et indtryk af eventuelle støtteforskelle inden for renovering, infrastruktur og boligsocial, er der lavet en sammenligning af prækvalifikationsbeløbet og den endelige bevilling inden for hvert af de 3 områder.

Figur 10: Gennemsnit fra 2011 – 2017 af støttebeløb fra prækvalifikation til endeligt tilsagn



Den største forskel på prækvalifikationsbeløbet og det endelige tilsagn ses hos renovering, hvilket skyldes et generelt højere ansøgnings- og tilsagnsbeløb, som muliggør større udsving. Opdeling på udsatte- og ikke-udsatte områder inkluderes ikke, da disse ikke bidrager til en mere granuleret indsigt grundet minimale forskelle. Den årlige fordeling af renoveringsstøtte fra 2011 til 2017 følger det samme mønster, som ses i afsnit 3.1.2 vedr. støtterammer, hvilket også er tilfældet for boligsocial støtte. Der forekommer ikke den store sammenhæng mellem infrastrukturstøtte og tilhørende støtteramme.

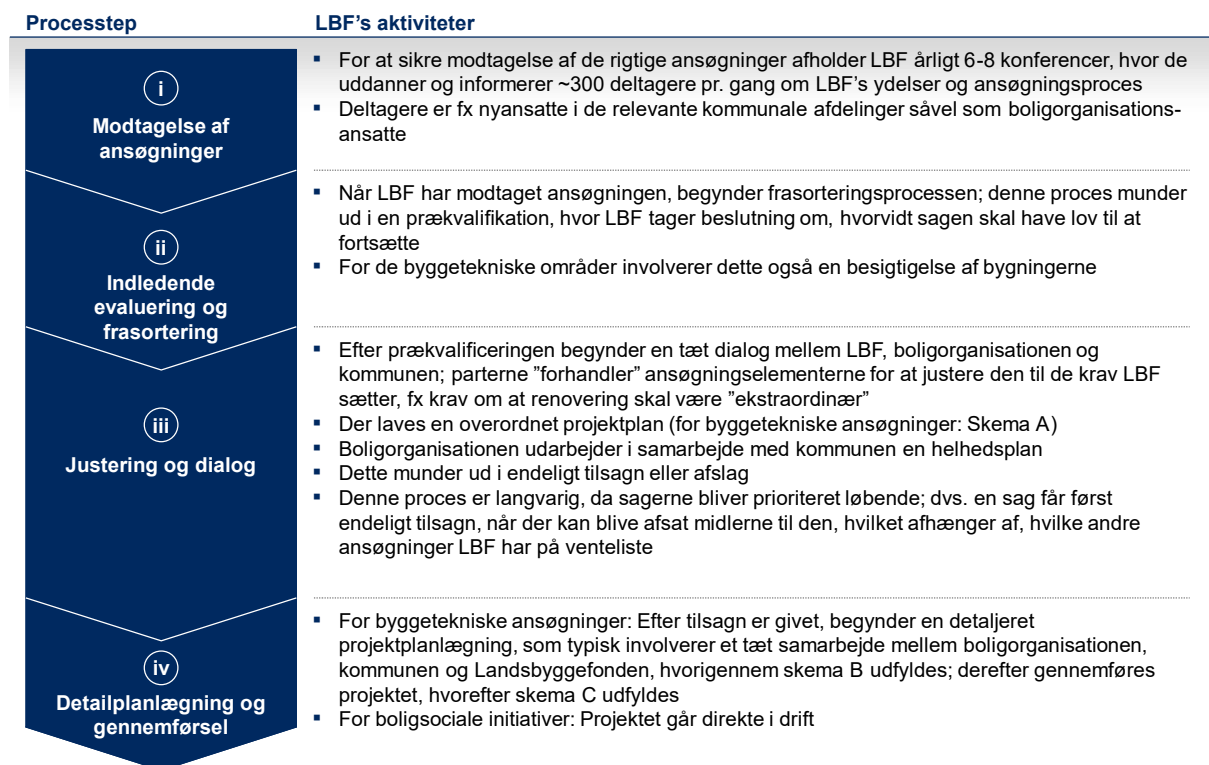
3.2 Ansøgningsflow og sagsbehandlingsprocesser

Ansøgninger til LBF følger overordnet set 4 processtep:

- i. **Modtagelse af ansøgninger:** Dette inkluderer både aktiviteter, der ligger inden selve ansøgningen foretages (fx kommunikation af støttemuligheder og -kriterier over for ansøgerne), og modtagelse af den indledende ansøgning
- ii. **Indledende evaluering og frasortering:** Dette inkluderer sagsbehandlingen til og med prækvalificeringen af ansøgningerne
- iii. **Justering og dialog:** Dette inkluderer den løbende dialog og sagsbehandling, der foregår efter prækvalifikationen, samt andre sagsbehandlingsaktiviteter til og med det endelige tilsagn
- iv. **Detailplanlægning og gennemførelse:** Dette inkluderer alle aktiviteter, der ligger efter tilsagnet (fx skema B og C for byggetekniske ansøgninger og etårseftersynet for boligsociale ansøgninger)

LBF's aktiviteter er beskrevet overordnet neden for, hvilket efterfølges af en detaljeret sammenligning af de 4 sagsgange:

Figur 11: Overordnet ansøgningsflow



KILDE: Interviews med Landsbyggefonden

Kigges der på de konkrete aktiviteter, der foretages i forbindelse med ansøgningen, ses det, at ansøgninger overordnet set følger de samme processtrin – se neden for:

Figur 12: Sammenligning af sagsgange

	Renovering	Nedrivning	Infrastruktur	Boligsocial
Indledende ansøgning	✓	✓	✓	✓
Besigtigelse	✓	✓	✓	✓ ¹
Kommunal anbefaling	✓	✓	✓	✓
Prækvalificering	✓	✓	✓	✓
Ministeriel godkendelse	✗	✓	✓	✗
Dialog og prioritering	✓	✓	✓	✓
Endelig helhedsplan	✓	✓	✓	✓
Skema A	✓	✓	✓	✗
Godkendelse af skema A /helhedsplan	✓	✓	✓	✓
Tilsagn	✓	✓	✓	✓
Skema B og C	✓	✓	✓	✗
Projekt gennemføres/ går i drift	✓	✓	✓	✓
Årlig indberetning	✗	✗	✗	✓
Etårseftersyn	✓	✗	✗	✓

¹ Besigtigelse finder kun sted, hvis området ikke tidligere har modtaget boligsocial støtte

KILDE: Interviews med Landsbyggefonden

Under bilag, afsnit 9.2.5, findes der en detaljeret redegørelse for ansøgningsflow for hvert af støtteområderne.

4. Lovgivningsmæssige rammer og skønrum

I dette kapitel (1) kortlægges LBF's primære politiske og lovningsmæssige rammer og (2) LBF's skønrum kortlægges inden for sagsområderne.

4.1 Lovgivning og aftaler på området

LBF's arbejde for perioden 2011-2017 er drevet af 2 primære politiske aftaler: Boligaftale 2010 og Boligaftale 2014. Til dette skal lægges 3 tillægsaftaler i perioden 2011-2015.

Fonden er ydermere reguleret af en række love og reguleringer, der har været relativt stabile over tid.

4.1.1 Overordnet aftale for 2011-2014

Boligaftalen fra 2010 vedr. aftale om styrket indsats i ghettoområderne og anvendelsen af den almene boligsektors midler har overordnet set følgende fokus:

- Antallet af ghettoområder skal reduceres med min. 25% inden aftalens udløb i 2016 og min 50% i de næste 10 år
- Offentlige myndigheder samt almindelige borgere skal uden frygt for chikane kunne færdes i alle byområder
- I ghettoområderne skal der være rum for levende byliv og blandede boligformer
- Som led i indsatsen mod ghettoisering er der fortsat behov for at prioritere et fysisk og socialt løft både i ghettoområderne og i de udsatte boligområder generelt

4.1.2 Tillægsaftaler for 2011-2014

For periode 2011-2014 er der 3 yderligere relevante politiske aftaler:

- 12. november 2011: Tillæg til boligaftalen af 8. november 2010 om en styrket indsats i ghettoområderne og anvendelsen af den almene boligsektors midler mellem regeringen om fremrykning af LBF's investeringsramme til reovering
- 10. maj 2012: Aftale om forhøjelse af LBF's investeringsramme for 2012 til reovering
- 10. juni 2013: Aftale om nye kriterier for særligt udsatte boligområder

4.1.3 Aftale for 2015-2018

Boligaftalen for perioden 2015-2018 vedr. aftale om anvendelsen af LBF's midler og effektivisering af den almene boligsektor har overordnet set følgende fokus:

- Fokus på reovering og modernisering af de almene boliger for at tiltrække en bredere beboersammensætning
- Forbedring af udsatte almene boligområder fysisk, socialt og økonomisk; det er vigtigt i forhold til at understøtte gode rammer for et trygt liv for beboerne
- Tryghed og trivsel skal være centrale og gennemgående temaer i den samlede indsats i de boligområder, der står på listen over udsatte boligområder samt i de øvrige boligområder, hvor der er problemer
- Kravene til helhedsplanerne skærpes, således at helhedsplanen bl.a. eksplicit skal forholde sig til indsatsen over for akut opståede situationer med uro og kriminalitet
- Der etableres et rejsehold, som kan vejlede og sparre om best-practice og anvendelse af ministeriets værktøjskasse

De primære ændringer sammenlignet med 2011-2014 aftalen er følgende:

- Fokus er på udsatte boligområder (tidligere særligt ghettoområder)
- Renoveringsrammen forhøjes væsentligt med 2,2 mia. kr. årligt til en total årlig ramme på 4,2 mia. kr. i hvert af årene 2015 og 2016. Rammen fastsættes til 2,6 mia. kr. i 2017, 2,5 mia. kr. i 2018 og 2,3 mia. kr. årligt i 2019 og 2020
- Tidligere støttede LBF udelukkende nedrivninger med henblik på en afdelings videreførelse; for at imødegå udlejningsvanskelighederne i blandt andet landdistrikterne foreslås det, at LBF, hvor boligerne ikke kan sælges til anden side, gives mulighed for at støtte nedrivning af hele almene afdelinger

En detaljeret opgørelse af aftalernes konsekvenser for LBF samt en opsummering af de relevante love og regulativer kan findes under bilag, afsnit 9.3.1.

4.2 LBF's skønrum

LBF's skønrum inden for både det boligsociale- og byggetekniske område er blevet kortlagt. Med skønrum menes det rum, hvor det er nødvendigt, at LBF og dens sagsbehandlere foretager et skøn/vurdering. Skønrummet er blevet brudt ned i 2 overordnede dimensioner:

Dimension 1: Graden af rammelovgivning samt politiske aftaler bestemmer i hvor høj grad LBF bliver nødt til at fortolke lovgivningen, og selv står for at oversætte denne til praksis.

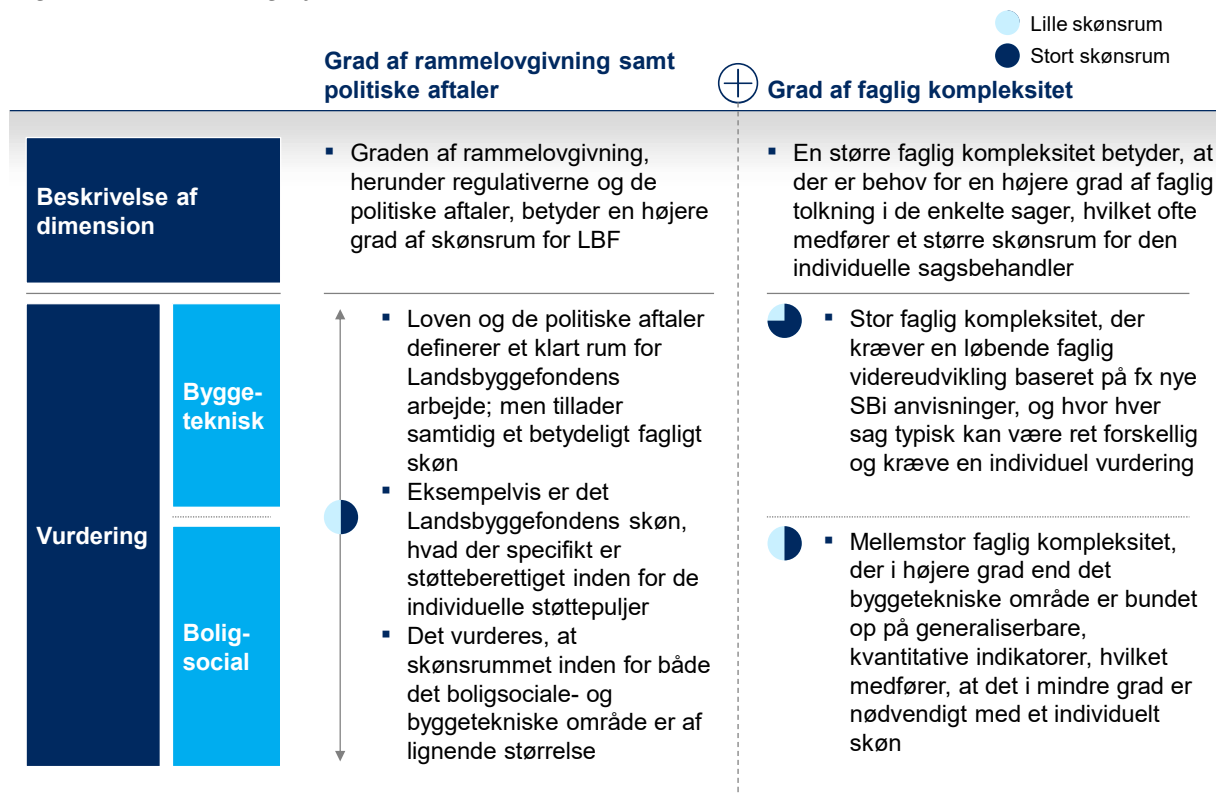
Figur 13: Rammer for LBF



Dimension 2: Graden af faglig kompleksitet på de individuelle sagsområder, da en stor faglig kompleksitet betyder, at hver sagsbehandler må foretage en faglig vurdering i hver individuel sag.

Skønrummet er blevet vurderet ud fra interviews med LBF, hvorigennem det kan konkluderes, at LBF har et betydeligt skønrum både på det boligsociale- og byggetekniske område, da begge er underlagt relativt vide politiske og lovgivningsmæssige rammer. Derudover vurderes det, at det byggetekniske område generelt har en endnu højere faglig kompleksitet end det boligsociale område, og at der derfor ofte er et større skønrum for den individuelle sagsbehandler på det byggetekniske område. Dette opsummeres neden for:

Figur 14: Estimering af skønrum



4.2.1 Grad af skønrum i politiske aftaler og lovgivning

LBF er oprettet ved lov, og en række love og regulativer fastlægger fondens nærmere arbejde på bl.a. de byggetekniske- og boligsociale områder. Regulativerne udarbejdes af LBF's bestyrelse med godkendelse af ministeren. På baggrund af love og regulativer udarbejder LBF vejledninger for en række af fondens arbejdsområder. I vejledningerne uddyber LBF deres tolkning af reglerne, der er fastsat i regulativerne. Både regulativer og vejledninger tager højde for de politiske boligaftaler med henblik på at sikre politisk målopfyldelse.

Det bemærkes, at både loven og de politiske aftaler definerer et klart rum for LBF's arbejde, men samtidig tillader et betydeligt fagligt skøn inden for dette, hvor der fx er plads til fortolkning af, hvad der er støtteberettiget inden for de individuelle støttepuljer. Det vurderes, at skønrummet inden for både det boligsociale- og byggetekniske område er af sammenlignelig størrelse.

4.2.2 Grad af faglig kompleksitet

Både det boligsociale- og det byggetekniske sagsområde er fagligt komplekse områder, og det medfører ofte en betydelig grad af skønrum i sagsbehandlingen. Neden for er en overordnet beskrivelse af den faglige kompleksitet inden for hvert område:

Byggeteknisk

På det byggetekniske område skal hver sagsbehandler have en dyb byggeteknisk viden, hvilket bl.a. medfører, at hver sagsbehandler løbende holder sig opdateret i fx bygningsreglementet, SBi anvisninger⁴, byggeskadefondens praksis og andre faglige udviklinger på området.

⁴ SBi anvisninger anviser, hvordan man bygger inden for et givent område i overensstemmelse med god praksis

Derudover kræver det en inddragelse af medarbejdere med specifikke fagkompetencer, fx inden for økonomi eller arkitektur.

Boligsocial

På det boligsociale område skal hver medarbejder have en forståelse af boligsociale forhold og løsningsmodeller samt en forståelse af, hvordan boligsociale problemstillinger kan tolkes ud fra kvantitative indikatorer. Ligesom på det byggetekniske område kræver dette, at sagsbehandlerne holder sig løbende opdateret ift. udviklingen inden for området bl.a. ift. udgivelser fra Center for Boligsocial Udvikling. Dog er det boligsociale område på nogle punkter lettere at navigere i end det byggetekniske, da vurderinger på dette område typisk beror på mere eller mindre generaliserede statistiske data, mens vurderingerne på det byggetekniske område ofte beror på konkrete skøn af specifikke bygningskade mv.

5. Analysemetode

I dette afsnit beskrives analysens formål, og de anvendte datakilder gennemgås.

5.1 Analysens formål

Formålet med analysen af LBF's forvaltningspraksis er at afdække LBF's håndtering af skønsrummet samt LBF's politiske målopfyldelse, der sammen kan lede til en vurdering af deres nuværende praksis:

Figur 15: Afdækning af skønsrum og politisk målopfyldelse

Beskrivelse	Operationalisering
1 LBF's håndtering af skønsrummet	<ul style="list-style-type: none">3 dimensioner evalueres:<ul style="list-style-type: none">Hvor faste og systematiske rammer LBF anvender til at evaluere ansøgningerneHvor transparent processen er for ansøgerneHvor robuste kontrolmekanismer LBF har i sine beslutningsprocesser
2 LBF's politiske målopfyldelse	<p>For hvert politisk mål vurderes det, om de er opfyldt ud fra 2 dimensioner af politisk målopfyldelse:</p> <ul style="list-style-type: none">Er puljen/kriteriet oprettet?Er midlerne udmøntet/kriteriet opfyldt?

5.2 Kilder

Analysen er baseret på en lang række datakilder. De primære datakilder uddybes neden for.

5.2.1 Analyse af kvantitative sagsopgørelser

For hvert af LBF's støtteområder (renovering, nedrivning, infrastruktur og boligsocial) er de kvantitative sagsopgørelser for perioden 2011-2017 blevet analyseret, især med henblik på kortlægning af overordnede tendenser inden for de forskellige støtteområder.

5.2.2 Analyse af udvalgte sager

Der er udvalgt 18 konkrete sager til mere dybdegående analyse med henblik på at afdække eksempler på, hvordan forvaltningspraksissen ser ud i specifikke sagsforløb.

Sagerne er udvalgt ud fra en betragtning om at opnå den størst mulige spredning ift. sagstype, geografi, størrelse, mv. samt at opnå den størst mulige relevans (fx vælge nedrivningssager, men ikke infrastruktursager for landkommuner, da nedrivningssager er langt mere udbredte her, eller opnå relevante sammenligninger ved at vælge 2 lignende sager, hvor én fik afslag, og den anden fik tilsagn).

De 18 sager⁵ er udvalgt af McKinsey & Company og testet med LBF for at sikre, at et repræsentativt udsnit er udvalgt. Sagerne er udvalgt ud fra en 3-trins udvælgelsesmetode, som er illustreret neden for:

Figur 16: Udvælgelsesmetode



¹ Med afslag menes sager, der har fået afslag før eller under prækvalificeringen

² For sager, der har fået afslag, udvælges et repræsentativt udsnit af sager af LBF, og blandt disse udvælges konkrete sager til analyse af McKinsey

³ Denne klassificering er baseret på "Infrastrukturlisten" for 2015, der er en betegnelse over udsatte områder berettiget til at modtage infrastruktur støtte

Se en mere detaljeret beskrivelse af udvælgelsesmetoden under bilag, afsnit 9.4.1. Under bilag, afsnit 9.4.2, findes der desuden en liste over de sager, der blev udvalgt til analyse.

5.2.3 Interviews med kommuner og boligorganisationer

Der er blevet foretaget interviews med 10 boligorganisationer og 10 kommuner for at afdække 2 primære områder:

1. Kommentarer til specifikke sagsforløb som de respektive boligorganisationer og kommuner har været ansvarlige for
2. Boligorganisationer og kommuners opfattelse af LBF's forvaltningspraksis, især ift. hvor transparent og formaliseret den er.

I relation til punkt 1 er der udvalgt kommuner og boligorganisationer, der kan kommentere på de specifikke sager udvalgt til dybdegående analyse (som nævnt oven for).

For punkt 2 er der anvendt en fast spørgeramme for at sikre konsistens på tværs af interviewdeltagerne. Spørgerammen kan ses neden for. For hvert spørgsmål er interviewdeltagerne blevet bedt om både at give deres kvalitative kommentarer samt at give parameteret en score på en skala fra 1-5 ift., hvor transparent og formaliseret det opleves:

⁵ Foruden de 18 sager blev der udvalgt fire yderligere sager via interviews med kommuner og boligforeninger, der skulle analyseres mhp. identificering af subjektiv sagsbehandling. Interviews med nøglepersoner fra kommuner, boligorganisationer og LBF viste hurtigt, at der var tale om misforståelser – og ikke subjektiv sagsbehandling.

Figur 17: Spørgeramme for interviews med boligorganisationer og kommuner

	Analyseemne	Analysespørgsmål	
i	Modtagelse af ansøgninger	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omfang af oplysning om ansøgningsmuligheder 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I hvilken grad offentliggøres og formidles information om LBF's støttepuljer? I hvilken grad bliver det gjort klart, hvad ansøgningskriterierne er?
ii	Indledende evaluering og frasortering	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faste procesværktøjer, vurderingskriterier, m.v. ▪ Anvendelse af procesværktøjer, vurderingskriterier, m.v. ▪ Systematisk besigtigelse ▪ Ansøgningsvejledning ▪ Tilpasning af ansøgning ▪ Kriterier for afslag ▪ Begrundelse for afslag 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I hvor høj grad foreligger faste procesværktøjer (nedskrevne retningslinjer, skemaer mv.)? I hvor høj grad foreligger objektive vurderingskriterier (fx faste tærskelværdier ift. beboerindekset)? ▪ I hvor høj grad beror de indledende processer som helhed på anvendelse af procesværktøjer og vurderingskriterier? Hvor ofte bliver disse værktøjer og kriterier tilsidesat for andre hensyn? ▪ I hvilken grad anvendes der faste procesværktøjer i Landsbyggefondens/kommunens besigtigelse? ▪ I hvilken grad står Landsbyggefondens til rådighed med vejledning i processen? ▪ I hvor høje grad foreligger der klare og konsistente kriterier for tilpasning af ansøgningen? ▪ I hvor høj grad foreligger der klare og konsistente vurderingskriterier for afslag? ▪ I hvilken grad formuleres der tydelige begrundelser for afslag?
iii	Justering og dialog	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faste procesværktøjer (fx skemaer) ▪ Kriterier for tilpasning ▪ Kriterier og transparens for venteliste/prioritering 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I hvor høj grad foreligger faste procesværktøjer (nedskrevne retningslinjer, skemaer, mv.)? ▪ I hvilken grad anvendes der faste kriterier for hvilke elementer af ansøgningen, der skal tilpasses eller skæres ud? ▪ I hvilken grad er der klare og konsistente kriterier for ventelisteprioriteringen? I hvilken grad er kriterierne for ventelisteprioriteringen gjort transparente over for kommunerne og boligorganisationer?
iv	Detail-planlægning og gennemførelse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faste procesværktøjer (fx skemaer) ▪ Kriterier for tilpasning 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I hvor høj grad foreligger faste procesværktøjer (nedskrevne retningslinjer, skemaer mv.)? ▪ I hvilken grad anvendes der faste kriterier (fx faste tærskelværdier for procentvis afvigelse) for tilpasning af ansøgningen?

Interviewsene blev foretaget af McKinsey & Company med lejlighedsvis deltagelse af repræsentanter fra Finansministeriet og Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen. Under bilag, afsnit 9.4.3, er der en oversigt over hvert enkelt interview, som gengiver pointer fremhævet af kommunen eller boligorganisationen i løbet af det enkelte interview.

5.2.4 Interviews med LBF

Der er foretaget interviews med en række personer fra LBF, inkl.:

- Medlemmer af direktionen og ledelsesteamet
- Byggetekniske konsulenter
- Boligsociale konsulenter

Disse interviews er især blevet anvendt til at afdække fondens nuværende forvaltningspraksis samt til at forstå detaljer i specifikke sagsforløb.

5.2.5 Analyse af LBF's værktøjer

Der er foretaget en analyse af LBF's konkrete sagsbehandlingsværktøjer.

Driftsstøttesystemet er kernen i Landsbyggefondens sagsbehandling af alle typer af støttesager. Foruden Landsbyggefondens medarbejdere har også medarbejdere i kommuner og boligselskaber adgang til systemet via NemId og kan løbende følge udviklingen hhv. kommunens eller boligselskabets sager i Landsbyggefondens, herunder alle data, tekniske rapporter m.v. omkring den enkelte sag. Driftsstøttesystemet er således med til at sikre en fast og systematisk proces i sagsbehandlingen.

Driftsstøttesystemet er indrettet sådan, at boligselskaberne selv arbejder med deres renoveringssag i systemet. Systemet er integreret med regnskabsdatabasen og databasen over realkreditlån i de almene boligafdelinger, således at allerede indberettede data ikke skal indberettes igen med risiko for fejl osv.

I Driftsstøttesystemet er blandt andet samlet følgende data:

- Opdateret statistik om det enkelte boligområde.
- Aktuelle regnskabstal og låneopgørelser
- Relevante vejledninger til boligselskaber og kommuner
- Ansøgning om fx renoveringsstøtte:
I systemet samles både mailvekslinger, rapporter om byggeteknisk dokumentation, helhedsplaner.
- Arbejdsprocessen:
Dato for besigtigelse (alle projekter besigtiges af fondens personale). Yderligere opfølgingsmateriale – herunder angivelse af, om det er komplet. Materiale om budget og finansiering – herunder angivelse af, om det er komplet. Stade for LBF's behandling
- Information om behandling i beboerdemokratiet og kommunen

Renoveringer er underlagt den sædvanlige skematik i den almene sektor, hvilket også registreres i systemet, herunder:

- Skema A (kommunes tilsagn):
Her registres i Driftsstøttesystemet al korrespondance omkring tilsagnsgivning, herunder de præcise kommunale godkendelse af skema A og helhedsplan, ydelsesark osv.
- Skema B:
Redegørelser for totaløkonomi.
Redegørelse for budget efter licitation
Kommunal godkendelse af skema B (forudsætning for renoveringen kan igangsættes).
Evt. yderligere forhold omkring lokalplan, jura etc. specifikt for den enkelte sag
- Skema C:
Kommunens godkendelse af det endelig budget for renoveringen.

I Driftsstøttesystemet er også løbende en oversigt over nøglepersoner og nøgleparter, så alle interessenter omkring en sag hurtigt kan kontaktes, hvis der skulle opstå behov for det.

- Driftsstøttesystemet giver løbende et fuldstændigt overblik over sagsforløbet for parterne.
- Driftsstøttesystemet sikrer en fuldstændig registrering af alle sager og deres stade.
- Driftsstøttesystemet sikrer, at der i alle faser af en renoveringssag sker en evaluering, og sagen kan kun komme til næste stade, hvis alle evalueringer i forrige stade er i orden.

Det skal tilføjes, at der i Driftsstøttesystemet er en fuldstændig sagshistorik med alle relevante bilag, mails, rapporter, arbejdsdokumenter, fotos m.v.

