



God selskabsskik »Følg eller forklar«

En vejledning til arbejdet med god selskabsskik i bestyrelsesarbejdet



**Din boligorganisation
= din virksomhed«**

Vi kridter banen op...

Arbejdet i en boligorganisation er ikke blevet nemmere. Det store og ofte frivillige arbejde i bestyrelserne bliver stadig mere kompliceret, og der stilles hele tiden nye krav. Med lovgivningen fra 2010 har vi også fået mere frihed – men friheden skal forvaltes. Vi skal vænne os til, at der bliver holdt mere øje med de beslutninger, vi tager, og vi skal være rigtig dygtige til at kontrollere os selv. Mål og opfølgning bliver nye baner, vi skal spille på, og med den nye styringsdialog med kommunerne skal vi vise, at vi arbejder efter de målsætninger, staten har vedtaget.

For at gøre det nye dokumentationsarbejde så nemt som muligt, har Boligkontoret derfor udarbejdet denne vejledning til god selskabsskik. En vejledning, som forhåbentlig vil give bestyrelserne inspiration til de nye arbejdsområder, men også være med til at synliggøre de mange arbejdsprocesser, som allerede er etableret del af hverdagen. Ved at kridte banen op for de nye spilleregler, kan vi alle bruge energien de rigtige steder og bevare fokus på det, det hele handler om – beboerne og rammerne omkring dem.

Lisbet Riis

Formand
for Boligkontoret Danmark

Jens Hunderup

Formand for Boligkontoret Danmarks udvalg
for god selskabsskik

Michael Demsitz

Adm. direktør



**Boligkontoret
Danmark**

Udgives af:

Boligkontoret Danmark
Lundsgade 9
2100 København Ø

Redaktion:

Michael Demsitz (ansv.)
Anders Juel Hansen
Mette Kramshøj Flinker

Almen boligadministration
Lundsgade 9
2100 København Ø
Tlf.: 35 44 80 80
Fax: 35 44 80 01
boligkontoret@bdk.dk
www.boligkontoret.dk

Tryk:

KLS Grafisk Hus A/S

Design:

www.prik.dk



Indhold

God selskabsskik »Følg eller forklar«

	side
1. Følg eller forklar	4
Resume: Din boligorganisation er en virksomhed God ledelse i den almene sektor Sådan gør vi	
2. Værdier og mål	7
Resume: Din boligorganisations mål og værdier Overordnede mål Boligkontoret Danmarks værdier	
3. God selskabsskik og styringsdialogen	10
Resume: Fra boligorganisation til kommune	
4. anbefalinger til god selskabsskik	12
Boligkontoret anbefaler...	
1. De interne linier i boligorganisationen	
2. De eksterne linier	
3. Opfølgning og kontrol	
4. Bestyrelsens samarbejdsform	
5. Samarbejdet med beboerdemokratiet	
6. Samarbejdet med administrationen	
7. Revisionen	
5. Bilag	23
6. Litteratur	39



**Mål og opfølgning bliver nye baner
vi skal spille på«**

1. Følg eller forklar

Resume: Din boligorganisation er en virksomhed

At lede en almen boligorganisation i dag er noget andet, end det var for blot 10 år siden. Der er et stigende fokus på sparsommelighed, effektivitet og udvikling, og det kræver langt større dynamik end tidligere at løse opgaverne. Gennem den årlige styringsdialog med kommunerne har staten desuden fastlagt en række overordnede målsætninger for boligorganisationerne – målsætninger som bestyrelserne nu har ansvaret for at køre hjem. En boligorganisation i dag skal derfor opfattes og drives som en virksomhed, da organisationsbestyrelsen som ledelse fremover vil få en betydelig indflydelse på resultaterne. Handles der ikke med lederskab, risikerer vi stigende antal utidssvarende og dermed også ledige boliger.

Boligkontorets udvalg for god selskabsskik foreslår derfor, at boligorganisationerne – ligesom i den private sektor – arbejder ud fra en række anvisninger, der skal sikre, at virksomheden holder den rette kurs. Udvalget foreslår desuden, at den enkelte bestyrelse tilkendegiver, om man følger anvisningerne, eller om man afviger anvisningerne. Vælger bestyrelsen det sidste på enkelte områder, foreslår udvalget, at man forklarer, hvorfor man vælger at afvige fra anvisningerne. Denne metode hedder "Følg eller forklar". **Læs hele kapitlet om "Følg eller forklar" nedenfor.**

Fra 2010 er lovgivningen omkring styringen af den almene sektor ændret på væsentlige områder. Den meget detaljerede regulering via lovgivningen, er ændret til en mere fleksibel ramme og aftalestyring mellem boligorganisationerne og kommunerne. Et årligt møde mellem boligorganisationen og kommunen (styringsdialogen) skal dels sikre, at de overordnede mål for alment boligbyggeri nås, dels sikre at boligorganisationen får sat fokus på eventuelle nye indsatsområder og evaluerer tidligere aftalte fokusområder.