Yderligere eksempler på værktøjer, der er blevet analyseret, (ikke udtømmende liste) er:

- Byggeteknisk:
 - Skabelon for budgetark
 - Skema A, B og C
 - Skabeloner for breve sendt til ansøgere ifm. den årlige afsætning samt tilsagn

- Boligsocial:
 - Boligsociale nøgletal
 - Boligsociale ansøgningskematikker

Tilsammen har disse datakilder lagt grundlaget for analysen af LBF's forvaltningspraksis.

6. Analyse: Håndtering af skønsrum

I dette kapitel analyseres LBF's håndtering af skønsrum. Kapitlet indledes med et afsnit om hovedpointerne i analysen efterfulgt af et afsnit, der beskriver metoden for analysen (operationalisering). Følgende afsnit analyserer skønsrummet baseret på tre dimensioner: 1) hvor faste og systematiske rammer LBF anvender til at evaluere ansøgningerne, 2) hvor transparent processen er for ansøgerne og 3) hvor robuste kontrolmekanismer LBF har i sine beslutningsprocesser.

6.1 Hovedpointer

LBF har et betydeligt skønsrum i sin forvaltning givet kompleksiteten af deres støtteområder (især de byggetekniske områder). I dag navigerer LBF i dette skønsrum ud fra den høje faglighed, som deres sagsbehandlere besidder. Dog er der plads til, at deres forvaltning kan blive endnu mere transparent og veldokumenteret. Dette vil ikke fjerne skønsrummet, men vil gøre det mere transparent og sikre, at fonden i alle situationer sagsbehandler ud fra stringente, konsistente og objektive kriterier. Neden for uddybes de 2 pointer.

6.1.1 Stor faglighed

Det er tydeligt igennem dialog både med ansøgere og med LBF selv, at fondens konsulenter har en stor faglighed, som ansøgerne sætter stor pris på at have adgang til. Denne faglighed, både på det byggetekniske- og det boligsociale område, er baseret på en løbende orientering i den nyeste faglige viden inden for de relevante områder, som guider LBF's sagsbehandling og beslutninger.

6.1.2 Yderligere transparens og dokumentation anbefales

Både det boligsociale- og det byggetekniske område er komplekse sagsområder, hvor der ofte kræves en faglig vurdering i de specifikke sagstilfælde – her er LBF's stærke faglighed central. Det er dog også blevet klart igennem analysen, at LBF's sagsbehandling, især på det byggetekniske område, har plads til at blive endnu mere struktureret og stringent, og at det ville være relevant at sætte værktøjer og processer op, der kan sikre at sagsbehandlingen bliver mere veldokumenteret end den er i dag. Fx forefindes der i dag ikke nogen detaljeret definition af, hvad "ekstraordinær reovering" betyder til frustration for ansøgerne.

McKinsey har i samarbejde med LBF gennem interviews forsøgt, at lave en overordnet definition af ekstraordinær reovering på de individuelle støtteområder som ses nedenfor:

Figur 18: Definition af ekstraordinær renovering

Overordnet definition af ekstraordinær renovering på de individuelle støtteområder			
<p>Opretning</p> <p>Inden for opretning defineres ekstraordinær renovering ud fra 3 overordnede kriterier:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Levetid: Bygningsdelen må ikke have udlevet sin levetid. Til vurdering af dette bruges en officiel tabel, der viser vejledningsmæssige levetider per bygningsdel ▪ Svigt og skade: Der skal være sket et svigt med en skade som følge – dvs. der skal være en konkret skade, der skal udredes ▪ Bagatelgrænse: Summen af de ekstraordinære forhold skal løbe op i min. 10% af bygningens værdi 	<p>Miljø</p> <p>Inden for miljø defineres ekstraordinær renovering ud fra følgende 3 kriterier:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Løsning på problem: Der skal påvises et konkret problem, som miljøarbejdet løser; fx for opsætning af videokameraer skal der være et påvist problem med tryghed ▪ Nye faciliteter: Der kan fås støtte til etablering af nye faciliteter men ikke til renovering af eksisterende faciliteter ▪ Bebyggelsestype: Tæt/lav bebyggelse kan per definition ikke få støtte til miljøarbejder, da de typisk har meget velfungerende udearealer 	<p>Om- eller sammenbygning</p> <p>Om- eller sammenbygning er per definition ekstraordinært, da der ikke må bruges opsparret husleje til at lave ombygning. Det primære kriterie for støtte er:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lokalt behov: For at få støtte skal der dokumenteres et lokalt behov, fx påvist udlejningsbesvær eller problemer med beboersammensætning, som kan løses gennem om- eller sammenbygning 	<p>Tilgængelighed</p> <p>Tilgængelighedsrenovering er per definition ekstraordinært, da der ikke må bruges opsparret husleje til at ombygge lejligheder. De primære kriterier for støtte er:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Max 1/4: Der kan maksimalt gives støtte til at 1/4 af en afdelings lejligheder bliver lavet til tilgængelighedsboliger ▪ Lokalt behov: For at få støtte skal der dokumenteres et lokalt behov for tilgængelige boliger

Anm.: Der forefindes i dag ikke nogen definition af hvad "ekstraordinær renovering" betyder. Ovenstående figur er udarbejdet af McKinsey i samarbejde med LBF i et forsøg på at lave en overordnet definition af ekstraordinær renovering på de individuelle støtteområder.

Her ville det bidrage til yderligere transparens i forvaltningsprocessen at lave en klarere og letoverskuelig definition af dette til ansøgerne samt lave interne vejledninger til LBF's sagsbehandlere ift., hvordan "ekstraordinær" skal fortolkes mere specifikt for fortsat at sikre en konsistent sagsbehandling, og at der udelukkende gives støtte til ekstraordinær renovering. Det bør understreges, at ovenstående blot er et bud på en overordnet definition baseret på interviews med LBF og en mere præcis definition vil kræve yderlige arbejde.

6.2 Operationalisering

LBF's skønrum inden for både det boligsociale- og byggetekniske område blev kortlagt i afsnit 3.4. Følgende afsnit vurderer LBF's arbejde inden for skønrummet baseret på 3 dimensioner: 1) Hvor faste og systematiske rammer LBF anvender til at evaluere ansøgningerne, 2) hvor transparent processen er for ansøgerne og 3) hvor robuste kontrolmekanismer LBF har i sine beslutningsprocesser.

De 3 dimensioner er illustreret i nedenstående figur, hvor skønrummet vurderes. Dette er på baggrund af interviews med LBF, kommuner og boligorganisationer.

Figur 19: Rammen for evaluering af skønsrum

Dimension	Vurdering af LBF's håndtering af skønsrummet			Kilde til vurdering
	Ikke transparent/ systematisk	Nogen grad af transparens/systematik	Meget transparent/ systematisk	
1 Hvor faste og systematiske rammer LBF anvender til at evaluere ansøgningerne	<ul style="list-style-type: none"> LBF anvender kun i lille grad faste og systematiske værktøjer i evalueringen af ansøgningerne 	<ul style="list-style-type: none"> LBF anvender nogen faste og systematiske værktøjer i evalueringen af ansøgningerne 	<ul style="list-style-type: none"> LBF anvender helt faste og systematiske rammer og værktøjer i evalueringen af ansøgningerne 	<ul style="list-style-type: none"> Interviews med LBF's sagsbehandlere Gennemgang af LBF's skemaer og modeller
2 Hvor transparent processen er for ansøgerne	<ul style="list-style-type: none"> Processen og begrundelserne for beslutninger i processen er kun i ringe grad transparente for ansøgerne 	<ul style="list-style-type: none"> Processen og begrundelser for beslutninger er i nogen grad transparente for ansøgerne og/eller fuldt ud transparente for nogen ansøgerparter 	<ul style="list-style-type: none"> Processen og begrundelser for beslutninger er fuldt ud transparente for ansøgerne 	<ul style="list-style-type: none"> Interviews med kommuner og boligorganisationer
3 Hvor robuste kontrolmekanismer LBF har i sine beslutningsprocesser	<ul style="list-style-type: none"> Der er få kontrolmekanismer, fx kun én sagsbehandler involveret i en sag 	<ul style="list-style-type: none"> Der foreligger en del kontrolmekanismer; fx er flere personer involveret i den løbende sagsbehandling 	<ul style="list-style-type: none"> Der forekommer mange og stærke kontrolmekanismer, fx 2 personer behandler en sag uafhængigt 	<ul style="list-style-type: none"> Interviews med LBF ledelse og LBF sagsbehandlere

Disse dimensioner fører tilsammen til en vurdering af hvordan fonden håndterer skønsrummet. I det nedenstående følger en overordnet vurdering af dimensionerne:

Dimension 1: Hvor systematiske rammer LBF anvender til at evaluere ansøgningerne:

LBF anvender kun i **mindre grad faste og systematiske værktøjer** til at **evaluere ansøgningerne**, hvilket giver plads til et **signifikant skønsrum** i evalueringsprocessen; fx anvendes der ikke en fast checkliste i forbindelse med evaluering af budgetter, helhedsplaner, mv..

Dimension 2: Hvor transparent processen er for ansøgerne:

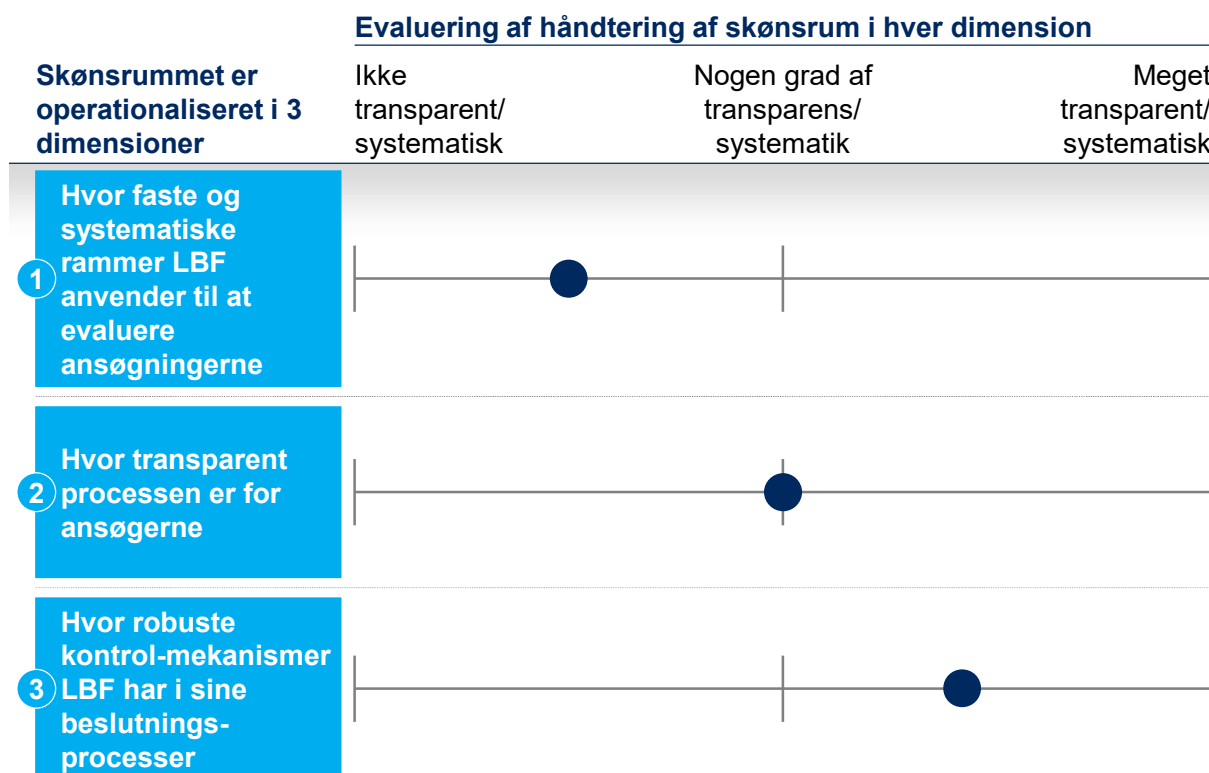
LBF roses af kommuner og boligorganisationer for deres **store behjælpelighed** i processen, hvilket hjælper til at skabe transparens i processen for ansøgerne. Dog kan **beslutningsprocessen** godt **gøres mere transparent**, især **over for kommunerne**, der gerne vil inddrages yderligere; fx vil flere kommuner gerne have en opdatering, når der sker store ændringer i ansøgningen – de bliver ofte først inddraget af boligorganisationerne, når beslutninger er afklaret mellem boligorganisationen og LBF. Derudover nævner både kommuner og boligorganisationer, at **kommunikationen bør gøres klarere**, fx ved at opdatere sproget i de officielle breve og vedlægge letforståelige vejledninger til skemaerne.

Dimension 3: Hvor robuste kontrolmekanismer LBF har i sine beslutningsprocesser:

LBF har for beslutningskæden i både de boligsociale og byggetekniske sager generelt opsat **robuste kontrolmekanismer**; bl.a. foretages sagsbehandling for alle sager af et team af **fagligt stærke medarbejdere, eksperter og ledere**, der aktivt deltager i processerne løbende. Det bemærkes dog, at der ikke er etableret eksterne kvalitetsteams/eksperter med henblik på at sikre objektivitet og ensartethed i sagsbehandlingen.

Nedenstående figur viser de 3 dimensioner placeret på en skala fra ikke transparent/systematisk til meget transparent/systematisk.

Figur 20: Håndtering af skønsrum



Neden for gennemgås de mere detaljerede resultater fra hver dimension.

6.2.1 Dimension 1: Evalueringsrammer

Beskrivelse af metode

For at afdække hvor faste og systematiske rammer LBF anvender til at evaluere ansøgningerne, er der foretaget følgende analyse:

- For hvert procestrin er der blevet udarbejdet en liste over mulige kriterier, fx "Krav til Helhedsplanen"
- For hvert af disse kriterier er det blevet kortlagt, om der i dag findes kriterier og strukturerede evalueringsmekanismer både
 - (i) over for ansøgerne
 - (ii) internt i LBF i form af kriterier for evaluering af ansøgningerne
- Derudover er der for hvert af LBF's interne evalueringskriterier blevet vurderet følgende:
 - Kriteriets karakter: I hvilken grad kriteriet er kvantitativt eller kvalitativt
 - Evaluering af kriteriet: I hvilket grad evalueringen af kriteriet foregår på en struktureret eller ustruktureret måde

Resultater af analysen

Det fremgår af analysen og interviews med kommuner og boligorganisationer, at det boligsociale område er betydeligt mere struktureret end det byggetekniske område. For det boligsociale område er der opsat kriterier for opfyldelse ved 15 ud af 19 steps i ansøgningsprocessen, dog er det begrænset med opsætning af kriterier for LBF's evaluering, hvor kun 7 ud af 19 processteps er underlagt kriterier. Ses der på det byggetekniske område, er kun 6 ud af 19 processteps underlagt kriterier i forbindelse med opfyldelse og kun 4 ud af 19 i forbindelse med LBF's evaluering (se bilag 9.5.2 og 9.5.3 for detaljeret gennemgang).

Boligsociale ansøgninger

Evalueringsprocessen for boligsociale ansøgninger gennemgås og er brudt ned i i) modtagelse af ansøgninger, ii) indledende evaluering og frasortering samt iii) justering og dialog. Disse brydes yderligere ned i underkategorier, som belyser, hvorvidt der er faste kriterier for opfyldelse samt for LBF's evaluering, hvor begge gives en score på 1-5.

Resultaterne af analysen på det boligsociale område opsummeres neden for.

Figur 21: Evaluering af boligsociale ansøgninger

	Kriterie	Er der kriterier for opfyldelse (over for ansøgere)?					Er der kriterier for LBF's evaluering?					Kriteriets karakter ¹					Evaluering af kriteriet ²							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Kvalitativ	Kvantitativ	Usstrukturet	Strukturet	1	2	3	4	5				
i) Modtagelse af ansøgninger	Indledende ansøgningskriterier	Klare guidelines for hvad der kan søges støtte om	✓					N/A						N/A					N/A					
		Klare guidelines for hvilke boligforeninger der kan søge støtte	✓					N/A						N/A					N/A					
	Indledende evaluering og frasortering	Krav til ansøgningsmateriale	Krav til projektbeskrivelsen	✓					✗						N/A					N/A				
			Standardiseret ansøgningsskema	✓					✗						N/A					N/A				
		Skema for budgetforslag	✓					✓															●	
		Statistiske nøgletal	✓					✗						N/A						N/A				
		Faste deadlines for ansøgning/dokumentation	✗					N/A						N/A						N/A				
		Krav til hvilke parter der skal høres, guidelinen til processen	✓					N/A						N/A						N/A				
	ii) Justering og dialog	Besigtigelse	Vurderingskriterier for besigtigelsen	✗					✓						N/A					N/A				
			Proceskrav til ansøgere	✗					N/A						N/A					N/A				
Kriterier for tilpasning af ansøgningerne		Proceskrav til ansøgere	Faste deadlines for ansøgning/dokumentation	✗					N/A						N/A					N/A				
			Krav til hvilke parter der skal høres, guidelinen til processen	✓					N/A						N/A					N/A				
		Vurderingskriterier af endelige ansøgninger	Skema for hvilke elementer der skal inkluderes	✓					✓															●
			Skema for forventede omkostninger per element	✓					✓															●
			Strategisk samarbejdsaftale	✓					✓															●
			Delaftaler	✓					✓															●
			Budget	✓					✓															●
			Beredskabsplan	✓					✗						N/A						N/A			
Milepælsplan	✓					✗						N/A						N/A						
Anden dokumentation	✗					✗						N/A						N/A						

1 Et kvantitativt kriterie er i høj grad kvantificerbart og kan vurderes uden et subjektivt skøn (fx demografisk sammensætning) 2 En struktureret evaluering involverer faste tærskelværdier for objektive kriterier og anvendelse af strukturerede og standardiserede evalueringskriterier for subjektive kriterier
 KILDE: Interviews med Landsbyggefonden

LBF har de sidste 5-10 år gjort en stor indsats for at strukturere og systematisere kravene til ansøgerne på det boligsociale område. Dette har medført, at der i dag på det boligsociale område, som hovedregel, forefindes klare kriterier over for ansøgerne.

Ift. LBF's interne evalueringskriterier er dette datadrevet på flere måder. Beslutninger træffes i høj grad ud fra boligsociale indikatorer ift. fx kriminalitet, uddannelse, beskæftigelse, mv. og der anvendes en liste over boligsociale initiativer med påvist effekt i evaluering af ansøgernes projektforslag. Dette gør, at evalueringsprocessen er forholdsvis struktureret. Der er dog stadigvæk plads til, at fondens interne evaluering kan gøres endnu mere struktureret, da der fx ikke anvendes klare grænseværdier for de boligsociale indikatorer eller faste evalueringsskemaer til at vurdere de individuelle ansøgningselementer. Der er i dag fx ikke opstillet klare parametre for, hvordan Helhedsplanen skal vurderes.

For en mere detaljeret gennemgang, se bilag, afsnit 9.5.2.

Byggetekniske ansøgninger

Evalueringsprocessen for byggetekniske ansøgninger gennemgås og er brudt ned i i) modtagelse af ansøgninger, ii) indledende evaluering og frasortering samt iii) justering og dialog. Disse brydes yderligere ned i underkategorier, som belyser, hvorvidt der er faste kriterier for opfyldelse samt for LBF's evaluering, hvor begge gives en score på 1-5.

Neden for opsummeres resultaterne af analysen for det byggetekniske område.

Figur 22: Evaluering af byggetekniske ansøgninger

	Kriterie	Er der kriterier for opfyldelse (over for ansøgere)?	Kriteriets karakter ¹					Evaluering af kriteriet ²															
			Kvalitativ		Kvantitativ			Ustruktureret		Struktureret													
		1		2		3		4		5		1		2		3		4		5			
i) Modtagelse af ansøgninger	Indledende ansøgningskriterier	Klare guidelignes for hvad der kan søges støtte om	✓					N/A														N/A	
		Klare guidelignes for hvilke boligforeninger der kan søge støtte	✓					N/A															N/A
	Kraft til ansøgningsmateriale	Krav til følgebrev	✗					N/A															N/A
		Standardiseret ansøgningskema	✓					N/A															N/A
		Skema og vejledning for byggeteknisk dokumentation	✗																				
		Krav til Helhedsplanen	✗																				N/A
		Faste deadlines for ansøgning / dokumentation	✗																				N/A
	Proceskrav til ansøgere	Krav til hvilke parter der skal høres, guidelignes til processen	✓																				N/A
		Vurderingskriterier for besigtigelsen	✗																				
		Faste deadlines for ansøgning / dokumentation	✗																				N/A
Krav til hvilke parter der skal høres, guidelignes til processen		✗																				N/A	
Skema for hvilke elementer der skal inkluderes		✗																				N/A	
iii) Justering og dialog	Kriterier for venteliste-prioriteringen	Skema for forventede omkostninger per element	✗																				
		Fast definition af trang	✗																				N/A
		Faste krav til modenhed af sager på ventelisten	✗																				N/A
		Krav til Helhedsplanen	✗																				N/A
		Krav til den endelige ansøgning	✓																				N/A
	Budgetforslag	Budgetforslag	✓																				
		Krav til den endelige ansøgning	✓																				
		Budgetforslag	✓																				
		Krav til den endelige ansøgning	✓																				
		Budgetforslag	✓																				

1 Et kvantitativt kriterie er i høj grad kvantificerbart og kan vurderes uden et subjektivt skøn (fx demografisk sammensætning). 2 En struktureret evaluering involverer faste særskilte værdier for objektive kriterier og anvendelse af strukturerede og standardiserede evalueringskriterier for subjektive kriterier. 3

(i) Levetsvurdering: LBF støtter ikke ting der blot er ved enden af deres levetid. Anvender et skema for standard levetid for fx teglag, vinduer, osv. (ii) Svigt vs skade: Støtter ikke svigt uden skade - fx hvis teglstenene ikke ligger ordenligt, men der ikke er nogen medfølgende skade (såsom fugt og vand) gives der ikke støtte (iii) Bagateløsningen: Den samlede udgift skal være på mere end 10% af bygnings værdi.

KILDE: Interviews med Landsbyggerfonden

Evalueringsrammerne på det byggetekniske område er betydeligt mere ustrukturerede end på det boligsociale område. Det noteres, at dette ikke betyder, at der ikke ligger systematisk faglig viden til grund for beslutningerne, men blot at denne faglige viden ikke er blevet kodificeret i faste interne evalueringskemaer.

Der foreligger betydelige dokumentationskrav til ansøgerne. På visse områder er disse krav i høj grad klarlagt over for ansøgerne. Der findes i) faste ansøgningsskemaer, både ift. den indledende ansøgning og ift. de senere procestrin (i form af skema A, B og C) ii) fast skema for budgetplanlægning samt iii) dokumentationen følger i mange tilfælde industristandarder, fx industristandarder for tilstandsrapporter og er i den forstand struktureret.

Dog mangler klare guidelines over for ansøgerne på flere områder, bl.a. i) udformning af Helhedsplanen – der er ingen formelle krav eller guidelines for Helhedsplanerne på de byggetekniske områder og ii) kriterier for de ændringer der laves undervejs i ansøgningsprocessen.

Driftstøtteportalen understøtter en systematisk sagsgang; men der anvendes kun i begrænset omfang faste skemaer og kriterier for evaluering af ansøgningerne. Sagsbehandlingen foregår på baggrund af sagsbehandlernes faglige viden og uden strukturerede værktøjer, der kan sikre en ufravigelig systematik i sagsbehandlingen.

For en mere detaljeret gennemgang, se bilag, afsnit 9.5.3.

6.2.2 Dimension 2: Transparens i processen

Beskrivelse af metode

For at afdække transparensen af LBF's forvaltningspraksis blandt ansøgere, er der foretaget en række interviews med boligorganisationer og kommuner (se bilag, afsnit 9.4.3) samt en gennemgang af nuværende it-systemer (herunder Driftstøtteportalen). Interviewsne har fulgt en fast spørgeramme, som beskrevet i afsnit 5.2.3.

Formålet med dette har været at analysere transparensen af LBF's forvaltningspraksis inden for de 4 primære procestrin i ansøgningsprocessen, dvs. (i) modtagelse af ansøgninger, (ii) indledende evaluering og frasortering, (iii) justering og dialog og (iv) detailplanlægning og gennemførelse

Resultater af analysen

Ud fra interviews med kommuner og boligorganisationer samt en systemgennemgang står følgende hovedpointer frem:

Stor tilfredshed med LBF's faglighed og hjælpsomhed: Både kommuner og boligorganisationer er generelt tilfredse med LBF's store faglighed og deres tilgængelighed – de nævner, at det er en stor hjælp altid at kunne ringe direkte til sagsbehandlerne for en uformel snak.

Manglende inddragelse og registrering: Boligorganisationerne er generelt væsentligt mere tilfredse med processen end kommunerne. Dette skyldes især at kommunerne føler, at

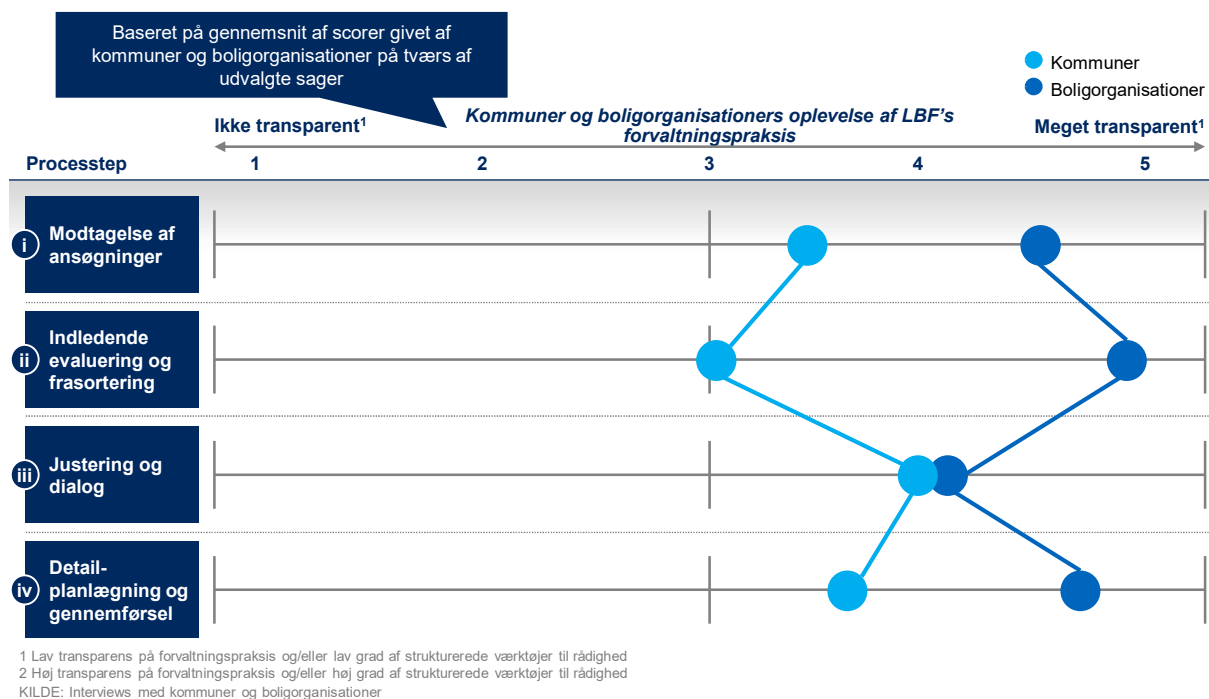
de ikke bliver inddraget i processen på trods af at de har adgang til Driftstøtteportalen, hvor samtlige dokumenter i processen løbende uploades til. De synes først rigtigt at blive inddraget på et tidspunkt, hvor de fleste beslutninger allerede uformelt ligger fast mellem boligorganisationen og LBF, og de bliver heller ikke automatisk informeret, når der sker store ændringer i projektet, eftersom de kun formelt bliver inddraget i forbindelse med prækvalifikationen og skema A, B og C (se bilag 9.2.5 for nærmere beskrivelse). Yderligere udtrykker kommunerne, at der er manglende registrering af begrundelser for de ændringer, der bliver lavet undervejs i sagsbehandlingen, hvilket medfører, at det er svært for kommunerne at følge hvilke ændringer, der bliver lavet

Flere lettilgængelige vejledninger: Både boligorganisationer og kommuner mener, der vil komme øget transparens på området af at lave flere lettilgængelige vejledninger, der kan bruges af ansøgere og sagsbehandlere, der er nye på området eller kommer fra en mindre teknisk baggrund

Overformaliseret boligsocialt område: Nogle boligorganisationer og kommuner bemærker, at den boligsociale proces er for formaliseret; dette medfører ikke nødvendigvis en manglende transparens, men dog risikeres det, at ”problemet bliver designet til løsningen”, når området er meget stringent defineret

Neden for ses de overordnede resultater af interviewsene. De detaljerede resultater for hvert interview kan findes under bilag, afsnit 9.4.3.

Figur 23: Ansøgers oplevelse af LBF's forvaltningspraksis



6.2.3 Dimension 3: Robuste kontrolmekanismer

Beskrivelse af metode

For at afdække, hvor robuste kontrolmekanismer LBF har i sine beslutningsprocesser, er der foretaget følgende analyse:

Kortlægning af sagsgange i LBF:

- For hver sagstype (byggetekniske og boligsociale sager) samt for "ventelisten" er der udarbejdet beslutningsflow
- For hvert beslutningstrin er det beskrevet, hvem der er ansvarlig for processen samt et kort oprids af aktiviteter
- LBF's ledelse; herunder direktionen er interviewet ift. kvalitetssikring og forståelse af kontrolmekanismer

Identificering af bedste praksis:

- Gennemgang af McKinsey databaser
- Interviews med relevante personer mhp. kvalitetssikring og forståelse

Resultater af analysen

Kortlægning af sagsgange i LBF: LBF har for beslutningskæden i både de boligsociale og byggetekniske sager opsat kontrolmekanismer, der generelt virker robuste. Fagligt stærke medarbejdere, eksperter og ledere deltager aktivt i processerne løbende – og det er sjældent enkeltpersoner, der tager afgørende beslutninger om skelsættende ting i sagerne. Omvendt står det klart, at der er plads til yderligere kontrolmekanismer ("checks and balances").

Beslutningsprocessen er forskellig afhængig af sag samt ved udarbejdelse af "ventelisten". Neden for skitseres beslutningsprocesserne fordelt på byggetekniske- og boligsociale sager samt ved udarbejdelse af "ventelisten". For mere detaljeret gennemgang af beslutningsprocesserne se bilag, afsnit 9.5.4.

Byggetekniske sager:

Forberedelsesmøde: Starter med indledende møde, hvor teamet (sagsbehandler, ledelsesmedlem og specialister) drøfter ansøgningsmaterialet og beslutter, om de mener, ansøgningen kan prækvalificeres (givet at besigtigelsen understøtter deres analyse)

Besigtigelse og prækvalifikation: Herefter besigtiger LBF ejendommen sammen med kommunen og boligorganisationen. LBF giver herefter meddelelse om prækvalifikation i slutningen af besigtigelsen (med forbehold om kommunens indstilling)

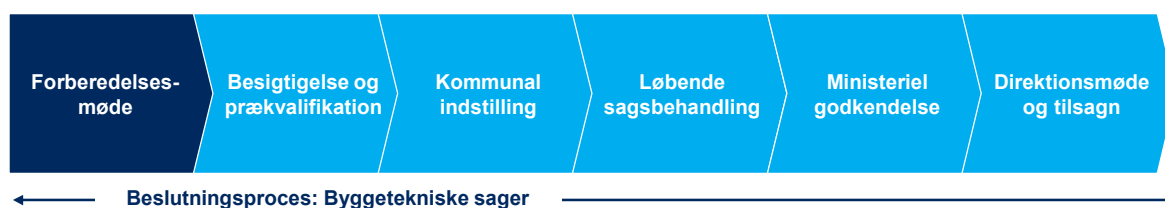
Løbende sagsbehandling: Sagsbehandlingsteamet indgår i løbende dialog med boligorganisationen og tilpasser ansøgningen

Ministeriel godkendelse: Transport- og Boligministeriet er ansvarlige for den ministerielle godkendelse ved nedrivnings- og infrastruktursager

Direktionsmøde og tilsagn: Når sagen er ved at være færdigbehandlet tages den op på et direktionsmøde. Sagsbehandleren fremlægger sagen, og der drøftes potentielle ændringer. Der tages beslutning om tilsagn (med forbehold om kommunens tilsagn)

Det bemærkes, at direktionen yderligere inddrages løbende i arbejdet efter behov og ved godkendelse af både skema A, B og C.

Figur 24: Beslutningsproces for byggetekniske sager⁶



Boligsociale sager:

Prækvalifikation: Sagsbehandlingsteamet (sagsbehandler, faglig funktionsleder, ledelsesmedlem og eventuelle specialister) drøfter ansøgningsmaterialet og beslutter, om ansøgningen kan prækvalificeres. I særlige tilfælde vil en besigtigelse være påkrævet, før en endelig beslutning om prækvalificering kan tages

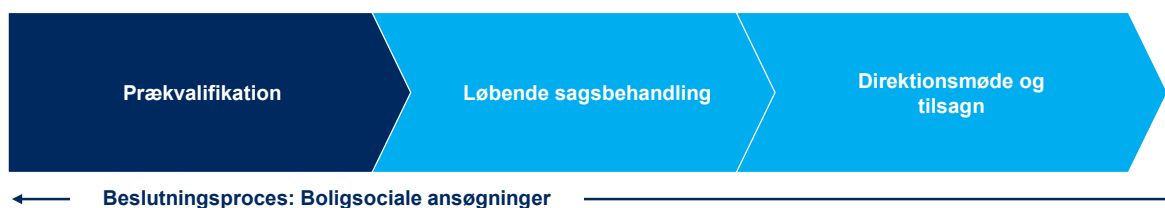
Løbende sagsbehandling: Teamet indgår i løbende dialog med boligorganisationen og kommunen og tilpasser ansøgningen (boligsociale helhedsplaner skal godkendes af kommunalbestyrelsen)

Direktionsmøde og tilsagn: Når der foreligger en endelig ansøgning (endelig Helhedsplan), fremlægger sagsbehandlingsteamet sagen på et direktionsmøde, hvor der tages beslutning om tilsagn (med forbehold om kommunens tilsagn)

Det bemærkes, at direktionen yderligere inddrages løbende i sagsbehandlingen efter behov

⁶ Renoveringssager kræver ikke ministeriel godkendelse

Figur 25: Beslutningsproces for boligsociale ansøgninger



Ventelisten:

Løbende registrering af ansøgninger: Sagsbehandlingsteamet (sagsbehandler, faglig funktionsleder og ledelsesmedlem) på de individuelle sager registrerer løbende de ansøgninger, de er ansvarlige for samt ændringer, der sker i disse (fx ift. beløb eller trang)

Løbende prioritering af ansøgninger: Løbende dialogmøder, hvor ventelisten opdateres ud fra ny viden om beløb og trang i de individuelle sager

Årlig hovedrevision: Sagsbehandlingsteamet laver en årlig gennemgribende revision af ventelisten

Direktionsmøde og godkendelse: Direktionen bliver forelagt ventelisten og tager stilling til godkendelse. Når ventelisten er godkendt, sendes der breve ud til alle boligorganisationer og kommuner vedr. relevante ansøgningers position på ventelisten

Det bemærkes, at direktionen yderligere inddrages løbende i prioriteringen af ventelisten, når denne opdateres i driftstøtteportalen efter behov

Figur 26: Beslutningsproces for "ventelisten"



Identificering af bedste praksis

McKinsey har tidligere været med til både at anbefale og implementere kvalitetsteams i organisationer både i den private- og offentlige sektor. Der findes i dag ikke et kvalitetsteam i LBF, der målrettet og løbende sikrer kvaliteten (herunder objektiviteten) i sagsbehandlingen. Et sådan team vil øge robustheden (yderligere "checks and balances"), og det bør derfor overvejes at nedsætte et sådan team.

Kvalitetsteamet kunne fx nedsættes en gang hvert halve år eller en gang om året. Kvalitetsteamet kan derpå udvælge en håndfuld sager om året inden for et udvalgt støtteområde eller sagsområde, og gennemgå disse ud fra en række nedskrevne kriterier med henblik på både at sikre kvalitet og ensartethed i sagsbehandlingen.

Sagsgennemgangen kan således anvendes til dels at vurdere, om sagsbehandlingen har fulgt den rette proces, dels til at angive fremadrettede anbefalinger om både sagsbehandling, fremstilling af argumentation og begrundelse, formidling – samt eventuelt udarbejde eksplicite kriterier og skabeloner for den fremadrettede sagsbehandling. Fokus er således

både at forfine proces – men i lige så høj grad fremme af kvalitet gennem læring i organisationen.

Ved nedsættelse af et kvalitetsteamet bør det bl.a. overvejes, hvorvidt det skal være interne (LBF ansatte) eller eksterne der skal udgøre teamet. Et eksternt team vil sikre en større objektivitet; men vil tilsvarende være mere omkostningsfuldt, og det forudsættes, at der kan identificeres eksterne, der har tilstrækkeligt kendskab til regelsættet og sagerne. Idet der allerede anvendes eksterne rådgivere på en række områder i forbindelse med sagsbehandlingen, vurderes det at være realistisk at identificere eksterne rådgivere på netop disse områder.

Et internt team vil have den fordel at kende sagsgangene (og sagerne) og vil kun påføre LBF en mindre omkostning. Ved nedsættelse af et internt kvalitetsteam vil der dog være en risiko for bias og subjektivitet, men til gengæld vil processen klarere fremstå som en læringsproces med henblik på at styrke organisationens kompetencer og kvalitet i sagsbehandlingen.

7. Analyse: Politisk målopfyldelse

Følgende kapitel analyserer LBF's politiske målopfyldelse. Indledende afsnit beskriver hovedpointerne efterfulgt af operationaliseringen (anvendte metode). I afsnittet undersøges det, hvorvidt i) puljen/kriteriet er oprettet og ii) om midlerne er udmøntet/kriteriet opfyldt.

7.1 Hovedpointer

Analysen af LBF's politiske målopfyldelse sker med henblik på at afdække, om fonden lever op til de politiske rammer, der er sat på området, dvs., hvorvidt LBF følger de retningslinjer, der er udstukket i boligaftalerne. Overordnet set vurderes det, at LBF er særdeles lydør over for politiske retningslinjer; de opretter de relevante puljer rettidigt og udmønter alle midler i puljerne inden for de fastsatte tidsrammer.

Dog er det, som skildret i analysen, uklart hvordan "ekstraordinær" skal fortolkes mere specifikt for at sikre en konsistent sagsbehandling og for at sikre, at der udelukkende tildeles støtte til ekstraordinær renoveringer. Der er således ikke en nærmere definition udover hvad der er beskrevet i almenboliglovens § 91 og de overordnede LBF beskrivelser i kategorisering af renoveringstyper (opretning, miljø, sammenlægning og tilgængelighed). Derfor er der en meget lav grad af gennemsigtighed for eksterne og politiske beslutningstagere, når det skal efterprøves, om de udmøntede midler fra LBF rammer alene går til ekstraordinære renoveringer. Således er der, som beskrevet i anbefalingerne, behov for en yderligere operationalisering af begrebet for at skabe sikkerhed om den politiske målopfyldelse.

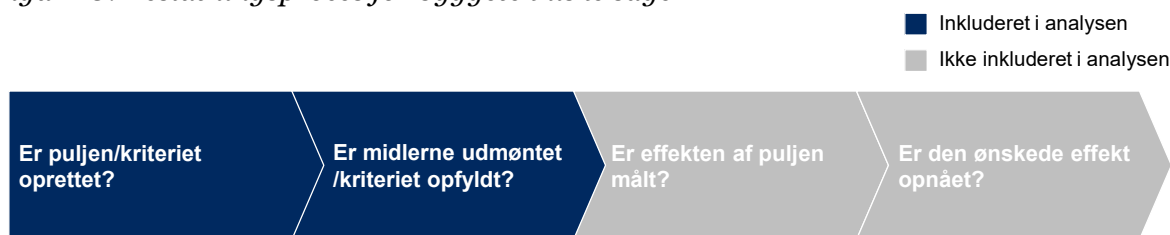
Det bemærkes, at der i de seneste boligaftaler har været en politisk prioritering af kvalitetsniveauet for kommende renoveringer i den almene sektor, hvilket afspejles i de fastsatte renoveringsrammer. I analyser, der lavet i forbindelse med boligaftalerne, opereres der med 3 scenarier: i) minimumssceneriet, ii) mellemsceneriet og iii) det store scenarie. Kort beskrevet fastholdes der i "minimumssceneriet" boligernes kvalitet, men uden afgørende forbedringer af konkurrenceevne. I "mellemsceneriet" sker der en række afgørende kvalitetsforbedringer, som styrker de almene boligers attraktionsværdi. I det "store scenarie" får de almene boliger et mere markant kvalitetsløft. Af forarbejderne til boligaftalen fra 2014 fremgår det, at der fra politisk side blev sigtet på et mellemscenarie. Landsbyggefonden har oplyst, at fonden bestræber sig på at følge et stort scenarie. I forbindelse med de politiske aftalers implementering bør der derfor fremadrettet være fokus på at sikre, at politisk besluttede kvalitetsniveauer kommunikeres klart til og implementeres af fonden.

Samlet set bør derfor sikres at, i) der sker en yderligere operationalisering af definitionen af ekstraordinære renoveringer, så det sikres at rammerne alene anvendes til ekstraordinære renoveringer og ii), at udmøntningen af en kommende boligaftale sker i henhold til de valgte renoveringsscenarie.

7.2 Operationalisering

Den politiske målopfyldelse kan brydes ned i en række underdimensioner, hvilket det er forsøgt gjort neden for.

Figur 28: Beslutningsproces for byggetekniske sager



Analysen har ikke haft fokus på at måle effekten af puljerne i boligafdelingerne, men har derimod fokuseret på LBF's forvaltningspraksis ift. at oprette og udmønte de givne politiske målsætninger.

For at afdække dette er hver politiske aftale blevet brudt ned i de relevante mål, den opsætter for LBF's udmøntning af midler/behandling af ansøgninger. For hvert politiske mål vurderes det, om målet er opfyldt.

Analysen er baseret på interviews med LBF og Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen samt sags gennemgang.

7.3 Overordnet opfyldelse af politiske målsætninger

Da LBF er en selvejende institution – og ikke fx en styrelse – er der lagt en vis grad af selvstændighed til grund for LBF's beslutningskompetence. Selvejende institutioner er således ikke underlagt instruktion af ministeren, men selvejende institutioner ledes af en bestyrelse med selvstændig beslutningskompetence, og styringsrelationen for selvejende institutioner går således primært gennem resultatkontrakter, tilsyn, mv. Det vurderes dog ud fra analysen, at LBF i særdeles høj grad er lydør over for de politiske beslutninger og udstukne retninger samt til hver en tid opretter de givne puljer eller kriterier og udmønter puljerne fuldt ud inden for den fastsatte tidsramme/rettidigt implementerer nye kriterier (fx vedr. hvilke boligafdelinger der kan få støtte) i deres forvaltningspraksis.

Neden for ses hvilke politiske mål, LBF er blevet vurderet på samt deres opfyldelse af disse (politiske mål fra Boligaftale 2010, Boligaftale 2014, samt de 3 relevante tillægsaftaler i perioden 2011-2015).

Figur 29: Vurdering af politisk målopfyldelse (2011 – 2014)

Politisk mål		Er puljen/ kriteriet oprettet?	✗ ✓	Er midlerne udmøntet/ kriteriet opfyldt?	✗ ✓
Renovering	Investeringsramme til renovering i de udsatte boligområder videreføres med 2.640 mio. kr. årligt i perioden 2013-16	✓		✓	
	200 mio. kr. af den afsatte årlige investeringsramme fra 2011-16 øremærkes til tilgængelighed	✓		✓	
	Forhøjelse af investeringsrammen med 2.500 mio. kr. i 2011, 1.500 mio. kr. i 2012 og med 1.000 mio. kr. i 2013	✓		✓	
Nedrivning	LBF skal afsætte en ramme på 500 mio. kr. i alt i perioden 2011-14 til finansiering af fondens andel af kapitaltilførslen ved nedrivninger i udsatte almene boligområder	✓		✓	
	LBF skal have adgang til at overtage en større andel af kapitaltilførslen ved nedrivning, så fonden fremover kan dække op til 3/5 heraf	✓		✓	
Infrastruktur	LBF skal etablere en pulje på 150 mio. kr. årligt i 2011-16, hvorfra der med socialministerens godkendelse kan ydes støtte til infrastrukturændringer som led i en godkendt helhedsplan for ghettoområderne	✓		✓	
Boligsocial indsats	Landsbyggefondens ramme til en boligsocial indsats i de udsatte boligområder videreføres med 440 mio. kr. årligt i perioden 2011-14.	✓		✓	
	Af de afsatte midler kan der anvendes op til 220 mio. kr. årligt til nedsættelse af lejen i problemramte boligafdelinger	✓		✓	

KILDE: Boligaftale 2010

Figur 30: Vurdering af politisk målopfyldelse – yderligere aftaler (2011 – 2014)

Politisk mål		Er puljen/ kriteriet oprettet?	✗ ✓	Er midlerne udmøntet/ kriteriet opfyldt?	✗ ✓
Renovering	Tillæg af 12. november 2011 vedr. fremrykning af LBF's investeringsramme til renovering	Landsbyggefondens investeringsrammer til renovering fremrykkes således, at det ekstraordinære løft på i alt 2.500 mio. kr. i 2012 og 2013 udmøntes i 2011	✓		✓
		Herudover fremrykkes yderligere 3.000 mio. kr. i alt fra årene 2013-16, således at LBF's samlede venteliste på 8 mia. kr. kan udmøntes allerede i 2011	✓		✓
		Investeringsrammerne vil herefter udgøre 10.640 mio. kr. i 2011, 2.640 mio. kr. i 2012 og i perioden 2013-16 1.890 mio. kr. årligt	✓		✓
	Tillæg af 10. maj 2012 vedr. renoveringsrammen for 2012	Landsbyggefondens investeringsramme i 2012 til renovering øges med 4.100 mio. kr., således at den i alt i 2012 udgør 6.803 mio. kr.	✓		✓
Boligsocial indsats	Tillæg af 10. juni 2013 vedr. nye kriterier for særligt udsatte boligområder	For at få en hurtigere registrering af stedfundne ændringer i områderne ændres anvendelsen af 4-årige gennemsnit ved beregning af andel med tilknytning til arbejdsmarked m.v. og antal dømte til 2-årige gennemsnit	✓		✓
		Med henblik på at supplere identifikationen af særligt udsatte boligområder tilføjes 2 nye kriterier: i) Andelen af beboere i alderen 30-59 år, der alene har en grunduddannelse (inkl. uoplyst uddannelse), overstiger 50 pct. af samtlige beboere i samme aldersgruppe ii) Den gennemsnitlige bruttoindkomst for skattepligtige i alderen 15-64 år i området eksklusive uddannelsessøgende er mindre end 55 pct. af den gennemsnitlige bruttoindkomst for samme gruppe i regionen	✓		✓
		Boligområdet skal opfylde 3 af de 5 kriterier for at komme på listen over særligt udsatte boligområder mod førhen 2 af 3 kriterier	✓		✓

KILDE: Benævnte tillægsaftaler

Som det fremgår oven for i figur 29 og 30 er alle afsatte rammer i perioden 2011 - 2014 opfyldte, og målsætninger har været fulgt.

LBF beskriver, at aftaleperioden særligt har været præget af byudvikling. Dertil kommer nedrivning i vandkantsområder og begyndende byudvikling, senere flere bystrategiske foranstaltninger svarende til de politiske aftaler. Herudover har der været et betydeligt antal skadesager i forhold til usunde boliger, indeklimaproblemer, skimmelsvamp samt pcb og miljøgifte, som kræver opretning.

LBF har haft stor fokus på tilgængelighed, som også er et emne, der har været prioriteret højt politisk. I de almene boligafdelinger er der tale om, at tilgængelighedsboliger stabiliserer beboersammensætningen. Der er sket fordeling af disse boliger efter lokale ønsker - ingen ombygning er sket uden kommunal indstilling herom. Tilgængelighedsombygning er søgt i de relevante og mest prisbillige varianter mv.

LBF har fulgt de forhøjede renoveringsrammer efter formålet og har nedbragt ventelisten.

Nedrivningsrammen er også fuldt udnyttet i perioden - også op til LBF-andel på 60% (kapitaltilførsel mv.).

Figur 31: Vurdering af politisk målopfyldelse (2015 – 2018)

Politisk mål		Er puljen/ kriteriet oprettet?	✗ ✓	Er midlerne udmøntet/ kriteriet opfyldt?	✗ ✓
Renovering	Renoveringsrammen forhøjes med 2.200 mio. kr. årligt til i alt 4.200 mio. kr. i hvert af årene 2015 og 2016	✓		✓	
	Rammen fastsættes til 2.555 mio. kr. i 2017, 2.500 mio. kr. i 2018 og til 2.300 mio. kr. årligt i 2019 og 2020	✓		✓	
	Mindst 400 mio. kr. årligt skal anvendes til forbedret tilgængelighed (alle beløb i 2015-priser)	✓		✓	
	Af den samlede ramme frem til 2020 kan der anvendes op til 350 mio. kr. til gennemførelse af vidtgående energieffektiviseringsprojekter	✓		✓	
Nedrivning	Nedrivningsrammen fastsættes til 600 mio. kr. samlet i perioden 2015-18	✓		✓	
	Op til 200 mio. kr. af nedrivningsrammen kan anvendes til nedrivning af hele almene boligafdelinger, som har vedvarende høj boligledighed, som er mere end 25 år gamle og som efter LBF's vurdering ikke kan videreføres	✓		✓	
Infrastruktur	Infrastrukturrammen videreføres med 160 mio. kr. årligt fra 2017 til 2020	✓		✓	
	Målgruppen for rammen udvides med områder, som opfylder 2 af kriterierne for at komme på listen over særligt udsatte områder, således at der også her kan igangsættes en forebyggende indsats.	✓		✓	
Boligsocial indsats	Den boligsociale ramme fastsættes til 465 mio. kr. årligt i perioden 2015-18,	✓		✓	
	Op til halvdelen af rammen kan anvendes til huslejenedsættelser	✓		✓	
	Prioritering af indsatser, der i) øger trygheden og trivseln, ii) bryder den negative sociale arv og iii) sikrer entydig ledelse	✓		✓	
	Helhedsplanen skal eksplicit forholde sig til indsatsen over for akut opståede situationer med uro og kriminalitet	✓		✓	
	Der gennemføres et obligatorisk eftersyn af helhedsplanerne ét år efter opstart med henblik på at sikre effekt	✓		✓	
	Boligsociale indsatser, som kombineres med strukturelle fysiske forandringer med tilsagn fra infrastrukturpuljen, får forrang, når de boligsociale midler prioriteres	✓		✓	

KILDE: Boligaftale 2014

Som det fremgår oven for i figur 31, er alle afsatte rammer i perioden 2015 - 2018 opfyldte, og målsætninger har været fulgt.

LBF beskriver, at de i begge perioder har søgt at kanalisere infrastrukturrammerne til de udsatte boligområder.

Den boligsociale indsats i de to perioder er også udviklet som ønsket politisk, senest med etablering af områdebestyrelser, sikring af entydig ledelse og et krav om, at størstedelen af aktiviteterne i et område skal have dokumenteret effekt. Herudover gennemføres der i alle områder et 1-årseftersyn, hvor det blandt andet vurderes, om der er den nødvendige fremdrift i sagen. Alternativt aftales det hvilke tiltag, der skal foretages.

8. Anbefalinger vedr. LBF's forvaltningspraksis

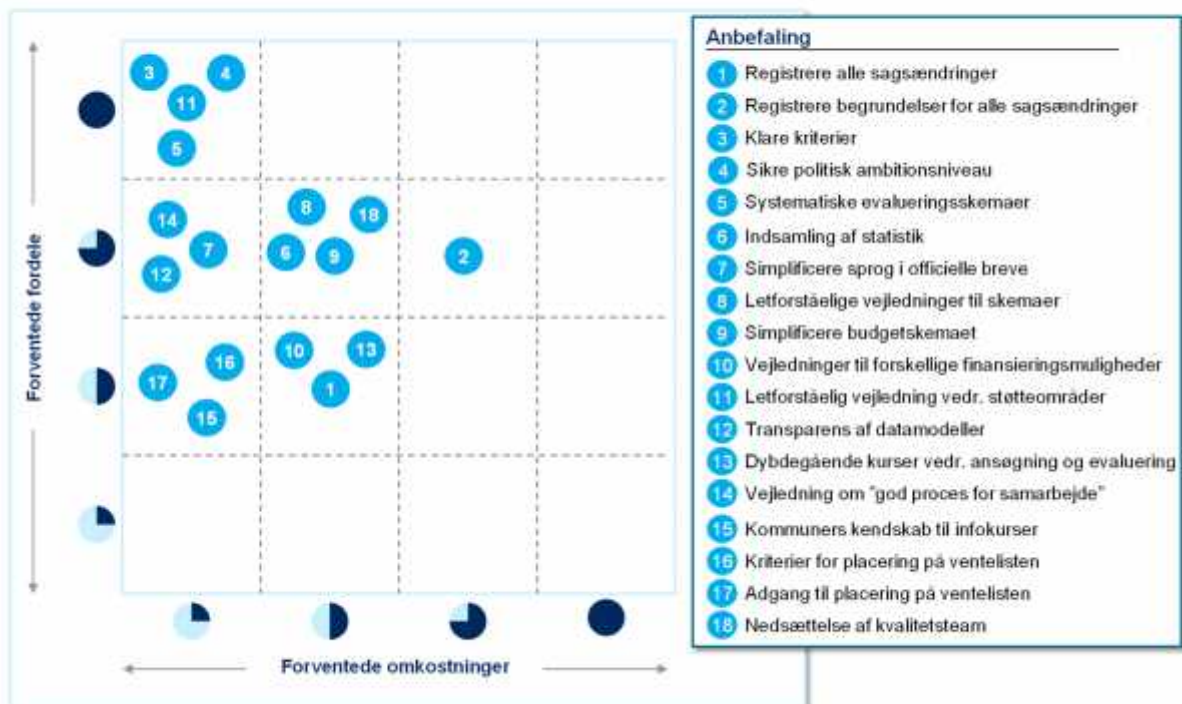
Ud fra analysen af LBF's forvaltningspraksis vurderes det, at der er plads til, at fondens forvaltning kan blive mere transparent og veldokumenteret. Der fremsættes anbefalinger inden for 8 kategorier:

- Bedre dokumentation og dataregistrering
- Klarere kriterier for, hvad der er støtteberettiget
- Mere systematisk og transparent vurdering af ansøgningerne
- Mere brugervenlig skriftlig kommunikation
- Mere transparens i vurderingsgrundlag over for ansøgerne
- Yderligere inddragelse af kommuner
- Optimering af venteliste
- Styrkelse af kontrolmekanismer.

Neden for er ligeledes lavet en oversigt over de 18 anbefalinger, som der er fundet frem til i forbindelse med analyse af LBF's forvaltningspraksis. Disse 18 anbefalinger er plottet på en graf med "Forventede fordele" på den vertikale akse og "Forventede omkostninger" på den horisontale akse, hvor det ses, at flere af anbefalingerne forventes at skabe større fordele og ligeledes har mindre omkostninger forbundet med implementering. Fordele og omkostninger er estimeret på baggrund af kendskab til LBF og erfaring med andre klienter inden for sagsbehandling.