En vigtig brik i hele dette set up, er organisationsbestyrelsen. Det er indlysende, at ledelsesstyrken og ledelseskompetencen i organisationsbestyrelsen fremover vil få en betydelig indflydelse på resultaterne. Kvaliteten af de mål bestyrelsen sætter sig, omfanget af mål opfyldelse og selvkontrol er i den nye styringsdialog derfor altafgørende for boligorganisationens fremtid. God selskabsskik bliver en naturlig del af bestyrelsens arbejde.

Derfor har Boligkontoret ønsket at give sine med-

lemmer nogle redskaber til udførelsen af god selskabsskik, som bestyrelserne og administrationen i fællesskab kan bruge for at gøre dagligdagen både nemmere og bedre.

Det er en stadig større udfordring at arbejde med moderne ledelse af virksomheder, og i den sammenhæng er en boligorganisation også en virksomhed. Det kræver langt større dynamik end tidligere at løse opgaverne – såvel i den private sektor som i den offentlige sektor. Ledelsesopgaverne kompliceres bl.a. af, at mange aktører ofte har modsatrettede interesser. Samtidig undergår samfundet så hastige forandringer, at planlagte mål og strategier ofte næsten er forældede, inden blækket er tørt. Det stiller krav til alle involverede – men ikke mindst til ledelsen af den enkelte virksomhed og boligorganisation. Hastige forandringer udfordrer lederens intuition, fantasi og omstillingsparathed på alle niveauer – og sætter gældende normer og værdier på prøve.

I den private sektor har Nørby-udvalget, nu senest kaldet komiteen for god selskabsledelse med Sten

Udover de store økonomiske værdier har bestyrelserne ansvaret for skabelsen af overordnede rammer som kan sikre beboerne et godt og trygt liv i boligen og boligområdet»

Scheibye som formand, arbejdet med anbefalinger omkring god selskabsskik og ledelse i børsnoterede selskaber. Anbefalingerne revideres og tilpasses løbende, og de har givet inspiration til anbefalinger i den offentlige sektor – specielt adresseret til topembedsmænd i stat, regioner og kommuner.

I 2006 udarbejdede Boligselskabernes Landsforening og Kommunernes Landsforening en anbefaling til god ledelse i almene boliger.

God ledelse i den almene sektor

Udgangspunktet for arbejdet dengang er det samme som i dag:

- En million mennesker bor i almene boliger.
- Den almene sektor omsætter for mere end 30 milliarder om året i bygningsvedligeholdelse, drift og nybyggeri. Alene istandsættelse af flyttelejligheder koster årligt 2 milliarder kroner. Hos medlemmerne i Boligkontoret udgør den årlige udgift til istandsættelse af flyttelejligheder alene ca. 100-125 millioner kroner. Mere end 700 selvstændige boligorganisationer med over 25.000 aktive organisations- og afdelingsbestyrelsesmedlemmer fungerer som små, mellemstore og store virksomheder.
- Disse virksomheder har tilsammen mere end 7000 ansatte, og hver i sær ansvaret for en gennemsnitlig ejendomsværdi på 500 millioner kroner.
- I Boligkontoret Danmark har de største selskaber en ejendomsværdi på mellem 1,5-3,5 milliarder kroner. Store værdier, som bestyrelserne har ansvaret for at vedligeholde og fremtidssikre. Udover de store økonomiske værdier har bestyrelserne ansvaret for skabelsen af overordnede rammer, som kan sikre beboerne et godt og trygt liv i boligen og boligområdet. En værdi som godt kan sidestilles med de svimlende økonomiske værdier.

Der er en massiv offentlig interesse i driften af almene boliger, og der findes mange forskellige aktører med hver deres interesse, kompetencer og ansvar i sektoren. Senest har staten via styringsdialogen fastlagt de overordnede målsætninger for den almene sektor, målsætninger som bestyrelserne nu har ansvaret for at køre hjem.