Figur 32: Oversigt over anbefalinger

Overblik over anbefalinger



Figuren oven for viser, at 3) Klare kriterier, 4) Sikre politisk ambitionsniveau 5) Systematiske evalueringsskemaer samt 11) Letforståelig vejledning vedr. støtteområder vurderes at have store fordele og mindre omkostninger.

Neden for beskrives de primære ændringsforslag inden for alle 8 kategorier. Gennemgangen beskriver både i) den nuværende situation ii) anbefaling iii) forventet resultat iv) forventet omkostning v) forventede fordele samt vi) implementeringsniveau. Implementeringsniveau belyser hvad det kræver, at implementere anbefalingen (fx lov- eller systemændring).

8.1 Bedre dokumentation og dataregistrering

Det anbefales, at LBF implementerer en mere systematisk og omfattende dokumentationsproces, end der forefindes i dag. I dag registreres alle LBF's sager i deres sagsportal (Driftstøtteportalen), hvor dokumenter løbende uploades (e-mails, notater, bilag, skeamer osv.). Driftstøtteportalen er en meget nyttig sagsplatform; men det forekommer vanskeligt at finde frem til ændringer i sagerne og begrundelserne hertil løbende (findes som hovedregel i e-mail korrespondancer mv)

Konkret anbefales følgende: i) systematisk tydeliggøre ændringer i sagerne ii) systematisk registrere begrundelser for ændringerne i sagerne.

Figur 33: Bedre dokumentation og dataregistrering

Nuværende situation	Anbefaling	Forventet resultat af ændring	Forventede omkostninger	Forventede fordele	Implementeringsniveau
<ul style="list-style-type: none"> Vanskeligt at følge hvilke ændringer, der er lavet i sagerne 	<p>1 Systematisk tydeliggøre ændringer i sagerne (så der let kan dannes et overblik over områder tilføjet/fjernet samt budgetændringer)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Øget transparens ift. hvilke ændringer, der er foretaget i sagsbehandlingen 			<ul style="list-style-type: none"> Praksis og systemer
<ul style="list-style-type: none"> Begrundelser for ændringer ikke systematisk registreret 	<p>2 Tilsvarende systematisk registrere begrundelserne for ændringerne i sagerne</p>	<ul style="list-style-type: none"> Øget transparens ift. rationale bag sagsændringer 			<ul style="list-style-type: none"> Praksis og systemer

8.2 Klarere kriterier for, hvad der er støtteberettiget

Det anbefales, at der klarere kommunikerer, hvad der karakteriseres som støtteberettiget på de enkelte områder. Således bør der laves klare definitioner af hvad der er støtteberettiget; herunder bryde dette ned i klare subkriterier. Dette er særligt relevant indenfor renoveringsområdet, hvor flere boligorganisationer og kommuner udtrykker uklarhed omkring ansøgningskriterier. Fx forefindes der i dag kun en generel definition af, hvad "ekstraordinær renovering" betyder (se bilag, afsnit 9.5.1).

Det bemærkes, at renovering for udbedring af fejl og mangler er støtteberettiget, hvis de medfører bygningskade og følger af fejl og mangler i selve bygge- og anlægsprocessen. Dette medfører, at to bygninger med identiske byggetekniske problemer kan være henholdsvis

berettiget og ikke berettiget til støtte afhængig af årsagen og forløbet. Dette indebærer, at der i sagens natur følger et større rum til faglig bedømmelse og vurdering. For at gøre dette faglige rum mere eksplicit og udfoldet anbefales det, at der udarbejdes ”logiske beslutningstræer” (som en del af subkriterierne), der er logisk udtømmende og gensidigt udelukkende og er baseret på veldefinerede faglige termer. Disse beslutningstræer vil således gøre det lettere og mere eksplicit, dels hvilken fejl/mangel, der er tale om; dels hvordan det afdækkes konsistent og transparent, at der er tale om den rette årsagskæde for, at det er støtteberettiget.

Dertil anbefales det, at Landsbyggefonden klart implementerer den politiske prioritering af kvalitetsniveauet for kommende renoveringer af den almene sektor efter en boligaftale jf. punkt 7.1.

Konkret anbefales følgende: i) Klarere definering af kriterier og ii) implementering af de politisk besluttede kvalitetsniveauer.

Figur 34: Klargøre kriterier for, hvad der er støtteberettiget

Nuværende situation	Anbefaling	Forventet resultat af ændring	Forventede omkostninger	Forventede fordele	Implementeringsniveau
<ul style="list-style-type: none"> Der forefindes ikke klare og entydige kriterier for, hvad der er støtte-berettiget 	<p>3</p> <p>Definere klare kriterier (og subkriterier) for, hvad der er støtteberettiget – især relevant på renoveringsområdet ift. ekstraordinær renovering</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mere veldefineret hvad der er støtteberettiget 			<ul style="list-style-type: none"> Regulativ samt vejledning
<ul style="list-style-type: none"> Landsbyggefonden har ikke tidligere arbejdet aktivt med den politiske forudsætning om tildeling af renoveringsmidler efter "mellemscenariet" 	<p>4</p> <p>Sikre at det politiske ambitionsniveau for en kommende renoveringsindsats i højere grad implementeres i Landsbyggefondens udmøntning</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sikre politisk målopfyldelse 			<ul style="list-style-type: none"> Praksis og systemer





8.3 Mere systematisk og transparent vurdering af ansøgningerne

Det anbefales, at LBF indfører en mere transparent vurdering af ansøgningerne. Dette gælder for alle støtteområder, men er især påkrævet på det byggetekniske område, hvor flere boligorganisationer og kommuner udtrykker uklarhed omkring evalueringskriterier. Det anbefales, at fonden udvikler klare og transparente evalueringskemaer, der – med udgangspunkt i de definerede subkriterier foreslået ovenfor – kan bruges som et værktøj til systematisk at evaluere ansøgningerne samt systematisk at registrere begrundelserne for de valg og skøn, der bliver taget i sagsbehandlingen med henblik på at kunne give boligorganisationer og kommuner helt klare begrundelser for afslag, ændringer o.l. i forbindelse med ansøgningsprocessen.

Konkret anbefales følgende: i) Udvikle systematiske evalueringskemaer og ii) indsamle statistik.

Det bemærkes, at omkostningerne forventes at være lave, da LBF allerede arbejder ud fra subkriterier, der bare skal systematiseres og kommunikeres tydeligere.

Figur 35: Mere systematisk og transparent vurdering af ansøgningerne

Nuværende situation	Anbefaling	Forventet resultat af ændring	Forventede omkostninger	Forventede fordele	Implementeringsniveau
<ul style="list-style-type: none"> Sagsbehandlerne vurderer ansøgningerne registreres ikke i fastdefinerede skemaer 	<p>5</p> <p>Udvikle systematiske evalueringsskemaer for hvert af støtteområderne til anvendelse internt i LBF – baseret på systematisk evaluering af subkriterier</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mere konsistent sagsbehandling 			<ul style="list-style-type: none"> Praksis og systemer
<ul style="list-style-type: none"> Ingen systematisk sammenligning af sagsbehandlere 	<p>6</p> <p>Indsamle og sammenligne statistik på tværs af sagsbehandlere ift., hvordan der scores</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mulighed for kontrol af potentiel diskrepans mellem sagsbehandlere 			<ul style="list-style-type: none"> Praksis og systemer

Neden for ses et eksempel på, hvordan et sådant evalueringsskema kunne se ud – eksemplet er for opretning (under renoveringsstøttepuljen) og skal udelukkende ses som et illustrativt eksempel.

Figur 36: Eksempel på skema til renoveringsstøtte-oprettelse

Grunddata					
Dato		Støttepulje	Renovering: Oprettelse	Sagsnummer	
Sagsbehandler		Beslutnings-trin	Fx præ-kvalificering	Ansøgnings-element	Fx ventilations-system

Vurdering af specifikt ansøgningselement					
	Kan ikke vurderes	Entydigt ikke støtteberettiget	Delvist støtteberettiget	Entydigt støtteberettiget	Bevis (kommentarer)
Levetid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
		Har udlevet sin levetid	Har delvist udlevet sin levetid	Har ikke udlevet sin levetid	Standard levetid: Bygningsdels alder: Andre kommentarer:
Svigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
		Der er ikke sket et svigt i projektering, materialer eller arbejdernes udførelse	Der er sket et svigt for dele af ansøgningselementet	Der er sket et svigt i projektering, materialer eller arbejdernes udførelse	
Skade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
		Der er ingen skade som følge	Der er en mindre, ikke-akut skade	Der er en konkret og substantiel skade med behov for udbedring	
Andre forhold og bemærkninger					

Konklusion på støtteberettigelse for specifikt ansøgningselement	
Ansøgningsbeløb, DKK	
Støttebeløb, DKK	
Begrundelse for specifikt støttebeløb	

8.4 Mere brugervenlig skriftlig kommunikation









Igennem analyse af fondens forvaltningspraksis herunder interviews med boligorganisationer og kommuner samt kortlægning af Driftstøtteportalen er det blevet klart, at der er et behov for en mere brugervenlig skriftlig kommunikation fra fondens side.

Der er i dag blandt en del ansøgere stor usikkerhed omkring, hvordan officielle breve fx vedr. afsætning eller finansiering i forbindelse med tilsagn skal tolkes, samt hvad forklaringen bag de givne beløb er.

Derudover har en del ansøgere vanskeligt ved at forstå fondens officielle skemaer. Især volder budgetarket ("pyjamasarket") mange ansøgere problemer, da det er kompliceret og uigennemskueligt ift. dets formler. Det anbefales derfor, at dette skema simplificeres. Derudover anbefales det, at der generelt produceres lettilgængelige og anvendelsesorienterede vejledninger med fokus på *korte* og *præcise* beskrivelser (i et ikke-teknisk sprog) som hjælp til udfyldelse og forståelse af fondens forskellige ansøgnings-skemaer.

Konkret anbefales følgende: i) Simplificere sproget, ii) udvikle lettilgængelige vejledninger til skemaer, iii) simplificere layout og formelhenvísninger i budgetskema (pyjamasarket), iv) udvikle vejledninger til forskellige finansieringsmuligheder og v) gøre skemaet anvendelsesorienteret.

Figur 37: Mere brugervenlig skriftlig kommunikation

Nuværende situation	Anbefaling	Forventet resultat af ændring	Forventede omkostninger	Forventede fordele	Implementeringsniveau
<ul style="list-style-type: none"> Teknisk og formaliseret sprogbrug gør det svært for kommuner og boligorganisationer at forstå skriftlig kommunikation De ringer til LBF for uddybning 	<p>7</p> <p>Simplificere sproget i officielle breve (herunder afsætningsbrevet, tilsagnsbrevet, mv.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mindre tvivl om budskab i fremsendte breve Færre opkald til LBF med opklarende spørgsmål 			<ul style="list-style-type: none"> Praksis og systemer
<ul style="list-style-type: none"> Manglende vejledning til skemaer og budgetter gør det svært og tidskrævende at udfylde skabeloner og kan føre til forkerte indtastninger 	<p>8</p> <p>Udvikle letforståelige vejledninger, der kan vedlægges skemaer og budgetskabeloner</p>	<ul style="list-style-type: none"> Skemaer mere transparente og lettere at udfylde for ansøgerne 			<ul style="list-style-type: none"> Praksis og systemer
<ul style="list-style-type: none"> Budgetskema er kompliceret at udfylde korrekt, og formuler er svære at forstå 	<p>9</p> <p>Simplificere layout og formelhenvisninger i budgetskema (pyjamasarket)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Skemaet lettere at udfylde, hvilket fører til færre fejlindtastninger 			<ul style="list-style-type: none"> Praksis og systemer
<ul style="list-style-type: none"> Især mindre boligorganisationer finder det svært at navigere i LBF's finansieringsmuligheder 	<p>10</p> <p>Udvikle letforståelige vejledninger til de forskellige finansieringsmuligheder og sammenhængen mellem disse (fx renoveringsstøtte, driftsstøtte, kapitaltilførsel)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ansøgere har mere lige vilkår for forståelse af finansieringsmuligheder 			<ul style="list-style-type: none"> Praksis og systemer







8.5 Mere transparens i vurderingsgrundlag over for ansøgerne

Ud fra analysen, og især ud fra interviews med boligorganisationerne, er det blevet klart, at en del ansøgere finder det svært at forstå ansøgnings- og evalueringgrundlaget for LBF's støtteområder, især på renoveringsområdet. Dette er især et problem blandt mindre boligorganisationer, der typisk har færre ressourcer til at sætte sig ind i ansøgningskravene. Derfor anbefales det, at når der er defineret helt klare subkriterier for, hvad der er støtteberettiget, udgives der en *letforståelig* vejledning til ansøgerne (fx et 1 eller 2 sider dokument per støtteområde for ikke at drukne ansøgerne i for mange informationer). Derudover anbefales det – på opfordring af boligorganisationerne –, at der tilbydes flere dybdegående kurser til at hjælpe alle boligorganisationer med at have adgang til samme viden og kompetencer.

Ansøgere, især på det boligsociale område, nævner desuden, at det er svært for dem at få indsigt i LBF's datamodeller (skemaer, bilag mm.) og dermed svært at forstå vurderingsgrundlaget på det boligsociale område. Derfor anbefales det, at LBF skaber yderligere transparens omkring dette, fx ved at lave letoverskuelige og simple vejledninger og forklaringer af datamodellerne på LBF's hjemmeside.

Konkret anbefales følgende: i) Udgive letforståelig vejledning vedr. støtteområder, ii) øge transparens af datamodeller og iii) tilbyde dybdegående kurser ift. ansøgning og evaluering.

Figur 38: Mere transparens af vurderingsgrundlag over for ansøgerne

Nuværende situation	Anbefaling	Forventet resultat af ændring	Forventede omkostninger	Forventede fordele	Implementeringsniveau
<ul style="list-style-type: none"> Ansøgere har svært ved at finde en klar definition af, hvad der er støtteberettiget – især på renoveringsområdet 	<p>11</p> <p>Udgive klar og letforståelig vejledning til potentielle ansøgere vedr. støtteområder (der bygger på de definerede subkriterier)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mere transparent for ansøgere, hvad der er støtteberettiget 			<ul style="list-style-type: none"> Praksis og systemer
<ul style="list-style-type: none"> Ansøgere føler ikke, de har indsigt ind i LBF's datamodeller 	<p>12</p> <p>Skabe større transparens for ansøgere vedr. LBF's datamodeller (fx ift. vurderingskriterierne i de boligsociale modeller)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ansøgere har bedre transparens af datamodeller og deres vurdering 			<ul style="list-style-type: none"> Praksis og systemer
<ul style="list-style-type: none"> Mindre boligorganisationer har svært ved at forstå LBF's ansøgnings- og evalueringsproces i dybden 	<p>13</p> <p>Tilbyde dybdegående kurser især målrettet boligorganisationer (evt. med brugerbetaling)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Færre opkald til LBF med opklarende spørgsmål 			<ul style="list-style-type: none"> Praksis og systemer

8.6 Yderligere inddragelse af kommuner

Ud fra interviews med kommuner er det blevet klart, at en del kommuner ønsker yderligere muligheder for øget inddragelse i processen for de byggetekniske ansøgninger. På trods af adgang til Driftstøtteportalen synes kommunerne først rigtig at blive inddraget et sted i processen, hvor størstedelen af projektet er aftalt mellem boligorganisationen og LBF, og hvor det dermed bliver vanskeligt for kommunen at gøre indsigelser, uden at dette bliver omkostningsfuldt for boligorganisationen. Derudover oplever kommunerne at det er svært at følge udviklingen i sagerne (selvom sagsdokumenterne er tilgængelige i Driftstøtteportalen), fx bliver de ikke informeret om større budgetændringer i projekterne undervejs i processen. På nuværende tidspunkt varierer det, i hvor høj grad kommunen ønsker at blive yderligere involveret grundet forskelle i ressourcer og prioritering. Det anbefales, at LBF laver en vejledning om god proces for samarbejde mellem boligorganisationer og kommuner.

Udover dette er det også blevet klart ud fra interviews med kommuner, at mange ikke kender til LBF's årlige informationskurser. Det anbefales derfor, at LBF aktivt forsøger at udbrede kendskabet til disse kurser blandt kommunerne.

Konkret anbefales følgende: i) Anbefaler at LBF laver en vejledning om "god proces for samarbejde" og ii) Udbrede kendskab til LBF's informationskurser blandt kommunerne.

Figur 39: Inddragelse af kommuner





Nuværende situation	Anbefaling	Forventet resultat af ændring	Forventede omkostninger	Forventede fordele	Implementeringsniveau
<ul style="list-style-type: none"> Kommunerne føler sig ikke særligt inddraget i de byggetekniske ansøgningsforløb, hvilket medfører begrænset indsigt og indsigelsesmulighed i de enkelte sager 	<p>14</p> <p>Anbefale at LBF laver en vejledning om "god proces for samarbejde"</p>	<ul style="list-style-type: none"> Bedre samarbejde og større tilfredshed blandt kommuner og boligorganisationer 			<ul style="list-style-type: none"> Vejledning
<ul style="list-style-type: none"> Mange kommuner kender ikke til LBF's informationskurser, hvilket medfører en manglende indsigt i området 	<p>15</p> <p>Udbrede kendskab til LBF's informationskurser blandt kommunerne</p>	<ul style="list-style-type: none"> Kommunerne har bedre mulighed for at holde sig informeret på området 			<ul style="list-style-type: none"> Praksis og systemer

8.7 Optimering af venteliste

Ud fra analysen af fondens forvaltningspraksis er det blevet tydeligt, at der er mulighed for at øge transparensen i ventelisten. Flere kommuner og boligorganisationer udtrykker, at de ikke forstår kriterierne for placeringen på ventelisten og ønsker flere opdateringer om placering herpå.

Konkret anbefales følgende: i) Tydeliggøre kriterier for placering på ventelisten og ii) løbende adgang til placering på ventelisten gennem Driftstøtteportalen.

Figur 40: Optimering af venteliste

Nuværende situation	Anbefaling	Forventet resultat af ændring	Forventede omkostninger	Forventede fordele	Implementeringsniveau
<ul style="list-style-type: none"> Uklare principper for placering på ventelisten 	<p>16</p> <p>Tydeliggøre kriterier for placering på ventelisten</p>	<ul style="list-style-type: none"> Øget transparens blandt ansøgere 			<ul style="list-style-type: none"> Vejledning
<ul style="list-style-type: none"> Placering på ventelisten oplyses med fast frekvens af Landsbyggefonden 	<p>17</p> <p>Løbende adgang til placering på ventelisten i Driftstøtteportalen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Øget transparens blandt ansøgere 			<ul style="list-style-type: none"> Praksis og systemer

8.8 Styrkelse af kontrolmekanismer

Kortlægningen af LBF's organiseringen og beslutningsprocesserne viste, at fondens kontrolmekanismer generelt virker robuste. Fagligt stærke medarbejdere, eksperter og ledere deltager aktivt i processerne løbende, og det er sjældent enkeltpersoner, der tager afgørende beslutninger om skelsættende ting i sagerne.

Det vurderes dog, at LBF kan styrke robustheden af deres kontrolmekanismer yderligere. Det anbefales, at der nedsættes et kvalitetsteam. Teamet kan bestå af enten allerede ansatte, der får en ekstra funktion, eller man kunne inddrage eksterne personer for at sikre nødvendig

objektivitet. I denne sammenhæng skal der sættes klare kriterier for, hvilken sammensætning af faglige kompetencer kvalitetsteamet skal besidde (fx både finansiel, byggeteknisk, boligsocial og juridisk viden). Det anbefales at kvalitetsteamet mødes på halvårlig basis og gennemgår 2 til 4 udvalgte sager for at sikre, at de bliver behandlet ensartet og objektivt og med anvendelse af den nyeste relevante viden.

Konkret anbefales det, at nedsætte et kvalitetsteam.

Figur 41: Kontrolmekanismer i LBF's beslutningsprocesser

Nuværende situation	Anbefaling	Forventet resultat af ændring	Forventede omkostninger	Forventede fordele	Implementeringsniveau
<ul style="list-style-type: none"> Der er i dag intet kvalitetsteam til at udføre kvalitetssikring af sagsbehandling 	<p>18</p> <p>Nedsætte et kvalitetsteam som kvalitetssikrer sagsbehandling, fx med fokus på objektiv og ensartet håndtering af sager</p>	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitetssikrer arbejdet via objektiv og ensartet sagsbehandling 			<ul style="list-style-type: none"> Praksis og systemer

8.9 Perspektivering

Der ses en udvikling, hvor bestyrelser i højere grad bliver professionaliseret og yderligere inddraget i det daglige arbejde.

Kortlægningen af beslutningsprocesserne i LBF viste, at bestyrelsen ikke inddrages i enkelte sager samt ved udarbejdelse/prioritering af ventelisten. Man bør derfor overveje om bestyrelsen fremadrettet skal involveres direkte i LBF's sagsbehandling. I overvejslen bør man dog være opmærksom på, at LBF's bestyrelse på nogle punkter har en anderledes opgave i forhold til flere af de bestyrelser, som er omtalt i figur 27, ligesom at det er væsentligt at en ændring af LBF's bestyrelsesarbejde ikke indebærer, at der kan sås tvivl om objektiviteten i LBF's sagsbehandling.

Såfremt bestyrelsen fremadrettet bruges mere aktivt i processerne for at styrke robustheden (herunder også i fx bestyrelsesudvalg), kunne det overvejes, hvorvidt bestyrelsen besidder de nødvendige faglige kompetencer.

LBF's bestyrelse er i dag sammensat af bygningssejere og beboerrepræsentanter i form af indskyderne, dvs. de almene boligorganisationer, de kommunalt ejede ældreboliger og beboerrepræsentanter bosiddende i det almene byggeri (se også figur nedenfor).

Mhp. at identificere bedste praksis for moderne bestyrelser er der udvalgt 4 uafhængige, offentlige fonde til benchmarking med LBF. Nedenstående figur viser kortlægningen af Innovationsfonden, Eksportkredit Fond, Investeringsfonden for Udviklingslande, Promillefonden for landbrug samt LBF's bestyrelses set-up med tilhørende hovedpointer neden for:

Figur 27: Oversigt over udvalgte bestyrelser

Innovationsfonden	Danmarks Eksportkredit Fond	Investeringsfonden for Udviklingslande	Promilleafgiftsfonden for landbrug	Landsbyggefonden
Tina Fano (Formand) Koncerndirektør, Novozymes	Christian Frigast (Formand) Professor, CBS	Michael Rasmussen (Formand) CEO, Nykredit	Michael Brocken-Schack (Formand) Planteavler og bestyrelsesformand	Christian Høgsbro (Formand) Adm. Direktør, AAB
Flemming Besenbacher Vice Chairman, Innovations Fonden	Dorrit Vanglo Direktør, LD Fonde	Lars Andersen Administrerende direktør, Arbejderbevægelsens Erhvervsråd	Asbjørn Børsting Administrerende direktør, Dakofo	Jens Elmelund Administrerende direktør, KAB
Anja Boisen Vice Chairman, Innovationsfonden	Flemming Askov Jørgensen Vice President, Danfoss	Jens Jørgen Kollerup Administrerende direktør, Ormholt A/S	Flemming F. Jørgensen Formand, Bæredygtigt Landbrug	Erling Nielsen Formand, Fyns almennyttige Boligselskab
Anne Skriver Vice President i Innovation Dairy, Christian Hansen A/S	Karen Nielsen Partner, K. N. Consulting	Bjarne H. Sørensen Tidl. ambassadør	Jesper Lund-Larsen Konsulent, 3F	Kaare Vestermann Direktør, VIBO
Anne-Marie Engel Head of Talent & Career Programmes, Lundbeckfonden	Jørgen Skeel Godsejer	Dorrit Vanglo CEO, Lønmodtagernes Dyrtidsfond	Knud Foldschack Advokaterne Foldschack og Forchhammer, Advokat	Ulla K. Holm Direktør, Bomiva
Annette Toft Head of The Danish Agriculture and Food Council in Bruxelles	Poul Due Jensen Group Executive Vice President, Grundfos	Mads Kjær Managing Director, Kjaer Group A/S	Jens Krogh Økologisk Mælkeproducent	Anja Lagoni Hovedbestyrelsesmedlem, LLO
Stephen Alstrup Professor ved Datalogisk Institut, Københavns Universitet	Jørgen Høholt Rådgiver	Charlotte Jepsen Administrerende direktør, FSR – Danske Revisorer	Niels Mikkelsen Idagaardfonden, Formand	Heidi Rasmussen Hovedbestyrelsesmedlem, LLO
Claus Jensen Union President, Dansk Metal	Anna Marie Owie Chief Underwriter, EKF	Anne Broeng Chairman and Board Member	Ove Møberg Tidl. mælkeproducent	Morten Mandø Chefökonom, Kommunernes Landsforening
Lars Frølund Research Director, Massachusetts Institute of Technology	Yasir Al-Gailany Senior Financial & Investment Controller	Ole Thonke Head of Department for Growth and Employment, Udenrigsministeriet	Per Kudsk Aarhus Universitet, Professor	Lillian Rasch Madsen Afdelingschef, Frederiksberg Rådhus
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fonden ledes af bestyrelsen ✓ Alle 9 bestyrelsesmedlemmer udvælges af uddannelses- og forskningsministeren ✓ Udvælgelse af bestyrelsesmedlemmer sker pba. af relevant faglig viden og erfaring, der er nedskrevet i lov 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fonden ledes af bestyrelsen ✓ 7 ud af 9 bestyrelsesmedlemmer udvælges af erhvervsministeren ✓ Udvælgelse af bestyrelsesmedlemmer sker pba. af relevant faglig viden og erfaring, der er nedskrevet i lov ✓ Bestyrelsesudvalg sikrer yderligere aktiv inddragelse 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fonden ledes af bestyrelsen ✓ Alle 9 bestyrelsesmedlemmer udvælges af udviklingsministeren ✓ Udvælgelse af bestyrelsesmedlemmer sker pba. af relevant faglig viden og erfaring, der er nedskrevet i lov ✓ Bestyrelsesudvalg sikrer yderligere aktiv inddragelse ✓ Yderligere inddragelse af eksterne rådgivere 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fonden ledes af bestyrelsen ✓ Bestyrelsen er sammensat af repræsentanter fra erhvervet (6) og offentlige interessenter (5) og udpeges af Fødevarerministeren efter forudgående udtalelse 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fonden ledes af bestyrelsen ✓ 5 ud af 9 bestyrelsesmedlemmer udvælges af Boligselskabernes Landsforening (erhvervet)

Kortlægningen af fondene har vist flere ligheder mellem nogle af de udvalgte fonde; herunder fx:

- Majoriteten af bestyrelsesmedlemmerne udvælges af ministeriet
- Udvælgelse af bestyrelsesmedlemmer sker på baggrund af relevant faglig viden og erfaring, der er nedskrevet i vedtægterne
- Bestyrelsesmedlemmerne inddrages aktivt i underudvalg og i sagsbehandlingen ved specifikke sager

Promillefonden for landbrug og LBF har følgende til fælles:

- Fonden ledes af bestyrelsen
- Flertallet i bestyrelsen udgøres af erhvervet

9. Bilag

9.1 Bilag til kapitel 2

9.1.1 LBF's indskud/indbetalinger

LBF's midler stammer fra de almene boligorganisationer og kommer fra 3 primære kilder:

1. **Pligtmæssigt bidrag:** Boligorganisationer betaler et pligtmæssigt bidrag til LBF, og af dette modtager Landsdispositionsfonden 40%, mens de resterende 60% finansierer den såkaldte trækingsret, som kan ses som en opsparingskonto for den enkelte almene boligorganisation
2. **Indbetalinger fra boligafdelinger med udamortiserede lån:** Efter lånets tilbagebetaling opkræves huslejen uændret, og den beboerbetaling, som hidtil er gået til betaling af låneydelsen, indbetales til LBF
 - Byggerier med tilsagn før 1999: Landsdispositionsfonden modtager samtlige indbetalte likvide midler
 - Byggerier med tilsagn efter 1998: Landsdispositionsfonden modtager 1/3 af de indbetalte likvide midler
3. **Betaling på renoveringslån:** Landsdispositionsfonden modtager de likvide midler, der fremkommer som følge af almene boligorganisationers betaling på renoveringslån, som er forskellen mellem beboerbetalingen og den faktiske ydelse på det optagne lån

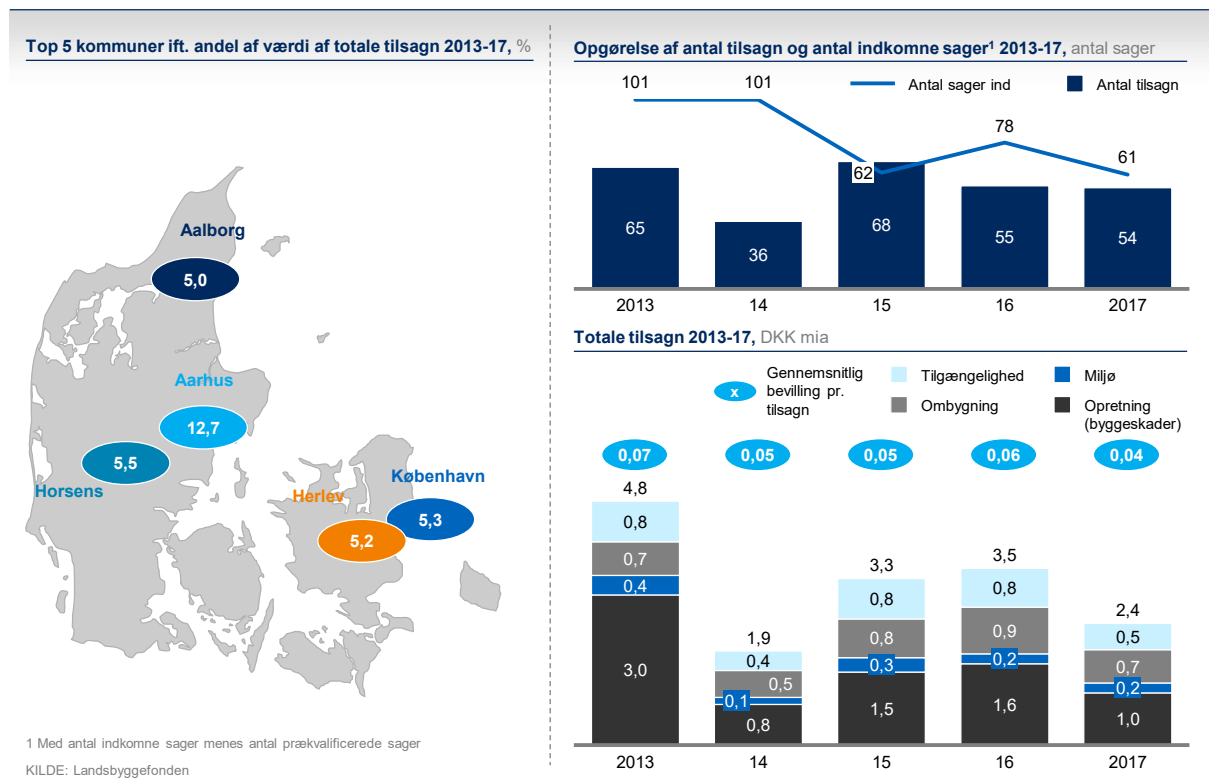
Kilde: Transport- og Boligministeriet

9.2 Bilag til kapitel 3

9.2.1 Renoveringsstøtte

Renoveringsstøtten varierer væsentligt over perioden grundet skift i politiske bevillinger, bl.a. blev bevillingsrammen midlertidigt udvidet i årene efterfølgende Finanskrisen for at lindre effekten af den svigtende aktivitet i byggesektoren, hvilket også ses i høje bevillinger i 2013.