Ud over den kommende styringsdialog med kommunerne, står den almene sektor over for mange nye udfordringer. Det er noget andet at lede en almen boligorganisation i dag, end det var for blot 10 år

1. Følg eller forklar

siden. Der er et stigende fokus på sparsommelighed, effektivitet og udvikling. Boligorganisationernes ledelse sidder ofte i en situation, hvor de nære og individuelle ønsker ikke harmonerer med mere overordnede strategier på boligmarkedet. Alene de kommende års store udfordring med at tilpasse de eksisterende almene boliger og boligafdelinger til fremtidens boligønsker kræver stor indsigt og snilde i bestyrelserne. Handles der ikke med lederskab, risikerer vi at se et stigende antal ledige boliger og kommende konkurser i den almene sektor, ligesom konflikter mellem det lokale beboerdemokrati og selskaberne kan vokse i styrke.

Samtidig skal boligorganisationerne agere inden for de rammer, lovgivningen sætter. Denne virkelighed skaber dagligt mange dilemmaer. Derfor giver det mening at rejse diskussionen om god ledelse af de almene boliger.

Sådan gør vi

Anvisningerne til god selskabsskik er alle såkaldte "bløde love", det vil sige, at der ikke findes krav til at gøre tingene på en bestemt måde, ligesom hver virksomhed eller boligorganisation må finde sin egen model, der passer til de lokale forhold.

For at lette arbejdet for bestyrelserne har Boligkontorets udvalg for god selskabsskik udarbejdet denne vejledning. For at få et fælles fokus på emnet foreslår udvalget, at den enkelte bestyrelse tilkendegiver om man følger anvisningerne, eller om man afviger fra anvisningerne. Vælger bestyrelsen det sidste, foreslår udvalget, at man forklarer, hvorfor man vælger at afvige fra anvisningerne. Denne metode, som også følges af de børsnoterede selskaber i Danmark, er med til at skabe den rette dialog om de enkelte emner og anvisninger i bestyrelsen.

God selskabsskik

- Trin for trin

MÅL
RESULTATER
SAMARBEJDE



EGENKONTROL
DOKUMENTATION



DOKUMENTATIONSPAKKE
FORVALTNINGSREVISION
BOLIGKONTORET DANMARKS
KAD*-MODEL

* Kvalitetssikring af Administration og Drift

**Vælger bestyrelsen
at afvige fra anvisningerne
foreslår udvalget, at man
forklarer hvorfor«**

2. Værdier og mål

Resume: Din boligorganisations mål og værdier

Blandt anvisningerne i denne vejledning optræder værdier og mål på en fremtrædende plads – for regler og love kan ikke gøre det alene. Et fælles fundament at stå på og en fælles retning at bevæge sig i er lige så vigtigt for arbejdet i boligorganisationen. Derfor anbefaler Boligkontoret, at bestyrelsen udarbejder et værdigrundlag og en række konkrete målsætninger for organisationens udvikling. **Læs hele kapitlet om statens målsætninger og Boligkontorets egne værdier nedenfor.**

Selvom den almene sektor er underlagt megen lovgivning, der ofte fylder meget for såvel den administrative som den politiske ledelse, peger meget på, at regler og love IKKE kan gøre det alene. Det handler i høj grad også om at anerkende, at værdier og sund fornuft, er lige så vigtige elementer i dagligdagen, når der skal tages beslutninger i en bestyrelse.

Vi må også erkende, at et godt, tillidsfuldt samarbejde i bestyrelsen, hvor de enkelte bestyrelsesmedlemmer bevarer deres integritet og evne til at bevare den sunde fornuft og skepsis, er forudsætningen for en god og bæredygtig udvikling af de almene boligorganisationer.

Overordnede mål

Som udgangspunkt skal bestyrelsen arbejde ud fra de overordnede målsætninger, som Folketinget har fastsat for den almene sektor. Hele styringsdialogen er bygget op omkring disse overordnede mål:

”Boligorganisationerne skal drage omsorg for, at de almene boligafdelinger er økonomisk og socialt velfungerende og fysisk fremstår i god tidssvarende standard”

DE OVERORDNEDE MÅLSÆTNINGER FINDES PÅ FØLGENDE OMRÅDER:

- **Økonomi, administration og drift**, hvor økonomi, drift og administration skal ske med udgangspunkt i god selskabsskik og med iagttagelse af forvaltningsrevision, hvor produktivitet, effektivitet og sparsommelighed skal indgå som et naturligt element i drift og administration af selskab og boligafdelinger.