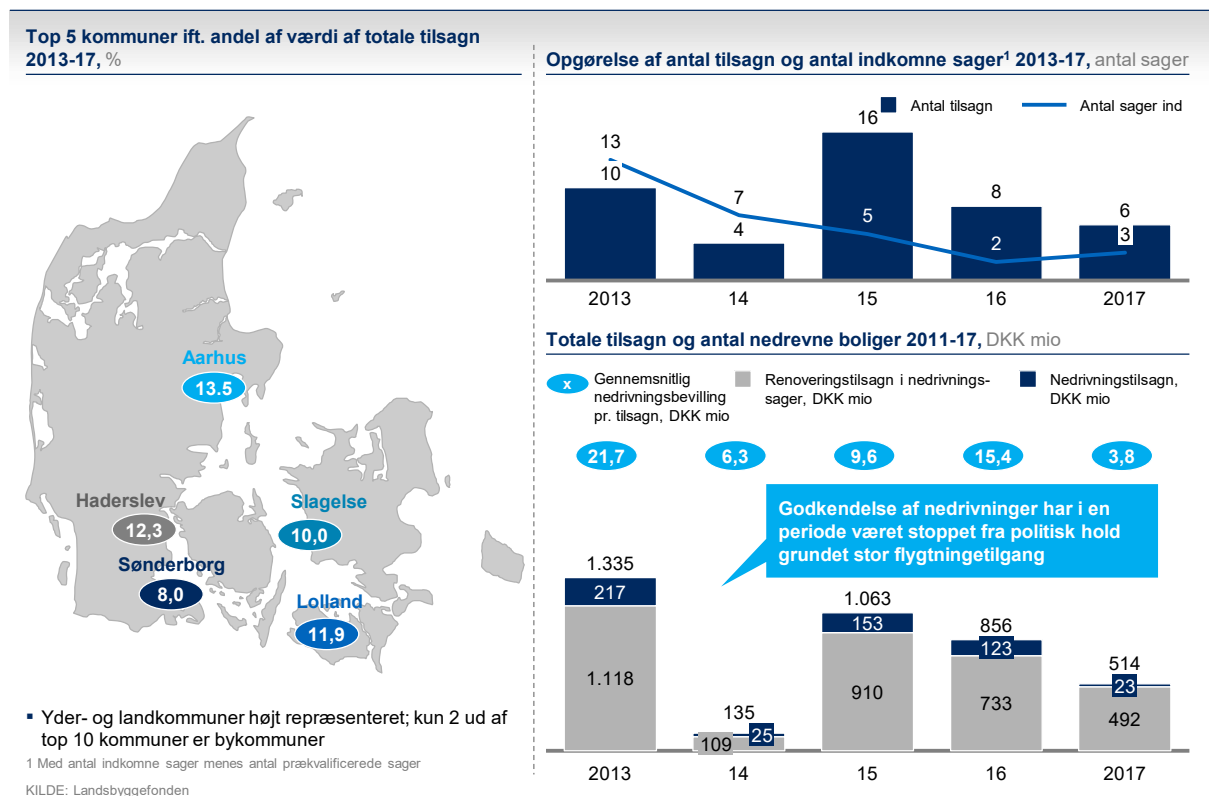
Figur 42: Opgørelse af renoveringsstøtte 2013-2017



9.2.2 Nedrivningsstøtte

Nedrivningsstøtten har traditionelt set været domineret af yderkommuner, fx Lolland, da nedrivningsstøtte ofte gives i forbindelse med afvandring – Lolland, Haderslev og Sønderborg udgør tilsammen +30% af totale tilsagn i perioden 2013-2017. Det bemærkes, at godkendelse af nedrivninger i de seneste år har været stoppet fra politisk hold grundet stor flygtningetilgang. Derudover noteres det, at nedrivningsprojekter typisk også involverer et element af reovering (de 2 sagstyper er delvist overlappende).

Figur 43: Opgørelse af nedrivningsstøtte 2013-2017



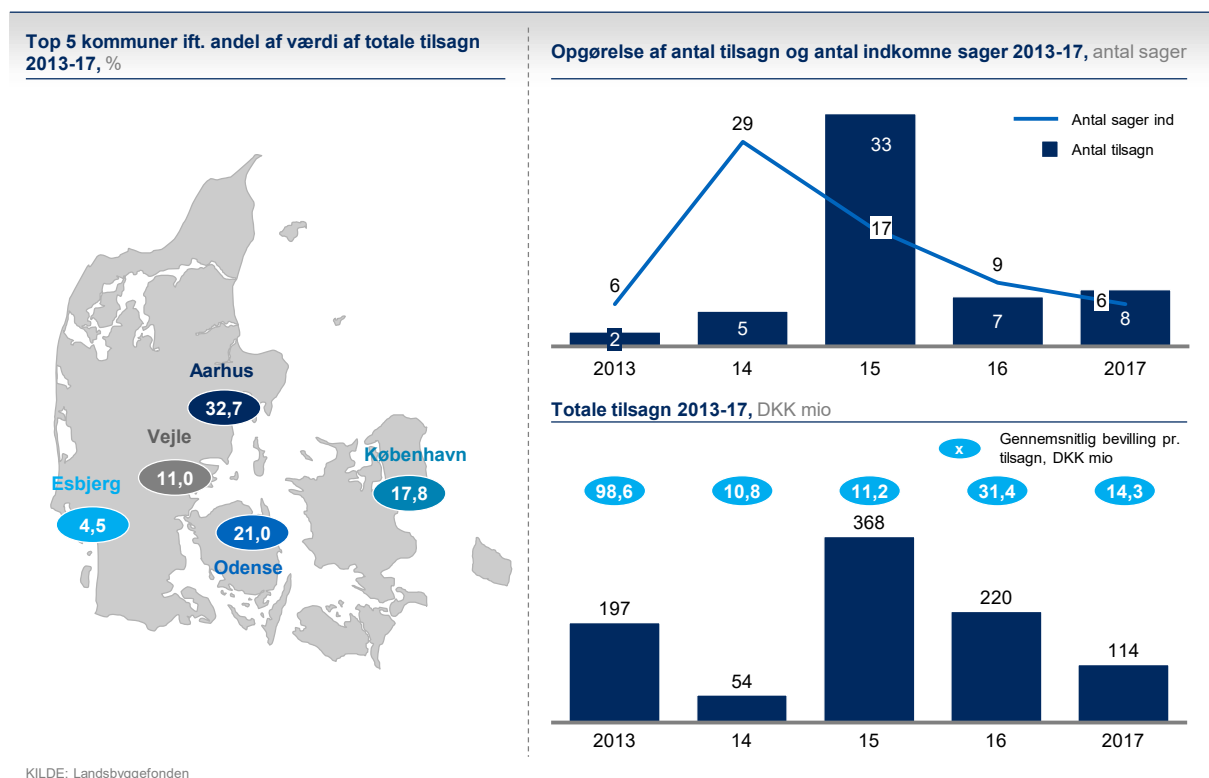
9.2.3 Infrastrukturstøtte

Infrastrukturstøtten domineres af de største byer: Aarhus, Odense og København udgjorde tilsammen +70% af de totale tilsagn i perioden 2013-2017.

Støtten er præget af store udsving i antal tilsagn samt i det gennemsnitlige beløb pr. tilsagn; udsving i 2015 er drevet af mange tilsagn i de samme boligorganisationer, samt enkelte særligt store sager, fx Bispehaven i Århus på DKK +70 mio.

Infrastrukturuområdet er præget af få projekter og få boligorganisationer; top 10 boligorganisationer har tilsammen modtaget 89% af totale tilsagn, hvilket skyldes, at infrastrukturstøtte kun gives til særligt udsatte boligområder.

Figur 44: Opgørelse af infrastrukturstøtte 2013-2017



9.2.4 Boligsocial støtte

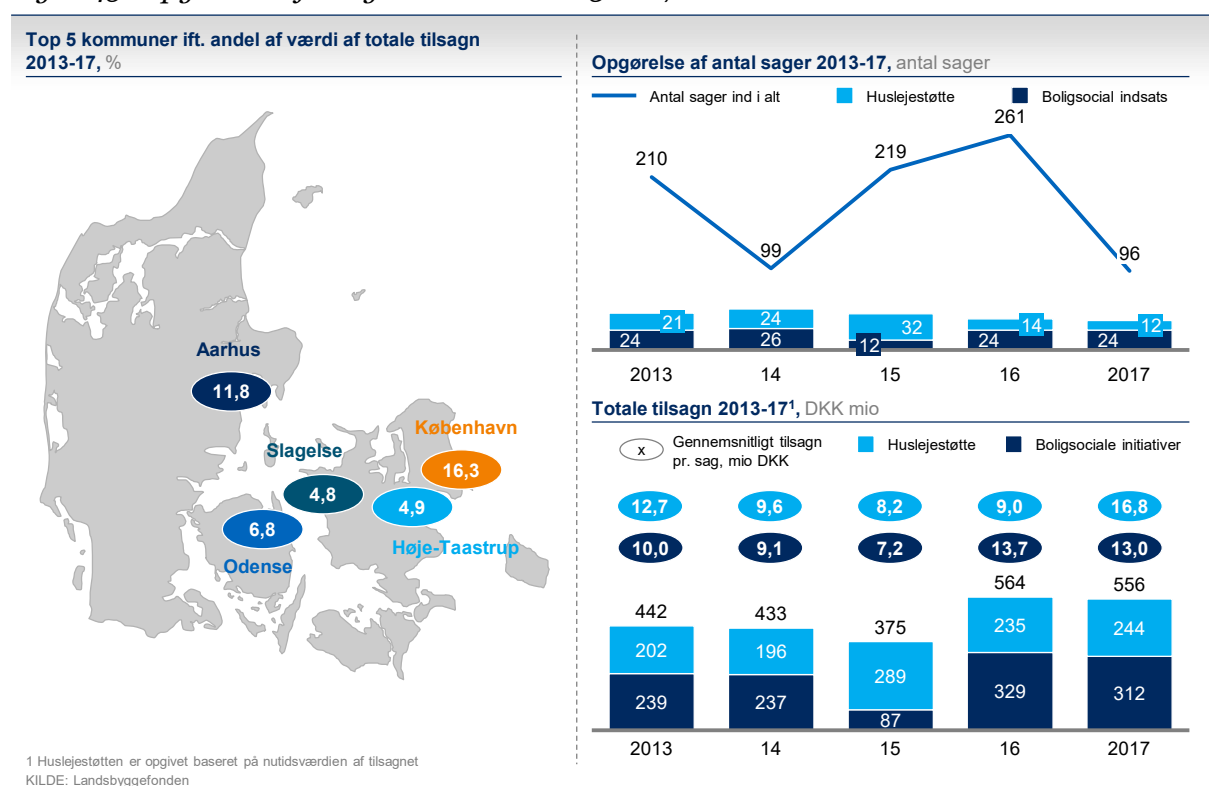
Den boligsociale indsats er inddelt i 2 hovedområder, og de 2 områder udgør hver især ca. 50% af den totale værdi af tilsagn:

1. Huslejestøtte
2. Støtte til boligsociale aktiviteter (fx støtte til ansættelsesfremmende initiativer, lektiecaféer, mv.)

I 2015 var tilsagn til huslejestøtten højere, da de både var dækket af bevillinger fra 2011-2014 puljen (da hele tilsagnsrammen ikke var opbrugt) og 2015-2018 puljen.

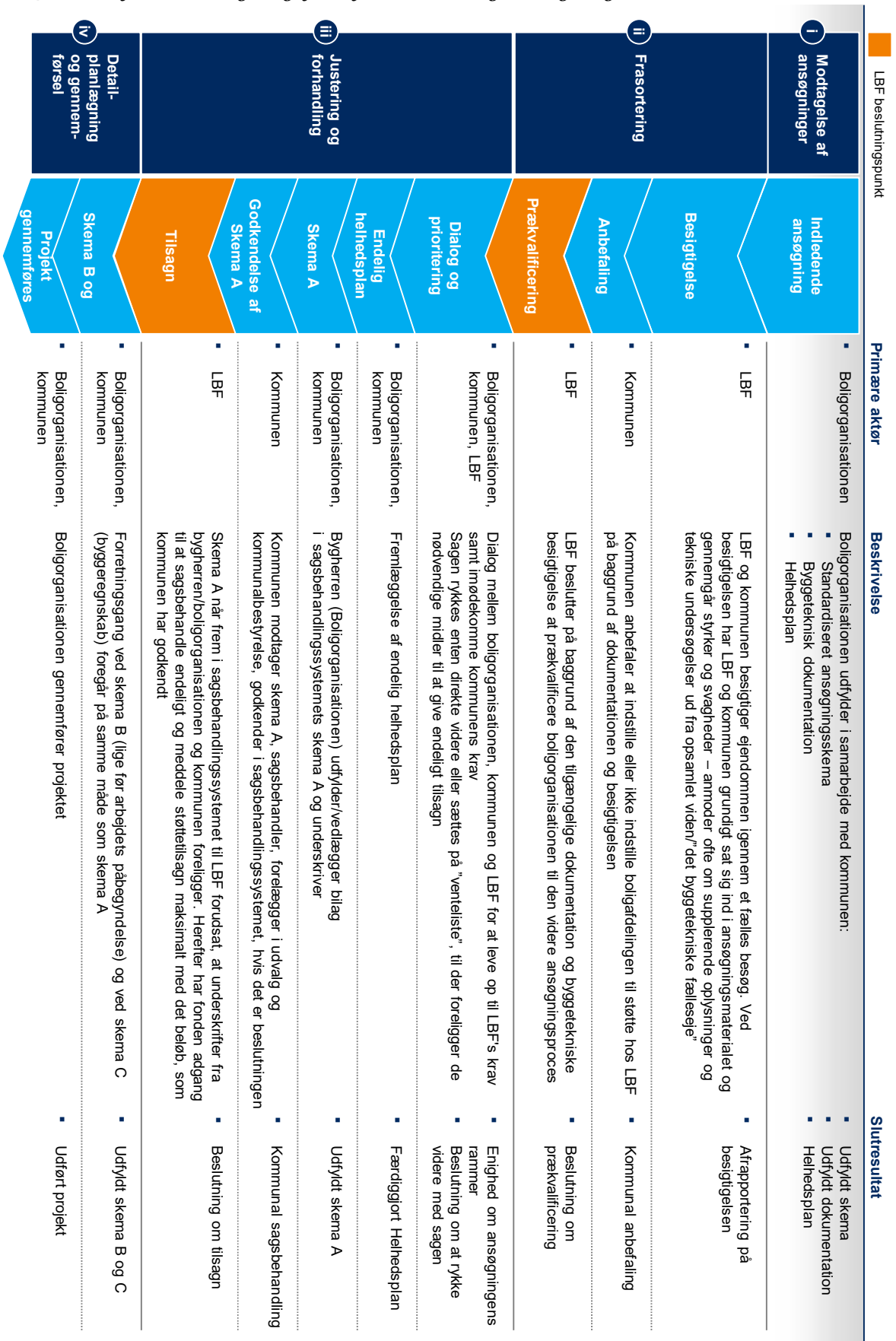
Den nye boligaftale med effekt fra 2015 kan have influeret antal ansøgninger vedr. boligsociale aktiviteter i overgangsperioden, hvilket forklarer det lave antal ansøgninger i 2015.

Figur 45: Opgørelse af boligsocial støtte 2013-2017



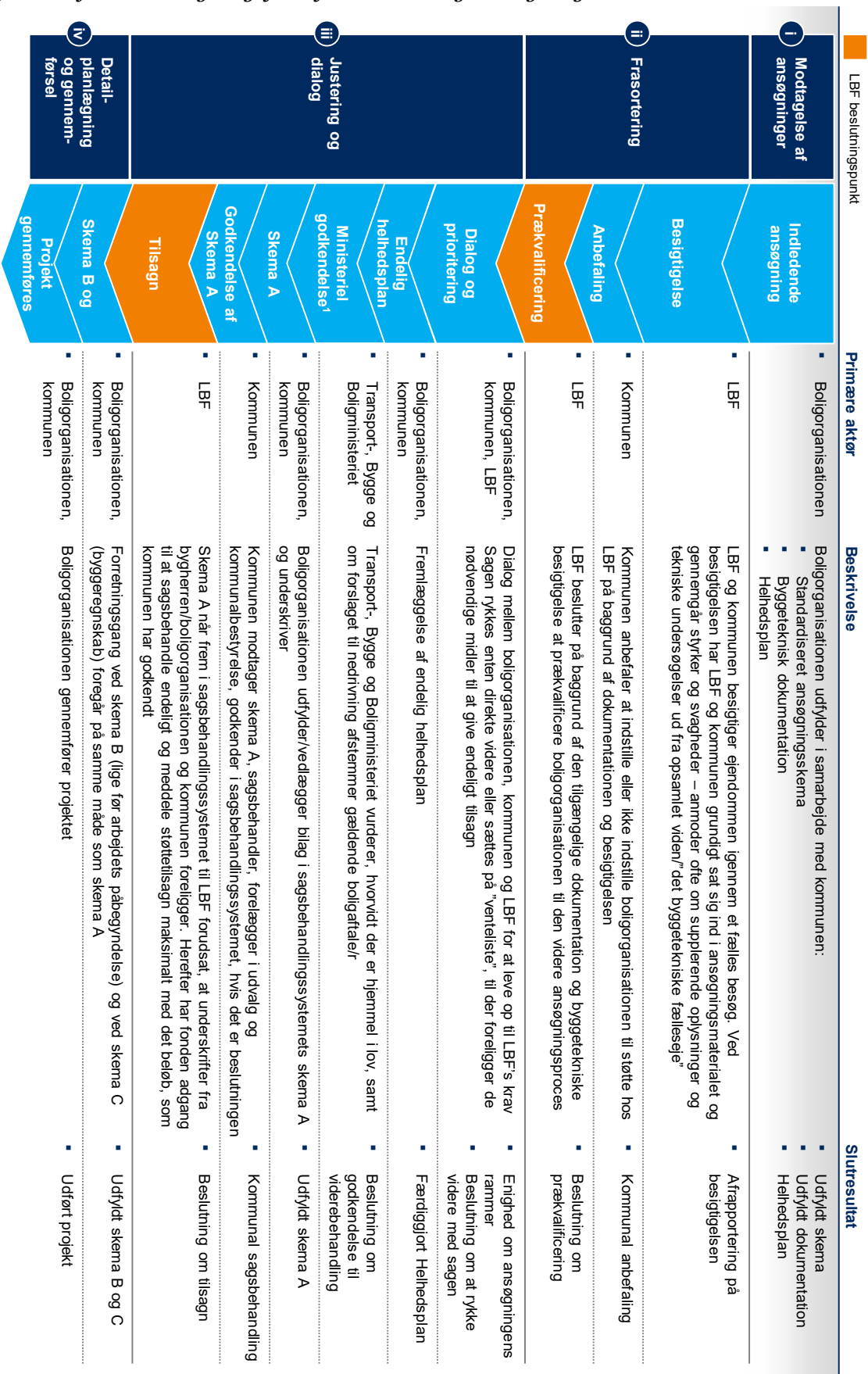
9.2.5 Detaljerede ansøgningsflow for de 4 sagstyper

Figur 46: Detaljerede ansøgningsflow for renoveringsansøgninger



KILDE: Interviews med LBF

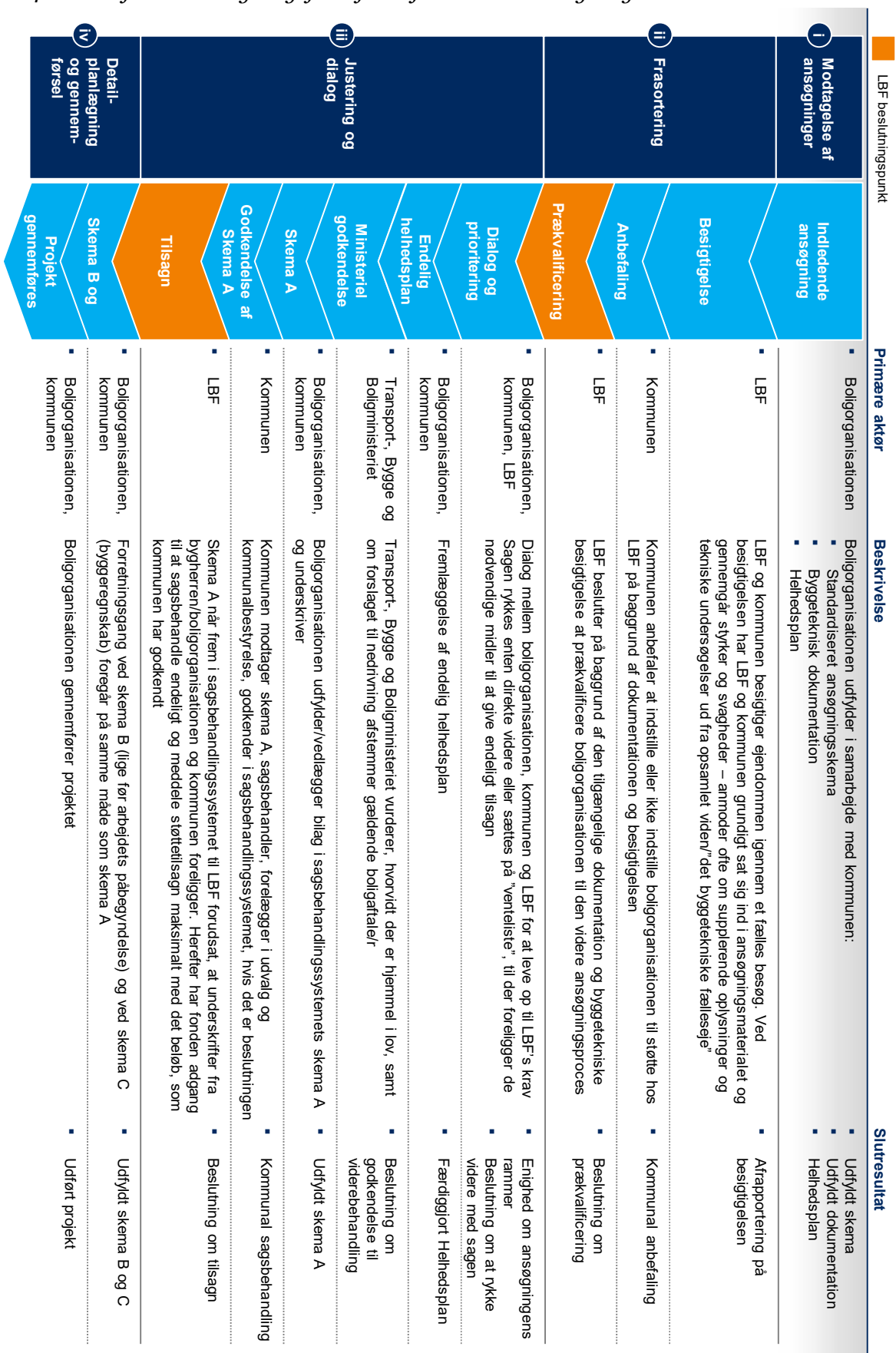
Figur 47: Detaljerede ansøgningsflow for nedrivningsansøgninger



¹ Den ministerielle godkendelse omhandler om nedrivningen kan godkendes, og LBF behandler hvordan nedrivningen skal foregå. Den ministerielle godkendelse kan komme på et hvilket som helst tidspunkt i processen, men skal foreligge før skema A udfyldes

KILDE: Interviews med LBF

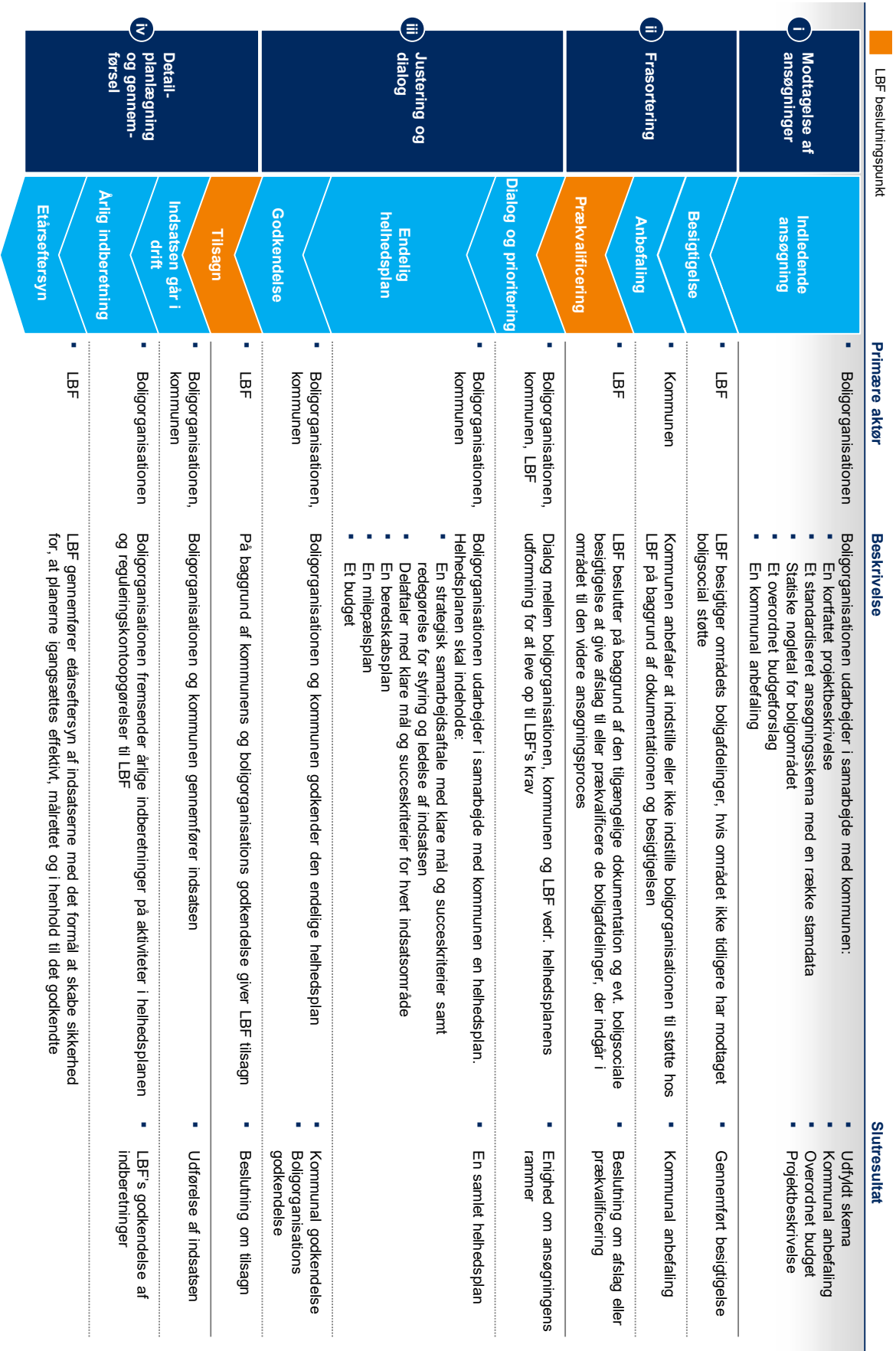
Figur 48: Detaljerede ansøgningsflow for infrastrukturansøgninger



KILDE: Interviews med LBF

McKinsey & Company 67

Figur 49: Detaljerede ansøgningsflow for boligsociale ansøgninger



KILDE: Interviews med LBF

McKinsey & Company 68

9.3 Bilag til kapitel 4

9.3.1 Konsekvenser af politiske aftaler for LBF og lovmæssig kortlægning

Figur 50: Aftale for 2011-2014

	Politisk formål	Konsekvenser for Landsbyggefonden
Renovering	<ul style="list-style-type: none"> Foretage en renoveringsindsats i det almene byggeri med henblik på at kunne styrke det almene byggeris konkurrenceevne, afhjælpe problemerne i de udsatte boligområder og modvirke nye tendenser til ghettoisering. Renoveringsrammen forlænges derfor Ventelisten i Landsbyggefonden skal afvikles inden for en rimelig tidsperiode med henblik på hurtigt at kunne modvirke negative udviklingstendenser 	<ul style="list-style-type: none"> Landsbyggefondens investeringsramme til renovering i de udsatte boligområder videreføres med 2.640 mio. kr. årligt i perioden 2013-16 200 mio. kr. af den afsatte årlige investeringsramme fra 2011-16 øremærkes til tilgængelighed Forhøjelse af investeringsrammen med 2.500 mio. kr. i 2011, 1.500 mio. kr. i 2012 og med 1.000 mio. kr. i 2013
Nedrivning	<ul style="list-style-type: none"> Nedrivning er ikke et mål i sig selv, men erfaringerne viser, at nedrivning af boliger kan fremme en positiv udvikling i ghettoområderne og de udsatte boligområder. Strategisk udvalgte nedrivninger kan skabe plads til nye boligformer, nye trafikforbindelser eller erhvervsarealer, hvorved der opnås en bedre sammenhæng med omkringliggende byområder. 	<ul style="list-style-type: none"> Landsbyggefonden skal afsætte en ramme på 500 mio. kr. i alt i perioden 2011-2014 til finansiering af fondens andel af kapitaltilførslen ved nedrivninger i udsatte almene boligområder Landsbyggefonden skal have adgang til at overtage en større andel af kapitaltilførslen ved nedrivning, så fonden fremover kan dække op til 3/5 heraf
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> Ghettoområderne er ofte fysisk afskåret fra den øvrige by, hvilket forværrer en fornuftig udveksling mellem boligområdet og den øvrige by og medvirker til, at ghettoområderne kan forblive socialt, fysisk og kulturelt isoleret og marginaliseret 	<ul style="list-style-type: none"> Landsbyggefonden skal etablere en pulje på 150 mio. kr. årligt i 2011-16, hvorfra der med socialministerens godkendelse kan ydes støtte til infrastrukturændringer som led i en godkendt helhedsplan for ghettoområderne Landsbyggefondens bidrag i årene 2011-14 udgør 25 pct. af den statslige ydelsesstøtte, der ydes til almene boliger og friplejeboliger med tilsagn i det pågældende år
Boligsocial indsats	<ul style="list-style-type: none"> Der er brug for at fastholde en langsigtet boligsocial indsats for at forbedre de sociale vilkår i de almene boligområder. Det gælder ghettoområder, men også forebyggende i områder, der er i fare for at komme ind i en negativ udviklingsspiral 	<ul style="list-style-type: none"> Landsbyggefondens ramme til en boligsocial indsats i de udsatte boligområder videreføres med 440 mio. kr. årligt i perioden 2011-14. Tilskuddet har fokus på indsatser, der fremmer trygge og stimulerende opvækstvilkår for børn og unge Af de afsatte midler kan anvendes indtil 220 mio. kr. årligt til nedsættelse af lejen i problemramte boligafdelinger
Ny definition af Ghettoområde	<ul style="list-style-type: none"> Et ghettoområde er et boligområde med mere end 1.000 beboere, som opfylder mindst 2 af de 3 følgende kriterier: <ul style="list-style-type: none"> Andel af indvandrere og efterkommere fra ikke-vestlige lande overstiger 50 pct. Andel af 18-64 årige uden tilknytning til arbejdsmarked eller uddannelse overstiger 40 pct. (opgjort som gennemsnit over de seneste 4 år) Antal dømt for overtrædelse af straffelov, våbenlov eller lov om euforiserende stoffer pr. 10.000 indbyggere overstiger 270 personer (opgjort som gennemsnit over de seneste 4 år) Et udsat boligområde er et boligområde med almene boligafdelinger, hvor der er konstateret væsentlige problemer af økonomisk, social eller anden karakter, herunder høj husleje, høj flyttefrekvens, stor andel af boligtagere med sociale problemer, vold, hævnerik eller nedslidning af bygninger og friarealer 	

KILDE: Boligaftale 2010

McKinsey & Company 59

Figur 51: Yderligere aftaler og tillæg for 2011-2014

	Politisk formål	Konsekvenser for Landsbyggefonden
12. november 2011: Tillæg til boligaftalen om en styrket indsats i ghettoområderne og anvendelsen af den almene boligsektors midler mellem regeringen om fremrykning af Landsbyggefondens investeringsramme til renovering.	<ul style="list-style-type: none"> Regeringen tilslutter sig boligaftalen af 8. november 2010 om en styrket indsats i ghettoområderne og anvendelsen af den almene boligsektors midler Der er enighed om at fremrykke investeringer til renovering af den almene boligsektor, så nedslidte og udsatte boligområder hurtigere kan få et tiltrængt løft 	<ul style="list-style-type: none"> Landsbyggefondens investeringsrammer til renovering fremrykkes således at det ekstraordinære løft på i alt 2.500 mio. kr. i 2012 og 2013 udmøntes i 2011 Herudover fremrykkes yderligere 3.000 mio. kr. i alt fra årene 2013-16, således at Landsbyggefondens samlede venteliste på 8 mia. kr. kan udmøntes allerede i 2011 Investeringsrammerne vil herefter udgøre 10.640 mio. kr. i 2011, 2.640 mio. kr. i 2012 og i perioden 2013-16 1.890 mio. kr. årligt
10. Maj 2012: Aftale om forhøjelse af Landsbyggefondens investeringsramme for 2012 til renovering.	<ul style="list-style-type: none"> Der er enighed om at øge investeringerne til renovering af almene boliger med henblik på at understøtte beskæftigelsen i årene 2013-15 og således, at nedslidte og udsatte boligområder hurtigere kan få et tiltrængt løft 	<ul style="list-style-type: none"> Landsbyggefondens investeringsramme i 2012 til renovering øges med 4.100 mio. kr., således at den i alt i 2012 udgør 6.803 mio. kr.
10. Juni 2013: Aftale om nye kriterier for særligt udsatte boligområder	<ul style="list-style-type: none"> De udsatte almene boligområder står fortsat over for store udfordringer. Der er allerede iværksat mange initiativer, men der er fortsat behov for en styrket indsats, som bygger videre på de erfaringer, der er gjort. De eksisterende kriterier for udvælgelse af de særligt udsatte områder har nu fungeret i nogle år. Det er partiernes opfattelse, at udvælgelsen af boligområder skal ske på et mere bredspektret grundlag og inddrage flere relevante dimensioner. Men det er samtidig klart, at nye kriterier ikke gør det alene. Der skal mere til. Der er derfor aftalt en række andre elementer, der kan anvendes i den fremtidige lokale, kommunale boligpolitik i forhold til de udsatte boligområder. I forlængelse heraf orienteres kommuner og boligorganisationer om indsatsmuligheder og værktøjer 	<ul style="list-style-type: none"> De nuværende 3 kriterier vedr. tilknytning til arbejdsmarked eller uddannelse, indvandrere og efterkommere fra ikke-vestlige lande samt dømt fastholdes For at få en hurtigere registrering af stedfunde ændringer i områderne ændres anvendelsen af 4-årige gennemsnit ved beregning af andel med tilknytning til arbejdsmarked m.v. og antal dømt til 2-årige gennemsnit Med henblik på at supplere identifikationen af særligt udsatte boligområder tilføjes 2 nye kriterier: i) Andelen af beboere i alderen 30-59 år, der alene har en grunduddannelse (inkl. uoplyst uddannelse), overstiger 50 pct. af samtlige beboere i samme aldersgruppe ii) Den gennemsnitlige bruttoindkomst for skattepligtige i alderen 15-64 år i området eksklusiv uddannelsessøgende er mindre end 55 pct. af den gennemsnitlige bruttoindkomst for samme gruppe i regionen Boligområdet skal opfylde 3 af de 5 kriterier for at komme på listen over særligt udsatte boligområder mod færdig 2 af 3 kriterier Området skal som hidtil have mindst 1.000 beboere

KILDE: Benævnte tillægsaftaler

McKinsey & Company 60

Figur 52: Aftale for 2015-2018

	Politisk formål	Konsekvenser for Landsbyggefonden
Renovering	<ul style="list-style-type: none"> Der er fortsat et betydeligt behov for renovering af de almene boliger Styrke mulighederne for yderligere at reducere energiforbruget og forbedre indeklimaet som led i renoveringen ved at afsætte et beløb til projekter, der også kan fungere som demonstrationsprojekter og skabe efterspørgsel efter avancerede løsninger Tryghed tænkes aktivt ind i forbindelse med renovering af de almene boliger Der er gjort en stor indsats for at gøre det almene byggeri tilgængeligt for ældre og handicappede. Denne indsats skal fortsættes og styrkes 	<ul style="list-style-type: none"> Renoveringsrammen forhøjes med 2.200 mio. kr. årligt til i alt 4.200 mio. kr. i hvert af årene 2015 og 2016 Rammen fastsættes til 2.555 mio. kr. i 2017, 2.500 mio. kr. i 2018 og til 2.300 mio. kr. årligt i 2019 og 2020 Mindst 400 mio. kr. årligt skal anvendes til forbedret tilgængelighed (alle beløb i 2015-priser) At der af den samlede ramme frem til 2020 kan anvendes indtil 350 mio. kr. til gennemførelse af vidtgående energieffektiviseringsprojekter
Nedrivning	<ul style="list-style-type: none"> Landsbyggefonden støtter i dag udelukkende nedrivninger med henblik på en afdelings videreførelse. For at imødegå udlejningsvanskelighederne i blandt andet landdistrikterne foreslås det, at Landsbyggefonden, hvor boligerne ikke kan sælges til anden side, gives mulighed for at støtte nedrivning af hele almene afdelinger. 	<ul style="list-style-type: none"> Nedrivningsrammen fastsættes til 600 mio. kr. samlet i perioden 2015-18 Indtil 200 mio. kr. heraf kan anvendes til nedrivning af hele almene boligafdelinger, som har vedvarende høj boligledighed, som er mere end 25 år gamle og som efter Landsbyggefondens vurdering ikke kan videreføres.
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> Omdannelse fra boligkvarter til bykvarter kan vende udviklingen i de udsatte boligområder. Anvendelsesområdet skal udvides for infrastrukturen, således at en yderligere negativ udvikling kan forebygges i områder, der er tæt på at komme på ghettoisten, således at der også her kan igangsættes en forebyggende indsats. 	<ul style="list-style-type: none"> Infrastrukturrammen videreføres med 160 mio. kr. årligt fra 2017 til 2020 Målgruppen for rammen udvides med områder, som opfylder 2 af kriterierne for at komme på listen over særligt udsatte områder, således at der også her kan igangsættes en forebyggende indsats.
Boligsocial indsats	<ul style="list-style-type: none"> Der er fortsat brug for en boligsocial indsats over for de udsatte områder, herunder støtte til et rimeligt lejeniveau. Den negative sociale arv skal brydes for at sikre børn og unge i udsatte boligområder de bedste betingelser for et rigt liv med skole, uddannelse, gode fritidsmuligheder, venskaber og arbejde. Det giver de bedste forudsætninger for, at børn og unge i udsatte boligområder fravælger gadefællesskabet. Der skal opprioriteres en entydig ledelse i helhedsplanerne, som sikrer, at der arbejdes mod den samme mål og der skal sikres fremdrift og effektivitet i helhedsplanerne inden for de prioriterede områder. 	<ul style="list-style-type: none"> Den boligsociale ramme fastsættes til 465 mio. kr. årligt i perioden 2015-18, hvor op til halvdelen kan anvendes til huslejenedsættelser Prioritering af indsatser, der i) øger trygheden og trivslen, ii) bryder den negative sociale arv og iii) sikrer entydig ledelse Kravene til helhedsplanerne skærpes, således at helhedsplanen eksplicit skal forholde sig til indsatsen over for akut opståede situationer med uro og kriminalitet Der gennemføres et obligatorisk eftersyn af helhedsplanerne ét år efter opstart med henblik på at sikre effekt Boligsociale indsatser, som kombineres med strukturelle fysiske forandringer med tilsagn fra infrastrukturpuljen, får forrang, når de boligsociale midler prioriteres.

KILDE: Boligaftale 2014

McKinsey & Company 61

Figur 53: Lovmæssig kortlægning

- Landsbyggefondens virksomhed er reguleret i almenboligloven, og udmøntningen af fondens midler sker i overensstemmelse med Landsbyggefondens regulativer, som godkendes af transport-, bygnings- og boligministeren. Det er bestemt, at fonden har et skønrum ved udmøntningen af midlerne, hvilket sikrer, at fonden har den fornødne fleksibilitet til at tilpasse støtten til den enkelte afdelings specifikke behov.
- Neden for ses en oversigt over både gældende lov samt relevante regulativer for Landsbyggefonden

Lov om almene boliger m.v.

- Lovreguleringen af Landsbyggefonden findes i lov om almene boliger m.v., kapitel 6 og 7
 - Kapitel 6 om Landsbyggefonden definerer og regulerer:
 - Organisation m.v. jf. § 76 – 77
 - Indtægter jf. § 78 – 83
 - Kapitalforvaltning jf. § 84 – 88
 - Kapitel 7 om Driftsstøtte definerer og regulerer:
 - Støtte fra Landsbyggefonden jf. § 89 - 96
 - Særlig støtte til visse almene boligområder jf. § 96 a – 96 g
 - Anvendelse af nettoprovenuet ved salg efter kapitel 5 a jf. § 96 h – 96 o
 - Kommunal garanti og driftsstøtte jf. § 97 – 98 b
 - Inklusionsboliger jf. § 98 c
 - Ungdomsboliger jf. § 99 - 102
- Yderligere er der 5 lovforslag:
 - Lovforslag nr. L 108
 - Lovforslag nr. L 107
 - Lovforslag nr. L 220
 - Lovforslag nr. L 27
 - Lovforslag nr. L 61



Regulativer

- Regulativer fastlægger nærmere regler for fondens arbejde på forskellige områder. Regulativerne godkendes af fondens bestyrelse og ministeriet. Følgende regulativer er gældende:
- Regler om Landsbyggefondens garantiordning for afdelingsmidler
 - Regler for støtte til beboerrådgiver(e) m.m.
 - Regulativ om boligportalen
 - Regulativ om støtte til frikøb af hjemfaldsklausuler
 - Regulativ om indbetaling til landsdispositionsfond og nybyggerifonden
 - Regulativ om pligtmæssige bidrag fra almene boligafdelinger til Landsbyggefonden
 - Regulativ om pligtmæssige bidrag fra almene boligafdelinger til Landsbyggefonden
 - Regulativ om provenufonden
 - Regulativ om salg af almene familieboliger
 - Regulativ om særlig støtte til visse almene boligafdelinger
 - Regulativ om tilskud fra Landsbyggefonden til forbedrings- og opretningsarbejder mv. ("egen trækingsret")
 - Retningslinjer for obligatorisk indberetning af regnskaber
 - Regulativ om tilskud til boligsocial indsats i udsatte almene boligafdelinger (2011-14-midlerne)
 - Regulativ om tilskud til boligsocial indsats i udsatte almene boligafdelinger (2015-18-midlerne)
 - Regulativ om støtte fra Landsbyggefonden til opretning m.v.
 - Regulativ om særlig driftsstøtte fra Landsbyggefonden (Landsdispositionsfond)

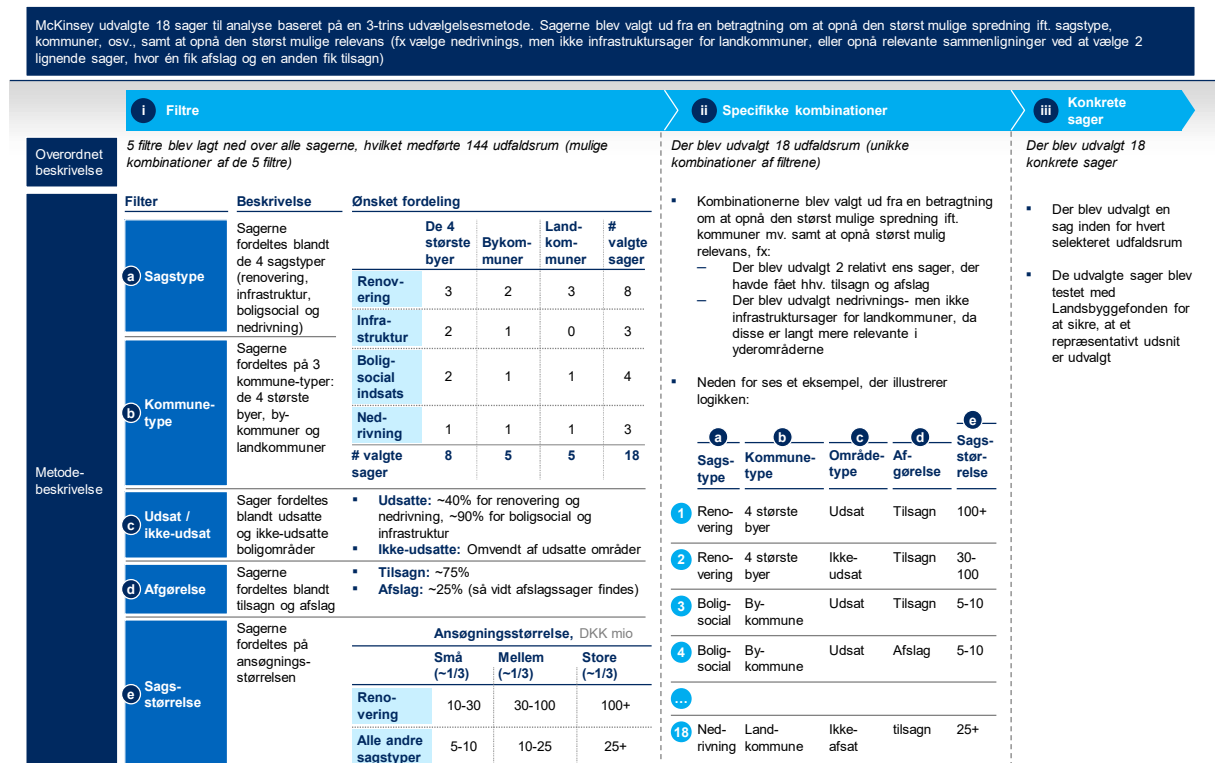
KILDE: <https://www.retsinformation.dk/>

McKinsey & Company 61

9.4 Bilag til kapitel 5

9.4.1 Detaljeret metode til udvælgelse af sager

Figur 54: Metode for udvælgelse af sager



9.4.2 Sager udvalgt til analyse

Figur 55: Sager udvalgt til dybdegående analyse

Sags-type	Kommune	Udsat/ ikke-udsat	Afgrø- relse	Anse- gnings- størrelse, DKK. mio.	Antal sager, der opfylder kriterierne	Sags- nummer	Sag	Ågørel- sesår
Renovering	1 Odense	Udsat	Tilsagn	100+	15	100098	Fyns Almennyttige Boligselskab: Højstrupparken	2017
	2 København	Ikke-udsat	Tilsagn	30-100	24	1425	Bo-Vita: Høstgildevej	2017
	3 Ålborg	Ikke-udsat	Tilsagn	10-30	17	102147	Himmelønd Boligforening	2017
	4 Greve	Ikke-udsat	Tilsagn	10-30	32	100051	Sydvestens Boligselskab: SYD-BO	2015
	5 Esbjerg	Udsat	Tilsagn	100+	13	100718	Ungdomsbo: Ringparken III + IV	2015
	6 Vejle	Udsat	Tilsagn	10-30	1	3283	Arbejderes Andels-Boligforening: Laget By	2011
	7 Kalundborg	Ikke-udsat	Tilsagn	30-100	62	101238	Fællesorganisationens Boligforening	2017
	8 Fredensborg	Ikke-udsat	Afslag	30-100	N/A ¹	440	Humbæk Boligselskab: Tøpervangen	2015
Infra- struktur	9 Aarhus	Udsat	Tilsagn	25+	12	104000	Østjysk Boligadministration: Bispehaven	2015
	10 Odense	Udsat	Tilsagn	10-25	2	102552	CIVICA: Hybøghaven	2018
	11 Høje-Taastrup	Udsat	Tilsagn	10-25	1	101150	Danske Funktionærers Boligselskab: Charlottetårnet	2014
Boligsocial indsats	12 Odense	Udsat	Tilsagn	25+	6	102743	CIVICA: Grønparken	2018
	13 Skanderborg	Udsat	Tilsagn	5-10	4	102890	Højvangen	2016
	14 Ballerup	Ikke-udsat	Afslag	10-25	N/A ¹	100220	Hede- og Møgløparken	2012
	15 København	Udsat	Afslag	10-25	N/A ¹	1629	Team Nørrebro	2011
Nedrivning	16 Ålborg	Udsat	Tilsagn	25+	3	551	Løjbo: Skallerupparken	2015
	17 Herlev	Ikke-udsat	Tilsagn	10-25	1	498	Herlev Boligselskab: Tubberupvænge	2015
	18 Bålund	Ikke-udsat	Afslag	5-10	N/A ¹	134	Væde Boligadministration: Grindsted	2018

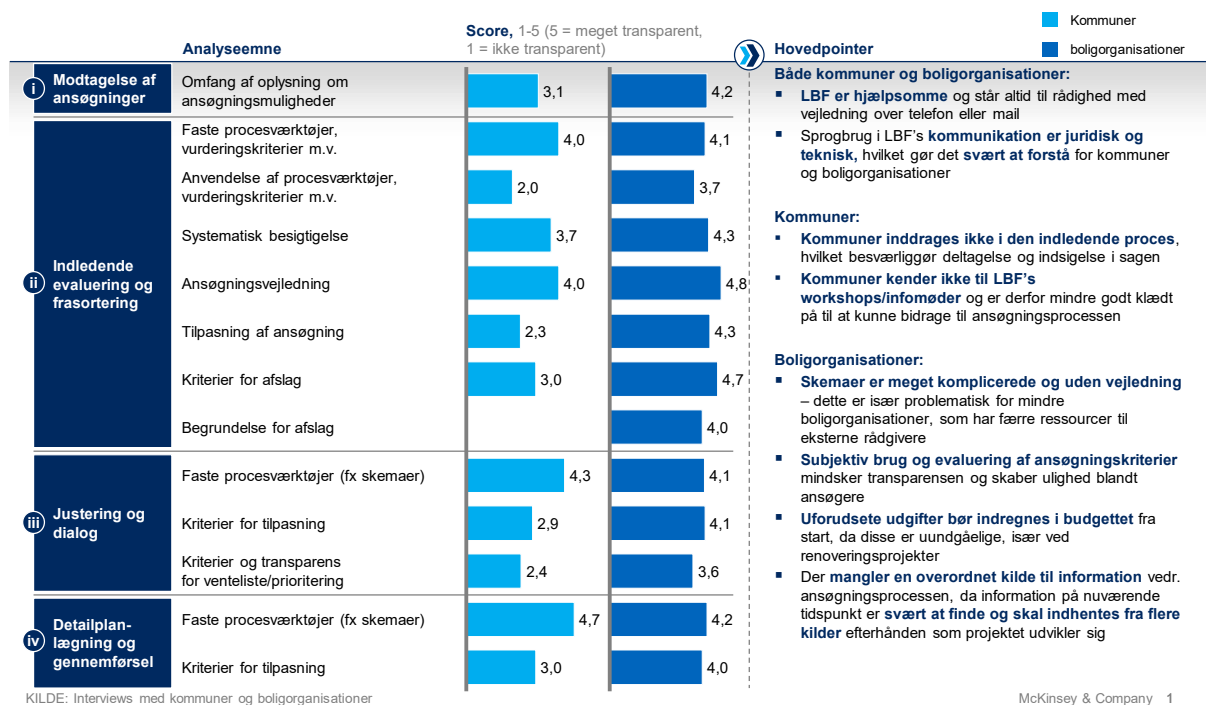
¹ Landsbyggelovten har ikke samlede oplysninger om afslagsager
NLLDE: Landsbyggelovten; Kommunernes Landsforening

² Væsentlige ændringer er lavet i ansøgningen. 5% af de oprindeligt ansøgte områder er medtaget i det endelige tilsagn
McKinsey & Company 85

9.4.3 Detaljerede interviewkommentarer fra kommuner og boligorganisationer

Kommentarer fra 20 interviews (10 boligorganisationer og 10 kommuner). Disse angives først på et enkelt slide med samlede resultater efterfulgt af et slide per interview. Bemærk venligst at hovedpointer angivet neden for, udelukkende er baseret på kommentarer fra boligorganisationer og kommuner under interviews⁷.

Figur 56: Samlede resultater af interviews



⁷ Det bemærkes, at interviewdeltagerne fra hhv. kommuner og boligorganisationer er anonymiseret i interviewopsamlingen nedenfor. Transport- og Boligministeriet er bekendt med navnene på interviewdeltagerne.

Resultat af interviews: Arbejdernes Andels-Boligforening Vejle

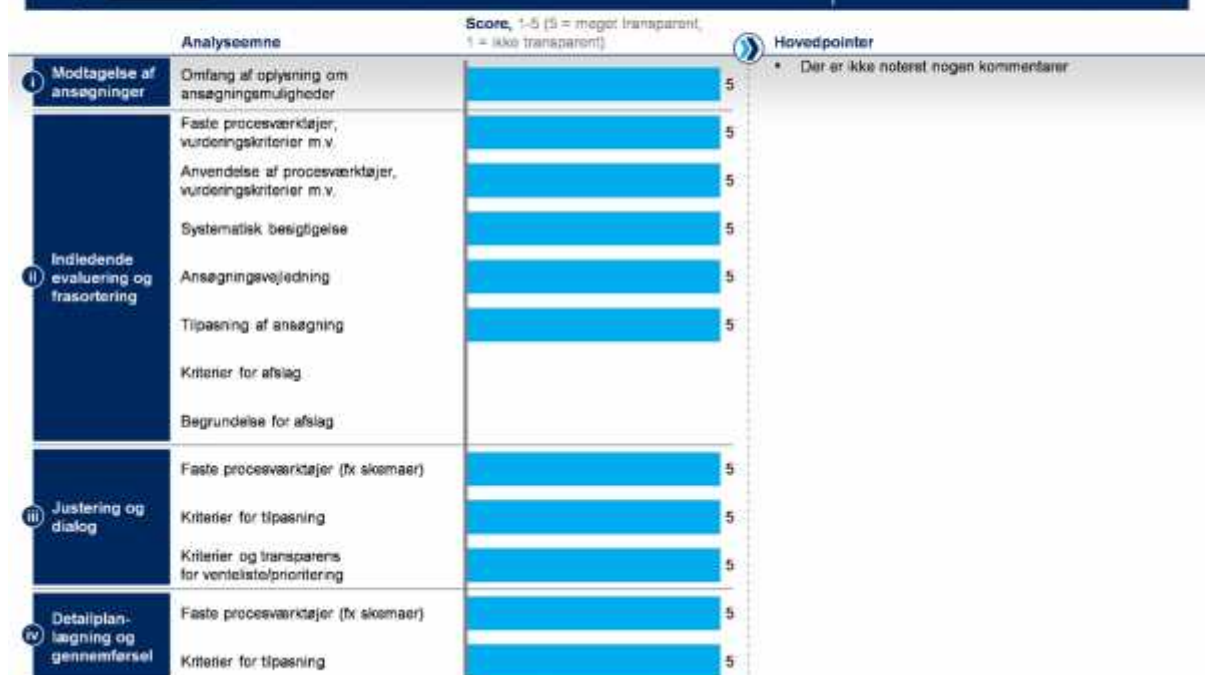
Kommune eller boligorganisation: Boligorganisation	Sagstype: Byggeteknisk
Navn på kommune eller boligorganisation: Arbejdernes Andels Boligforening Vejle	Dato for interview: 5. februar 2019
Deltagere: [REDACTED]	



McKinsey & Company 2

Resultat af interviews: Varde Boligadministration

Kommune eller boligorganisation: Boligorganisation	Sagstype: Byggeteknisk
Navn på kommune eller boligorganisation: Varde Boligadministration	Dato for interview: 6. februar 2019
Deltagere: [REDACTED]	



McKinsey & Company 3

Resultat af interviews: Østjysk Boligadministration

Kommune eller boligorganisation: Boligorganisation	Sagstype: Byggeteknisk
Navn på kommune eller boligorganisation: Østjysk Boligadministration	Dato for interview: 6. februar 2019
Deltagere: ██████████	



McKinsey & Company 4

Resultat af interviews: Boligforeningen AAB og Boligforeningen Baldersbo

Kommune eller boligorganisation: Boligorganisation	Sagstype: Boligsocial
Navn på kommune eller boligorganisation: Boligforeningen AAB og Boligforeningen Baldersbo	Dato for interview: 8. februar 2019
Deltagere: ██████████	



McKinsey & Company 5

Resultat af interviews: Humlebæk Boligselskab

Kommune eller boligorganisation: Boligorganisation	Sagstype: Byggeteknisk
Navn på kommune eller boligorganisation: Humlebæk Boligselskab	Dato for interview: 19. februar 2019
Deltagere: ██████████	

	Analyseområde	Score, 1-5 (5 = meget transparent, 1 = ikke transparent)	Hovedpointer
I Modtagelse af ansøgninger	Omfang af oplysning om ansøgningsmuligheder	4	<ul style="list-style-type: none"> • Det er svært at forstå, hvordan budgetkømet udfyldes korrekt. Forklaringen af dette kan tydeliggøres, da beskrivelsen i regulativet kunne kommunikeres bedre - "Budgetkømet er et godt støtteværktøj, men man misforstår hvilke kolonner, som skal budgetteres hvad i. F.eks. misforstås energibesparelse ofte. Det er ikke klart kommunikeret, men det er beskrevet i regulativet, hvis man ellers kigger på det. • LBF er god til at sparre og stille sig kritisk med henblik på at give boligorganisationerne mest værdi for pengene og svarer hurtigt på spørgsmål via telefon og mail • Det er ikke procedure at sende et referat af besigtigelsen, men proceduren kunne sikre, at alle har samme forståelse af, hvad der er opnået enighed omkring - "Vi har en procedure med referat fra besigtigelsen, så alle kan huske, hvad der er lovet af ekstra undersøgelser etc. Dette referat sendes til LBF, som så godkender, at LBF har samme forståelse. Det er ikke praksis men sørger for, at der bliver arbejdet på de rigtige ting" • Uforudsete udgifter bør indregnes i budgettet, da de er uundgåelige, især ved renoveringsprojekter - "Der må på nuværende tidspunkt ikke inkluderes beløb til uforudsete udgifter i budgettet. Dog kan LBF kontaktes, skulle dette opstå, og det bliver demed medfinansieret eller endt projekt. Der er typisk større behov for uforudsete udgifter ift. renovering end ved nybyg"
	II Indledende evaluering og frasortering	Faste procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.	
Anvendelse af procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.		4	
Systematisk besigtigelse		5	
Ansejningsvejledning		5	
Tilpasning af ansøgning		5	
Kriterier for afslag		5	
III Justering og dialog	Begrundelse for afslag	5	
	Faste procesværktøjer (fx skemaer)	4	
	Kriterier for tilpasning	4	
	Kriterier og transparens for venteliste/prioritering	5	
IV Detailplanlægning og gennemførelse	Faste procesværktøjer (fx skemaer)	5	
	Kriterier for tilpasning	4	

McKinsey & Company 6

Resultat af interviews: Fyns Almennyttige Boligselskab

Kommune eller boligorganisation: Boligorganisation	Sagstype: Byggeteknisk
Navn på kommune eller boligorganisation: Fyns Almennyttige Boligselskab	Dato for interview: 19. februar 2019
Deltagere: ██████████	

	Analyseområde	Score, 1-5 (5 = meget transparent, 1 = ikke transparent)	Hovedpointer
I Modtagelse af ansøgninger	Omfang af oplysning om ansøgningsmuligheder		<ul style="list-style-type: none"> • Subjektiv evaluering af ansøgningskriterierne mindsker transparens og skaber ulighed blandt ansøgere - "Der er forskel på, hvordan de forskellige sagsbehandlere tildele støtte. Tildelingskriterierne afhænger af den enkelte sagsbehandler, så det er ikke en snorlige proces" <ul style="list-style-type: none"> - Uklarhed omkring kriterierne, da boligorganisationen havde søgt støtte til lifte og fået afslag. Dog kan boligorganisationen se, at en anden boligorganisation havde fået tilslag til lifte • Uforudsete udgifter bør indregnes i budgettet, da de er uundgåelige - "Man burde sætte en procentsats, som tager højde for uforudsete udgifter, normalt på 6-8%" • Generelt kører LBF på et forældet set up ift. procesværktøjer, der godt kunne bruge en overhaling <ul style="list-style-type: none"> - LBF's portal har klare retningslinjer. Systemet kan dog forbedres ift. platformen, der med fordel kan forenkles samt gøre mere tilgængelig og intuitiv • Budgetarket er præcist, men komplekst. Trods forbedringer over de sidste år, kræver det stadig flere års erfaring at forstå budgetarket • Det er positivt med de årlige kurser, der afholdes af LBF, hvor der undervises i den nødvendige information om processer og værktøjer
	II Indledende evaluering og frasortering	Faste procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.	
Anvendelse af procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.			
Systematisk besigtigelse		3	
Ansejningsvejledning		4	
Tilpasning af ansøgning		4	
Kriterier for afslag		4	
III Justering og dialog	Begrundelse for afslag	4	
	Faste procesværktøjer (fx skemaer)	3	
	Kriterier for tilpasning	3	
	Kriterier og transparens for venteliste/prioritering	2	
IV Detailplanlægning og gennemførelse	Faste procesværktøjer (fx skemaer)	4	
	Kriterier for tilpasning	3	

McKinsey & Company 7

Resultat af interviews: Bo-Vest og VIBO

ILLUSTRATIV

■ Boligsocial
■ Byggeteknisk

Kommune eller boligorganisation: Boligorganisation	Sagstype: Boligsocial og byggeteknisk
Navn på kommune eller boligorganisation: Bo-Vest og VIBO	Dato for interview: 20. februar 2019
Deltagere: _____	

Analyseområde		Score, 1-5 (5 = meget transparent, 1 = ikke transparent)		Hovedpointer
I Modtagelse af ansøgninger	Omfang af oplysning om ansøgningsmuligheder	4	4	
II Indledende evaluering og frasortering	Faste procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.	5	4	
	Anvendelse af procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.	3	3	
	Systematisk besigtigelse		5	
	Ansøgningsvejledning	5	5	
	Tilpasning af ansøgning	5	4	
	Kriterier for afslag	5		
	Begrundelse for afslag		5	
III Justering og dialog	Faste procesværktøjer (fx skemaer)	5	4	
	Kriterier for tilpasning	5	5	
	Kriterier og transparens for venteliste/prioritering	3	3	
IV Detaljplanlægning og gennemførelse	Faste procesværktøjer (fx skemaer)	1	5	
	Kriterier for tilpasning			

McKinsey & Company 8

Resultat af interviews: Ungdomsbo

ILLUSTRATIV

Kommune eller boligorganisation: Boligorganisation	Sagstype: Byggeteknisk
Navn på kommune eller boligorganisation: Ungdomsbo	Dato for interview: 21. februar 2019
Deltagere: _____	

Analyseområde		Score, 1-5 (5 = meget transparent, 1 = ikke transparent)		Hovedpointer
I Modtagelse af ansøgninger	Omfang af oplysning om ansøgningsmuligheder	4		
II Indledende evaluering og frasortering	Faste procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.			
	Anvendelse af procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.			
	Systematisk besigtigelse			
	Ansøgningsvejledning		5	
	Tilpasning af ansøgning			
	Kriterier for afslag			
	Begrundelse for afslag			
III Justering og dialog	Faste procesværktøjer (fx skemaer)	3		
	Kriterier for tilpasning			
	Kriterier og transparens for venteliste/prioritering		4	
IV Detaljplanlægning og gennemførelse	Faste procesværktøjer (fx skemaer)		4	
	Kriterier for tilpasning			

McKinsey & Company 9

Resultat af interviews: Lejerbo

Kommune eller boligorganisation: Boligorganisation
 Navn på kommune eller boligorganisation: Lejerbo
 Deltagere: ██████████

Sagstype: Byggeteknisk
 Dato for interview: 4. marts 2019



McKinsey & Company 10

Resultat af interviews: Skanderborg Andelsboligforening

Kommune eller boligorganisation: Boligorganisation
 Navn på kommune eller boligorganisation: Skanderborg Andelsboligforening
 Deltagere: ██████████

Sagstype: Byggeteknisk
 Dato for interview: 7. marts 2019



McKinsey & Company 11

Resultat af interviews: Aarhus Kommune

ILLUSTRATIV

Kommune eller boligorganisation: Kommune	Sagstype: Byggeteknisk
Navn på kommune eller boligorganisation: Aarhus Kommune	Dato for interview: 6. februar 2019
Deltagere: [redacted]	

	Analyseomne	Score, 1-5 (5 = meget transparent, 1 = ikke transparent)	Hovedpointer
I Modtagelse af ansøgninger	Omfang af oplysning om ansøgningsmuligheder	4	<ul style="list-style-type: none"> Kommunen deltager ikke i processen før besigtigelsen, hvor boligorganisationen og LBF kommunikerer bilateralt <ul style="list-style-type: none"> "Kommunen står på sidelinjen og vil gerne inddrages tidligere i processen for at indgå i møder med boligorganisationen og have indflydelse på ansøgningen" LBF har politisk vedtagne områder (f.eks. sammentægnning af små lejligheder), som ofte kolliderer med kommunens interesser Til besigtigelsen er den økonomiske del svær at gennemskue ift. hvordan LBF fordeler den økonomiske støtte. De informerer herom, men forklarer ikke baggrunden for deres beslutning
	II Indledende evaluering og frasortering	Faste procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.	
Anvendelse af procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.		2	
Systematisk besigtigelse		3	
Ansegningsvejledning			
Tilpasning af ansøgning			
Kriterier for afslag			
III Justering og dialog	Begrundelse for afslag		
	Faste procesværktøjer (fx skemaer)		
	Kriterier for tilpasning	3	
IV Detailplanlægning og gennemførelse	Kriterier og transparens for venteliste/prioritering		
	Faste procesværktøjer (fx skemaer)		
	Kriterier for tilpasning	4	

McKinsey & Company 12

Resultat af interviews: Københavns Kommune

ILLUSTRATIV

Kommune eller boligorganisation: Kommune	Sagstype: Boligsocial og byggeteknisk
Navn på kommune eller boligorganisation: Københavns Kommune	Dato for interview: 8. februar 2019
Deltagere: [redacted]	

	Analyseomne	Score, 1-5 (5 = meget transparent, 1 = ikke transparent)	Hovedpointer
I Modtagelse af ansøgninger	Omfang af oplysning om ansøgningsmuligheder	5	<ul style="list-style-type: none"> Både boligsocial og byggeteknisk <ul style="list-style-type: none"> Københavns kommune er meget involveret i hele processen, da der er mange ressourcer tilknyttet (24 mand) Vurderingsdata er ikke transparent ift. LBF's vurdering af, hvilke projekter der skal prækvalificeres Boligsocial <ul style="list-style-type: none"> Datamodelen bag den indledende evaluering samt de tilhørende kriterier er meget uklare. Der laves også forskellige forbehold for bykommuner og landkommuner <ul style="list-style-type: none"> Dette står beskrevet i regulativet, men dataark og -struktur er ikke transparente I justeringsfasen foreligger der klare skemaer. Der er dog uenighed om, hvor detaljerede de bør være, da for faste rammer ikke tager højde for unikke sager Resultatet af sagsbehandling i justeringsfasen afhænger meget af den enkelte sagsbehandler og vedkommendes kommentarer, og det er derfor ikke en ensartet og transparent sagsbehandling Byggeteknisk <ul style="list-style-type: none"> Den digitale struktur (Bosinf) er gammeldags og omfattende. Den kræver store mængder information, og det er svært at forstå, hvilke informationer som skal skrives ind på trods af angivne tasteletter Uforståelige breve fra LBF, som beskriver, hvad der er støttet og hvad der ikke er støttet <ul style="list-style-type: none"> Støttetilsgnet er svært at forstå, selv for fagfolk, og der gives ikke nok oplysninger
	II Indledende evaluering og frasortering	Faste procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.	
Anvendelse af procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.		2	
Systematisk besigtigelse			
Ansegningsvejledning		4	
Tilpasning af ansøgning		4	
Kriterier for afslag			
III Justering og dialog	Begrundelse for afslag		
	Faste procesværktøjer (fx skemaer)	4	
	Kriterier for tilpasning	2	
IV Detailplanlægning og gennemførelse	Kriterier og transparens for venteliste/prioritering	3	
	Faste procesværktøjer (fx skemaer)	4	
	Kriterier for tilpasning	5	

McKinsey & Company 13

Resultat af interviews: Kalundborg Kommune

ILLUSTRATIV

Kommune eller boligorganisation: Kommune	Sagstype: Byggeteknisk
Navn på kommune eller boligorganisation: Kalundborg Kommune	Dato for interview: 19. februar 2019
Deltagere: [redacted]	

	Analyseomne	Score, 1-5 (5 = meget transparent, 1 = ikke transparent)	Hovedpointer
I Modtagelse af ansøgninger	Omfang af oplysning om ansøgningsmuligheder	4	<ul style="list-style-type: none"> • Ansøgningsprocessen er transparent og med faste procedurer. Hvis der er behov for det, er LBF hjælpsomme, når kommunen ringer ind med spørgsmål • LBF kan med fordel kommunikere deres anbefalinger mere tydeligt, da det ville give kommunen mulighed for at gå op til deres politikere og viderebringe LBF's anbefaling • Begrundelse for ventelisteprioritering er ikke klarlagt, men LBF er dygtige til at forklare baggrunden for, hvorfor der gives støtte, hvis kommunen aktivt ringer ind • Statusbreve er uforståelige for førstegangsløbere. De er skrevet i et meget bureaukratiske sprog grundet det retslige element, hvilket kræver erfaring fra sagsbehandleren • Oplevelse med sag som forløb normalt, bortset fra finansieringen som var meget besværlig <ul style="list-style-type: none"> - Efter godkendelse af skema A, kunne der ikke opnås lån fra realkreditinstitut - Betydelig sag i et halvt år. Kommunen måtte igennem ligningsning med hjemfaldsklausuler, hvorfor det ikke var været muligt at opnå et udbud, da det var svært at prissætte
	II Indledende evaluering og frasortering	Faste procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.	
Anvendelse af procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.			
Systematisk besigtigelse		4	
Ansøgningsvejledning		5	
Tilpasning af ansøgning			
Kriterier for afslag			
III Justering og dialog	Begrundelse for afslag		
	Faste procesværktøjer (fx skemaer)		
	Kriterier for tilpasning		
IV Detailplanlægning og gennemførelse	Kriterier og transparens for venteliste/prioritering	3	
	Faste procesværktøjer (fx skemaer)		
	Kriterier for tilpasning		

McKinsey & Company 14

Resultat af interviews: Odense Kommune

ILLUSTRATIV

Kommune eller boligorganisation: Kommune	Sagstype: Byggeteknisk
Navn på kommune eller boligorganisation: Odense Kommune	Dato for interview: 19. februar 2019
Deltagere: [redacted]	

	Analyseomne	Score, 1-5 (5 = meget transparent, 1 = ikke transparent)	Hovedpointer
I Modtagelse af ansøgninger	Omfang af oplysning om ansøgningsmuligheder	2	<ul style="list-style-type: none"> • Der er ikke en enkelt informationskilde, og det er nødvendigt selv at grave information frem, efterhånden som processen udvikler sig • Finansieringsbrevene er svære at forstå, og der kunne med fordel omdeles en vejledning til kommunikation fra LBF • Kommuner er ikke en ligeværdig samarbejdspartner og informeres ikke om LBF workshops, der kunne knæde dem bedre på til at deltage aktivt <ul style="list-style-type: none"> - Det er svært som kommune at involvere sig i processen, da de ikke kender til kommunikation og beslutninger forudgående for besigtigelsen - "Vi føler det er meget svært at blive involveret i processen. Vi skal selv opsøge nyheder, og det er ikke optimalt, når vi ikke ved, hvad der allerede findes af information" • Justeringer for ventelister er ikke transparente og bliver sjældent kommunikeret. - "Det er ikke altid, at fingene kommer ned på papir. Vi får bare at vide, at det er sat til et bestemt år, men vi får ikke at vide, hvad baggrunden er"
	II Indledende evaluering og frasortering	Faste procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.	
Anvendelse af procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.			
Systematisk besigtigelse		3	
Ansøgningsvejledning			
Tilpasning af ansøgning		1	
Kriterier for afslag			
III Justering og dialog	Begrundelse for afslag		
	Faste procesværktøjer (fx skemaer)		
	Kriterier for tilpasning	2	
IV Detailplanlægning og gennemførelse	Kriterier og transparens for venteliste/prioritering	4	
	Faste procesværktøjer (fx skemaer)		
	Kriterier for tilpasning		

McKinsey & Company 15

Resultat af interviews: Fredensborg Kommune

Kommune eller boligorganisation: Kommune

Navn på kommune eller boligorganisation: Fredensborg Kommune

Deltagere: _____

Sagstype: Byggeteknisk

Dato for interview: 20. februar 2019

	Analyseemne	Score, 1-5 (5 = meget transparent, 1 = ikke transparent)	Hovedpointer
I Modtagelse af ansøgninger	Omfang af oplysning om ansøgningsmuligheder	1	<ul style="list-style-type: none"> • Det er meget nyttigt, at LBF oplyser om de forskellige finansieringsmuligheder etc. på deres hjemmeside • Kommunen er ikke med til at tage de overordnede beslutninger, da den først bliver involveret i ansøgningen, når besigtigelsen har fundet sted - "Når vi modtager skema A, er det overordnede projekt og budget fastlagt. Der må tidligere have været en dialog med boligorganisationen og LBF, som vi ikke har været en del af" • Det er kompetente folk, der sidder hos LBF, som er dybt inde i deres arbejde - "Jeg har siddet med det i 5-7 år, og det er stadig et svært emne at forstå, så de må være dygtige. De er til at komme i kontakt med, og jeg har ikke fantasi til forbedringsforslag"
	Faste procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.		
II Indledende evaluering og frasortering	Anvendelse af procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.		
	Systematisk besigtigelse		
	Ansegningsvejledning	4	
	Tilpasning af ansøgning		
	Kriterier for afslag		
III Justering og dialog	Begrundelse for afslag		
	Faste procesværktøjer (fx skemaer)		
	Kriterier for tilpasning		
IV Detailplanlægning og gennemførelse	Kriterier og transparens for venteliste/prioritering	3	
	Faste procesværktøjer (fx skemaer)		
	Kriterier for tilpasning	3	

McKinsey & Company 16

Resultat af interviews: Esbjerg Kommune

Kommune eller boligorganisation: Kommune

Navn på kommune eller boligorganisation: Esbjerg Kommune

Deltagere: _____

Sagstype: Byggeteknisk

Dato for interview: 20. februar 2019

	Analyseemne	Score, 1-5 (5 = meget transparent, 1 = ikke transparent)	Hovedpointer
I Modtagelse af ansøgninger	Omfang af oplysning om ansøgningsmuligheder	2	<ul style="list-style-type: none"> • LBF måtte gerne gentage temadagen omkring helhedsplaner (renoveringsager), især på mere detaljeret niveau • Kommuner kender ikke til årligt LBF kursus, hvor der undervises i processer og brug af forskellige værktøjer • De økonomiske modeller er ikke transparente, samt årsagen til hvorfor nogen ansøgninger fravælges mens andre vælges til • Kommunen er i højere grad blevet involveret i den indledende proces <ul style="list-style-type: none"> - Dette er en positiv udvikling, da kommunen er lokal kendt og kan forstå de lokale hensyn - Dette skyldes at LBF er bedre til at invitere til alle besigtigelse, boligorganisationen er mere samarbejdsvillige, og kommunen er blevet bedre til at deltage og være synlig • Kommunen er ikke inviteret til dialog omkring justering, hvor der burde laves en regel om, at kommunen oplyses om ændringer over en bestemt størrelse • Der er tidligere set store ændringer fra Skema B til C uden nærmere forklaring, hvilket har krævet meget analysearbejde for at finde årsagen til ændringerne - "Kommunen inddrages ikke for vi skal give penge til projektet. Vi vil gerne være med i beslutningsprocessen, vi kan jo ikke bare tage vinduerne ned uden at forstå hvorfor"
	Faste procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.		
II Indledende evaluering og frasortering	Anvendelse af procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.		
	Systematisk besigtigelse	4	
	Ansegningsvejledning	4	
	Tilpasning af ansøgning		
	Kriterier for afslag		
III Justering og dialog	Begrundelse for afslag		
	Faste procesværktøjer (fx skemaer)	3	
	Kriterier for tilpasning		
IV Detailplanlægning og gennemførelse	Kriterier og transparens for venteliste/prioritering	2	
	Faste procesværktøjer (fx skemaer)		
	Kriterier for tilpasning	2	

McKinsey & Company 17

Resultat af interviews: Aalborg Kommune

ILLUSTRATIV

Kommune eller boligorganisation: Kommune	Sagstype: Byggeteknisk
Navn på kommune eller boligorganisation: Aalborg Kommune	Dato for interview: 29. februar 2019
Deltagere: ██████████	

	Analyseområde	Score, 1-5 (5 = meget transparent, 1 = ikke transparent)	Hovedpointer
I Modtagelse af ansøgninger	Omfang af oplysning om ansøgningsmuligheder		<ul style="list-style-type: none"> Kommunen er ikke involveret i den indledende ansøgningsproces, det er en sag mellem selskaberne og LBF <ul style="list-style-type: none"> I stedet afholder kommunen regelmæssig styringsdialog med boligorganisationerne, hvor de snakker om udviklingsplaner, så alle er indforstået med, hvad der gøres fremadrettet. LBF har en meget informativ selvbetjeningshjemmeside og gode årlige informationsmøder LBF foretager en klar og systematisk besigtigelse, hvor de kommer med en dagsorden, som de gennemgår Ansøgningskriterierne er skrevet i et meget teknisk/juridisk sprog og kan variere afhængigt af den enkelte sagsbehandling Ventelisteprioriteringen er for det meste transparent. Processen med statusbrev en gang om året fungerer rigtig fint, og hvis der er behov for yderligere forklaring, er LBF altid behjælpelige via telefon
	II Indledende evaluering og frasortering	Faste procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.	
Anvendelse af procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.			
Systematisk besigtigelse		5	
Ansøgningsvejledning		4	
Tilpasning af ansøgning			
Kriterier for afslag		3	
III Justering og dialog	Begrundelse for afslag		
	Faste procesværktøjer (fx skemaer)	5	
	Kriterier for tilpasning	4	
	Kriterier og transparens for venteliste/prioritering	2	
IV Detaljplanlægning og gennemførelse	Faste procesværktøjer (fx skemaer)	5	
	Kriterier for tilpasning	4	

McKinsey & Company 38

Resultat af interviews: Skanderborg Kommune

ILLUSTRATIV

Kommune eller boligorganisation: Kommune	Sagstype: Byggeteknisk
Navn på kommune eller boligorganisation: Skanderborg Kommune	Dato for interview: 5. marts 2019
Deltagere: ██████████	

	Analyseområde	Score, 1-5 (5 = meget transparent, 1 = ikke transparent)	Hovedpointer
I Modtagelse af ansøgninger	Omfang af oplysning om ansøgningsmuligheder	2	<ul style="list-style-type: none"> Boligorganisationernes ansøgninger vurderes på baggrund af meget forskellige, subjektive kriterier, som ikke kommunikeres transparent <ul style="list-style-type: none"> En lokal boligorganisation er succesfuld i at opnå tilsagn til projekter vedr. 8-10 boliger Anden lokal boligorganisation har opgivet at ansøge om projekter ned i den størrelsesorden, da de har fået besked på, det ligger uden for kriterierne Det er forvirrende og ineffektivt, at der gives højere økonomisk støtte til renoveringsprojekter per m² sammenlignet med nybyg Det er svært at deltage i besigtigelser, da LBF på forhånd ikke kan give et specifikt tidspunkt på dagen - "Det kan ligge mellem kl. 8 og kl. 14, og jeg kan jo ikke sætte en hel dag af til at vente på, de er klar" Der er mangel på vejledning i forbindelse med ansøgningen. Det er meget teknisk, og der er kun 1-2 personer til rådighed hos LBF, hvis der er spørgsmål Det forekommer arbitrært, hvad der er støttet og ustøttet. Somme tider sker der ændringer uden forklaringer, og det virker som om, ændringerne sker udelukkende for at imødekomme et bestemt beløb Boslnf tillader kun støttede poster, hvilket gør det svært at give et samlet billede af projektet og skaber frustration, da kommunen stiller økonomisk garanti for ustøttede arbejder.
II Indledende evaluering og frasortering	Faste procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.		
	Anvendelse af procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.		
	Systematisk besigtigelse		
	Ansøgningsvejledning	2	
	Tilpasning af ansøgning	2	
	Kriterier for afslag		
III Justering og dialog	Begrundelse for afslag		
	Faste procesværktøjer (fx skemaer)		
	Kriterier for tilpasning	2	
IV Detaljplanlægning og gennemførelse	Kriterier og transparens for venteliste/prioritering	1	
	Faste procesværktøjer (fx skemaer)		
	Kriterier for tilpasning	2	

McKinsey & Company 39

Resultat af interviews: Hillerød Kommune

Kommune eller boligorganisation: Kommune
 Navn på kommune eller boligorganisation: Hillerød Kommune
 Deltagere: ██████████

Sagstype: N/A
 Dato for interview: 7. marts 2019

Analyseomne		Score, 1-5 (5 = meget transparent, 1 = ikke transparent)	Hovedpointer
I Modtagelse af ansøgninger	Omfang af oplysning om ansøgningsmuligheder		<ul style="list-style-type: none"> Kommunen deltager først i processen, når ansøgningen skal indsendes til LBF. Kommunen anser dette som passende, da yderligere deltagelse ville kræve flere ressourcer, som kommunen ikke har til rådighed Ifl. til ventelisteprioritering er der ikke nogen bagkant for, hvor længe et projekt kan udskydes, hvilket skyldes mængden af ansøgninger og LBF's begrænsede midler. - <i>Travis man kommer på ventelisten med syv år igen, så er det selvfølgelig ikke gunstigt, men der er mange om budet, og hvis projektet så ikke har den store vigtighed, ryger det ned på listen og bliver udskudt og udskudt og udskudt!</i> Kriterier for ventelisteprioritering er ukendte. Kommunen modtager en årlig opdatering med brev, dog uden uddybende forklaring for ventelisteprioritering. Det vides udelukkende, at LBF har begrænsede midler, og de mest trængende får støtte først Kommunen er ikke en praktisk del af projektet, hvis processen bare kører og justeringer er meningsfulde, og har derfor aldrig udfyldt et skema - <i>Kommunen vurderer kun om ændringer er fornuftige og skal gennemføres, hvorefter LBF tager stilling til, om prisen er rimelig i forhold til formlen!</i>
	Faste procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.		
II Indledende evaluering og frasortering	Anvendelse af procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.		
	Systematisk besigtigelse		
	Ansøgningsvejledning		
	Tilpasning af ansøgning		
III Justering og dialog	Kriterier for afslag		
	Begrundelse for afslag		
	Faste procesværktøjer (fx skemaer)		
IV Detailplanlægning og gennemførelse	Kriterier for tilpasning	3	
	Kriterier og transparens for venteliste/prioritering	1	
IV Detailplanlægning og gennemførelse	Faste procesværktøjer (fx skemaer)		
	Kriterier for tilpasning		

McKinsey & Company 20

Resultat af interviews: Mariagerfjord Kommune

Kommune eller boligorganisation: Kommune
 Navn på kommune eller boligorganisation: Mariagerfjord Kommune
 Deltagere: ██████████

Sagstype: N/A
 Dato for interview: 7. marts 2019

Analyseomne		Score, 1-5 (5 = meget transparent, 1 = ikke transparent)	Hovedpointer
I Modtagelse af ansøgninger	Omfang af oplysning om ansøgningsmuligheder	3	<ul style="list-style-type: none"> Der måtte godt være yderligere ansøgningsvejledning, da det godt kan være en anelse tungt grundet det juridiske sprog (vedkommende er selv jurist) <ul style="list-style-type: none"> LBF er altid god til at uddybe, hvis kommunen henvender sig, da LBF ønsker at bruge deres støttemidler mest effektivt Kommunen involverer sig så meget så muligt i den indledende proces, da dette giver de bedste resultater på sigt - <i>Problemer løses bedst i en dialog indledningsvis!</i> Boligorganisationer modtager statslig støtte til renovering, modsat nybyggeri, hvilket giver stærkt renoveringsincitament, som dog ikke altid er den mest attraktive løsning for lokalsamfundet Procesværktøjer ved besigtigelse er ukendte. Dog er det stadig er en god oplevelse når LBF er ude, hvor de har gjort sig tanker hjemmefra
	Faste procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.	4	
II Indledende evaluering og frasortering	Anvendelse af procesværktøjer, vurderingskriterier m.v.		
	Systematisk besigtigelse	3	
	Ansøgningsvejledning	5	
	Tilpasning af ansøgning	4	
III Justering og dialog	Kriterier for afslag		
	Begrundelse for afslag		
	Faste procesværktøjer (fx skemaer)		
IV Detailplanlægning og gennemførelse	Kriterier for tilpasning		
	Kriterier og transparens for venteliste/prioritering		
IV Detailplanlægning og gennemførelse	Faste procesværktøjer (fx skemaer)		
	Kriterier for tilpasning		

McKinsey & Company 21

9.5 Bilag til kapitel 6

9.5.1 Definition af ekstraordinær renovering

Figur 57: Definition af ekstraordinær renovering

Overordnet definition af ekstraordinær renovering på de individuelle støtteområder			
Opretning	Miljø	Om- eller sammenbygning	Tilgængelighed
<p>Inden for opretning defineres ekstraordinær renovering ud fra 3 overordnede kriterier:</p> <ul style="list-style-type: none"> Levetid: Bygningsdelen må ikke have udlevet sin levetid. Til vurdering af dette bruges en officiel tabel, der viser vejledningsmæssige levetider per bygningsdel Svigt og skade: Der skal være sket et svigt med en skade som følge – dvs. der skal være en konkret skade, der skal uredes Bagatelgrænse: Summen af de ekstraordinære forhold skal løbe op i min. 10% af bygningens værdi 	<p>Inden for miljø defineres ekstraordinær renovering ud fra følgende 3 kriterier:</p> <ul style="list-style-type: none"> Løsning på problem: Der skal påvises et konkret problem, som miljøarbejdet løser; fx for opsætning af videokameraer skal der være et påvist problem med tryghed Nye faciliteter: Der kan fås støtte til etablering af nye faciliteter men ikke til renovering af eksisterende faciliteter Bebyggelsestype: Tæt/lav bebyggelse kan per definition ikke få støtte til miljøarbejder, da de typisk har meget velfungerende udearealer 	<p>Om- eller sammenbygning er per definition ekstraordinært, da der ikke må bruges opsparet husleje til at lave ombygning. Det primære kriterie for støtte er:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lokalt behov: For at få støtte skal der dokumenteres et lokalt behov, fx påvist udlejningsbesvær eller problemer med beboersammensætning, som kan løses gennem om- eller sammenbygning 	<p>Tilgængelighedsrenovering er per definition ekstraordinært, da der ikke må bruges opsparet husleje til at ombygge lejligheder. De primære kriterier for støtte er:</p> <ul style="list-style-type: none"> Max 1/4: Der kan maksimalt gives støtte til at 1/4 af en afdelings lejligheder bliver lavet til tilgængelighedsboliger Lokalt behov: For at få støtte skal der dokumenteres et lokalt behov for tilgængelige boliger

KILDE: Interview med Landsbyggefonden

McKinsey & Company 97

9.5.2 Detaljeret evaluering af boligsociale ansøgninger

Figur 58: Evaluering af boligsociale ansøgninger

Kriterie	Er der kriterier for opfyldelse (over for ansøgere)?	Er der kriterier for LBF's evaluering?	Kriteriets karakter ¹		Evaluering af kriteriet ²					Bemærkninger			
			Kvanti-tativ	Kvanti-tativ	Ustruk-tureret		Struk-tureret						
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
i Modtagelse af ansøgninger	Indledende ansøgnings-kriterier	Klare guidelines for hvad der kan søges støtte om	✓	N/A	----- ----- ----- ----- -----		N/A	----- ----- ----- ----- -----					<ul style="list-style-type: none"> Støtteområder: Beskrevet i en vejledning, der er baseret på det relevante regulativ; støtteområderne er defineret politisk (fx kriminalitet eller tryghed og trivsel) Boligforeninger: Alle almene boligforeninger kan i princippet søge – dog er det de facto ikke alle boligforeninger der kan søge, da det afhænger af deres udsathedegrad. Denne information foreligger dog kun uformelt (fx boligforeninger ringer ofte til LBF inden de søger for at høre om det er realistisk at få støtte, samt hvor meget de kan søge om)
		Klare guidelines for hvilke boligforeninger der kan søge støtte	✓	N/A	----- ----- ----- ----- -----		N/A	----- ----- ----- ----- -----					
ii Indledende evaluering og frasortering	Krav til ansøgnings-materialet	Krav til projektbeskrivelsen	✓	✗	----- ----- ----- ----- -----		N/A	----- ----- ----- ----- -----					<p>Hvert ansøgningselement har et skema med tekstfelter der skal udfyldes.</p> <ul style="list-style-type: none"> Projektbeskrivelse: Max 5 sider Ansøgningskema: Indeholder fakta om afdelingene, inkl. stamdata, husleje, økonomi, udlejesituation Budgetforslag: Overordnet budgetforslag med overslag inden for de forskellige støtteområder (fx kriminalitet, tryghed) Statistiske nøgletal: LBF trækker automatisk disse fra Danmarks statistik for de forskellige afdelinger. Disse tal er indekserede op imod alle landets almene boligafdelinger. LBF anvender dog ikke faste grænseværdier i evalueringen <p>I prækvalificeringen fokuserer LBF udelukkende på at vurdere udsathedegraden af foreninger (primært ud fra de statistiske nøgletal), og vurderer sjældent indholdet af selve ansøgningen</p>
		Standardiseret ansøgningskema	✓	✗	----- ----- ----- ----- -----		N/A	----- ----- ----- ----- -----					
		Skema for budgetforslag	✓	✓	----- ----- ----- ----- -----		●	----- ----- ----- ----- -----					
		Statistiske nøgletal	✓	✗	----- ----- ----- ----- -----		N/A	----- ----- ----- ----- -----					

	Proceskrav til ansøgere	Faste deadlines for ansøgning/dokumentation	✗	N/A	N/A N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deadlines: Der findes ingen faste deadlines for ansøgningen ▪ Proces: Krav om at kommunen skal indstille en anbefaling for at rykke videre til prækvalifikationen
		Krav til hvilke parter der skal høres, guidelines til processen	✓	N/A	N/A N/A	
	Besigtigelse	Vurderingskriterier for besigtigelsen	✗	✓	N/A N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Den boligsociale konsulent besigtiger området efter prækvalifikationen, hvis der er tvivl om hvorvidt afdelingerne skal have støtte eller hvis der ikke har fået støtte før ▪ Der anvendes ikke skemaer eller vurderingskriterier under besigtigelsen
iii Justering og dialog	Proceskrav til ansøgere	Faste deadlines for ansøgning/dokumentation	✗	N/A	N/A N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deadlines: Der findes ingen faste deadlines for ansøgningen ▪ Proces: Krav til at kommunen skal deltage på alle møder. Derudover krav om at der skal foreligge beboergodkendelse og kommunal godkendelse ved ansøgningstidspunktet
		Krav til hvilke parter der skal høres, guidelines til processen	✓	N/A	N/A N/A	
	Kriterier for tilpasning af ansøgningerne	Skema for hvilke elementer der skal inkluderes	✓	✓	● ●	<p>Ansøgninger tilpasses betydeligt i ansøgningsprocessen, i samarbejde mellem LBF, ansøgeren, og kommunen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inkluderede elementer: LBF deler en liste med aktiviteter der har en dokumenteret effekt, og beder ansøgeren tage stilling til denne liste. Derudover tilpasses ansøgningen på baggrund af de trends der ses i dataen (fx hvis der ses stigende problemer med 18-24 årige, skal ansøgningen også inkludere initiativer specifikt målrettet denne gruppe) ▪ Omkostninger per element: LBF deler et skema med maksimale udgifter per medarbejderressource
		Skema for forventede omkostninger per element	✓	✓	● ●	
	Vurderingskriterier af endelige ansøgninger	Strategisk samarbejdsaftale	✓	✓	● ●	<p>Hvert ansøgningselement har et skema med faste tekstfelter der skal udfyldes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategisk samarbejdsaftale: Skal beskrive den overordnede indsats samt mål og succeskriterier for denne (fx nedbringe kriminalitet for en specifik gruppe med x%). Denne aftale mellem kommunen boligforeningerne er bindende og kan ikke ændres. I vurderingen af denne fokuserer LBF på om der er fokus på de områder som dataen underbygger er problematiske samt om der anvendes initiativer med en bevist effekt
		Delaftaler	✓	✓	● ●	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Delaftaler: Beskriver de specifikke initiativer inden for hvert støtteområde samt mål og succeskriterier, inkl. en beskrivelse af aktiviteterne og rollen af samarbejdspartnere (fx Røde Kors). Disse aftaler kan ændres på bestyrelsesmøder for indsatsen. Fokus for LBF's evaluering er samme som for den strategiske samarbejdsaftale.
		Budget	✓	✓	● ●	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budget: Inden for hvert indsatsområde bliver der angivet de allokerede medarbejderressourcer og andre omkostninger. I evalueringen af omkostningerne fokuserer LBF på at ansøgeren holder sig inden for de fastlagte lønlofter samt at der ikke bruges for mange penge på administration (men ingen grænseværdier for sidstnævnte)
		Beredskabsplan	✓	✗	N/A N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beredskabsplan: Plan for hvordan foreningerne vil håndtere potentielle uroligheder (ikke fokus i LBF's vurderingsproces)
		Milepælsplan	✓	✗	N/A N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Milepælsplan: Beskriver de forskellige milepæle for projektet (fx inden udgangen af marts skal der være nedsat x arbejdsgruppe). Der findes ikke specifikke evalueringskriterier for denne
		Anden dokumentation	✗	✗	N/A N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anden dokumentation: LBF kan bede kommunen og boligforeningerne om yderligere dokumentation såsom politirapporter eller kommunal data (fx fraværsprocenter blandt skoleelever)

1 Et kvantitativt kriterie er i høj grad kvantificerbart og kan vurderes uden et subjektivt skøn (fx demografisk sammensætning)

2 En struktureret evaluering involverer faste tærskelværdier for objektive kriterier og anvendelse af strukturerede og standardiserede evalueringskriterier for subjektive kriterier

KILDE: Interviews med Landsbygefonden

9.5.3 Detaljeret evaluering af byggetekniske ansøgninger

Figur 59: Detaljeret evaluering af byggetekniske ansøgninger

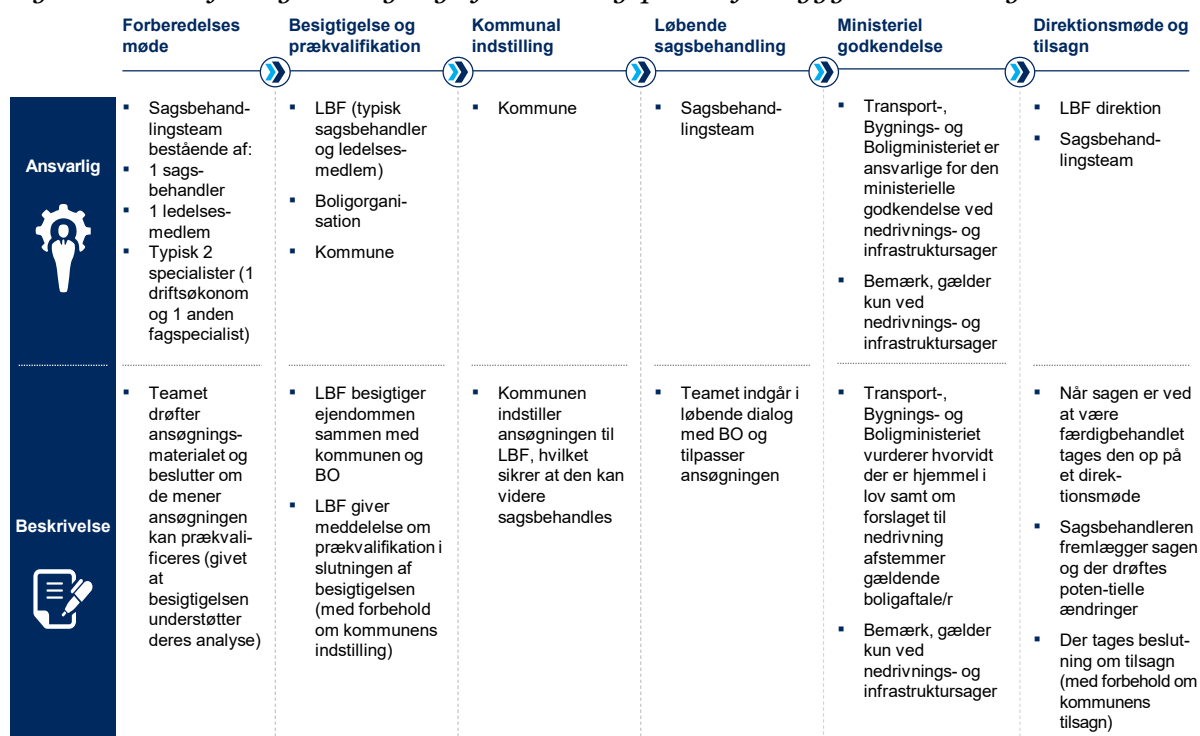
Kriterie	Er der kriterier for opfyldelse (over for ansøgere)?	Er der kriterier for LBF's evaluering?	Kriteriets karakter ¹					Evaluering af kriteriet ²					Bemærkninger
			Kvalitativ		Kvantitativ			Ustruktureret		Struktureret			
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
i Modtagelse af ansøgninger	Indledende ansøgningskriterier	Klare guidelines for hvad der kan søges støtte om	✓	N/A	----- ----- ----- ----- -----			----- ----- ----- ----- -----			<ul style="list-style-type: none"> Støtteområder: Der findes en overordnet vejledning tilgængelig på LBF's hjemmesiden, som er baseret på det relevante regulativ Boligforeninger: Historisk har der kun været klare guidelines for hvilke foreninger der kan søge for infrastruktur-området. Men der foreligger nu en fast liste for de udsatte områder. 		
		Klare guidelines for hvilke boligforeninger der kan søge støtte	✓	N/A	----- ----- ----- ----- -----			----- ----- ----- ----- -----					
ii Indledende evaluering og frasortering	Krav til ansøgningsmateriale	Krav til følgebrev	✗	✗	----- ----- ----- ----- -----			----- ----- ----- ----- -----			<ul style="list-style-type: none"> Ansøgningskema: Indeholder bl.a. økonomi (fx regnskabsdata, budget), udlejning (fx antal tomme boliger, antal fraflytninger), stamdata. Indeholder ikke data på foreningens demografiske sammensætning. Evalueringen involverer et skøn af en byggeteknisk ekspert samt af en støtteansvarlig. Der anvendes ingen faste tærskelværdier. Byggeteknisk dokumentation: Ingen formelle strukturerede krav; de bliver lavet ud fra industristandarder. Landsbyg-gefonden kan komme med bemærkninger efter besigtigelsen til ting der skal uddybes. Ingen fastlagte skemaer til evaluering af de byggetekniske elementer. Evalueringen involverer et skøn om hvorvidt udgiften er ekstraordinær, hvilket involverer en vurdering af (i) levetid, (ii) svigt vs. skade, og (iii) beløb ift. bagatelgrænsen³ Følgebrev og helhedsplan: Ingen klare rammer Deadlines: Der findes ingen faste deadlines for ansøgningen Proces: Uformelt krav om at kommunen skal høres i løbet af processen. Formelt krav om at kommunen skal indstille en anbefaling for at rykke videre til prækvalifikationen Den byggetekniske konsulent skriver et byggeteknisk notat når han/hun læser sagsmateriale (gennem som forberedelse til besigtigelsen. Notatet er struktureret omkring de 4 renoveringsstøtteområder (opretning, ombygning/sammenlægning, tilgængelighed, miljø). Denne bliver overordnet set brugt som en "checkliste" under besigtigelsen. 		
		Standardiseret ansøgningskema	✓	✗	----- ----- ----- ----- -----			----- ----- ----- ----- -----					
		Skema og vejledning for byggeteknisk dokumentation	✗	✓	●	----- ----- ----- ----- -----		●	----- ----- ----- ----- -----				
		Krav til Helhedsplanen	✗	✗	----- ----- ----- ----- -----			----- ----- ----- ----- -----					
	Proceskrav til ansøgere	Faste deadlines for ansøgning / dokumentation	✗	N/A	----- ----- ----- ----- -----			----- ----- ----- ----- -----					
		Krav til hvilke parter der skal høres, guidelines til processen	✓	N/A	----- ----- ----- ----- -----			----- ----- ----- ----- -----					
	Krav til ansøgningsmateriale	Vurderingskriterier for besigtigelsen	✗	✓	●	----- ----- ----- ----- -----		●	----- ----- ----- ----- -----				
iii Justering og dialog	Proceskrav til ansøgere	Faste deadlines for ansøgning / dokumentation	✗	N/A	----- ----- ----- ----- -----			----- ----- ----- ----- -----			<ul style="list-style-type: none"> Deadlines: Der findes ingen faste deadlines for ansøgningen Proces: Krav til bl.a. involvering af kommunen, samt ansøgning skal godkendes af beboerne og i boligforeningens bestyrelse 		
		Krav til hvilke parter der skal høres, guidelines til processen	✗	N/A	----- ----- ----- ----- -----			----- ----- ----- ----- -----					
	Kriterier for tilpasning af ansøgningerne	Skema for hvilke elementer der skal inkluderes	✗	✗	----- ----- ----- ----- -----			----- ----- ----- ----- -----			<ul style="list-style-type: none"> LBF kigger på den budgetterede pris for hver enkelt element (men kigger på den samlede pris, ikke brudt ned i materiale- vs. håndværkeromkostninger). De fleste omkostninger bliver vurderet mod konsulentens erfaring uden et fast skema for hvad omkostningen bør være. Nogle standardelementer har dog nogle faste omkostninger (fx kvadratmeterpris for tegltag). 		
		Skema for forventede omkostninger per element	✗	✓	●	----- ----- ----- ----- -----		●	----- ----- ----- ----- -----				
	Kriterier for venteliste-prioriteringen	Fast definition af trang	✗	✗	----- ----- ----- ----- -----			----- ----- ----- ----- -----			<ul style="list-style-type: none"> Trang: Dette vurderes løbende af LBF ud fra to former for trang: (1) byggeteknisk trang (fx skimmelsvamp eller nedstyrtningsfare), (2) udsatshedsgrad (udsatte områder bliver prioriteret). Der er dog ikke klare kriterier for dette. Modenhed: Sager kan komme på ventelisten uafhængig af deres modenhed, fx ventelisten indeholder både sager der endnu ikke er blevet prækvalificerede og sager der er stort set færdigbehandlede. 		
		Faste krav til modenhed af sager på ventelisten	✗	✗	----- ----- ----- ----- -----			----- ----- ----- ----- -----					
	Vurderingskriterier af endelige ansøgninger	Krav til Helhedsplanen	✗	✗	----- ----- ----- ----- -----			----- ----- ----- ----- -----			<ul style="list-style-type: none"> Helhedsplan: Der findes ikke klare rammer for Helhedsplanen Endelig ansøgning: Ansøgeren skal udfylde skema A. Der findes dog ikke faste evalueringskriterier. Budgetforslag: Vurdering er en kombination af en erfaringsvurdering og en liste over omkostninger for visse standardelementer 		
		Krav til den endelige ansøgning	✓	✗	----- ----- ----- ----- -----			----- ----- ----- ----- -----					
		Budgetforslag	✓	✓	●	----- ----- ----- ----- -----		●	----- ----- ----- ----- -----				

¹ Et kvantitativt kriterie er i høj grad kvantificerbart og kan vurderes uden et subjektivt skøn (fx demografisk sammensætning) ² En struktureret evaluering involverer faste tærskelværdier for objektive kriterier og anvendelse af strukturerede og standardiserede evalueringskriterier for subjektive kriterier ³ (i) Levetidsvurdering: LBF stiller ikke ting der blot er ved enden af deres levetid. Anvender et skema for standard levetid for fx tegltag, vinduer, osv. (ii) Svigt vs skade: Stætter ikke svigt uden skade - fx hvis teglstenene ikke ligger ordentligt, men der ikke er nogen medfølgende skade (såsom fugt og vand) gives der ikke støtte (iii) Bagatelgrænsen: Den samlede udgift skal være på mere end 10% af bygningsens værdi

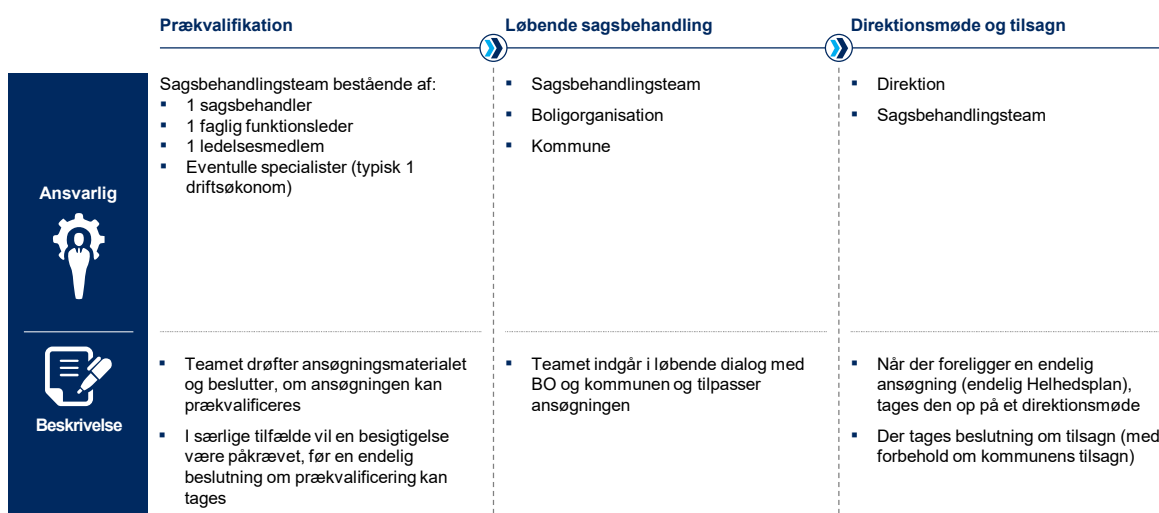
KILDE: Interviews med Landsbyggefonden

9.5.4 Detaljeret gennemgang af beslutningsproces

Figur 60: Detaljeret gennemgang af beslutningsproces for byggetekniske sager



Figur 61: Detaljeret gennemgang af beslutningsproces for boligsociale ansøgninger



Figur 62: Detaljeret gennemgang af beslutningsproces for ventelisten