- **Ledelse og beboerdemokrati**, hvor der skal udvises god ledelsesskik og arbejdes for at fremme et velfungerende beboerdemokrati
- **Udlejning**, hvor man skal tilgodese grupper, som har vanskeligheder ved at skaffe sig en passende bolig på almindelige markedsvilkår. Derudover skal boligorganisationen sikre en varieret beboersammensætning. De vedtagne udlejningskriterier skal skabe balance mellem disse to modsatrettede hensyn.
- **Boligafdelingen**, hvor der skal drages omsorg for, at de almene boligafdelinger er økonomisk og socialt velfungerende og fysisk fremstår i god tidsvarende stand.
- **Nybyggeri og renoveringer**, hvor det i forbindelse med opførelse og renovering af almene boliger skal tilstræbes at få mest mulig værdi for de investerede midler. Byggeriet skal have en god arkitektonisk, teknisk og sundhedsmæssig kvalitet, ligesom der skal arbejdes med en høj kvalitet inden for miljø og energi. Omkostninger og husleje skal holdes på et sådant niveau, at boligen kan udlejes efter formålet.

Alle øvrige målsætninger og værdier, som bestyrelsen måtte fastsætte for boligorganisationen, skal på den ene eller anden måde spille op til de af folkettinget fastsatte overordnede mål.

2. Værdier og mål

Boligkontoret Danmarks værdier

Boligkontorets administration skal sikre, at vores medlemmer på den nemmeste og mest hensigtsmæssige måde kan opfylde både de af staten fastsatte mål og boligorganisationens egne mål og værdier. I Boligkontoret sætter vi netop pris på mangfoldigheden, hvorfor der godt kan udvikles mange forskellige lokale målsætninger ude hos medlemmerne.

Boligkontorets medlemmer har gennem den øverste myndighed, repræsentantskabet, godkendt nogle værdier og forretningsprincipper, som Boligkontorets ledelse og medarbejdere arbejder ud fra.

KERNEVÆRDIERNE:

NÆRVÆR. Vi leverer vores ydelser lokalt. Det giver mulighed for størst mulig indlevelse og hjælpsomhed over for medlemmerne og beboerne. Nærvær giver også tryghed og nærværende tilstedeværelse styrker samhørighedsforholdet til medlemmer og kommuner.

FÆLLESKAB. Sammen kan vi mere. En større administrativ organisation har mulighed for at tilbyde bedre og mere tilpassede ydelser. Fællesskabet er derfor med til at styrke den faglige kompetence, trygheden og leveringssikkerheden.

MANGFOLDIGHED. Vi ser forskellighed som en styrke. Derfor er vores servicekoncept også fleksibelt og tilpasset de enkelte medlemmers og afdelingers ønsker og behov. Vi synes at mangfoldigheden skal ses som en værdifuld ressource.

ENGAGEMENT. Vi udviser omtanke for mennesker og miljø. Vi er kunde- og resultatorienterede, og vi tager ansvar for løsningen af de opgaver, vi får. Vi gør en aktiv indsats for almene boliger og boligområdets betydning for kommunernes by- og boligudvikling.

DERTIL ER DER FØLGENDE FORRETNINGSPRINCIPPER:

DET SKAL VÆRE NEMT. Vi finder altid den mest kvalitative og samtidig nemmeste vej. Systemer skal tjene mennesker og ikke omvendt. Beboerne og beboerdemokraterne skal altid opleve det som nemt og rart at arbejde sammen med os.

KUNDEN VÆLGER. Vi tager udgangspunkt i den enkelte kundes behov og ønsker, inden for de rammer vores fælles administrative system kan håndtere. Vi betragter vores samarbejdsrelationer som partnerskaber snarere end købmandsskaber.

NYTÆNKENDE. Vi gør en dyd ud af at tænke nyt. Vi mener, at nytænkning i alle led af vores arbejde er med til at sikre en bedre og hurtigere målopfyldelse for os og vores medlemmer. Vi vil gennem nytænkning skabe de bedste boligforhold for beboerne og sikre den mest omkostningsbevidste administration.

OPTIMERE RESSOURCER. Vi optimerer vores ressourcer løbende, således at opgaverne såvel internt som ude hos medlemmerne udføres så rationelt som muligt, idet vi hele tiden er opmærksomme på, at det er beboerne, der betaler.

INDSATS I ØJENHØJDE. Vi er åbne i vores arbejde og gensidige dialog, såvel internt som med vores samarbejdspartnere. Vi udtrykker empati for hinanden og dem, vi samarbejder med. Vi lytter, forklarer og sikrer, at beslutningerne altid er forstået.

TROVÆRDIGHED. Vi står inde for vores forretningsmodel og tager ansvar for vores gøremål. Vi er åbne og troværdige i vores kommunikation med vores samarbejdspartnere og omverdenen.

Hver boligorganisation finder sin egen model«

Boligkontorets værdier kan stå alene, men kan også være en inspiration for den enkelte boligorganisation, når der konkret skal arbejdes med de lokale værdier og mål.

Her gives nogle idéer til organisationsbestyrelsens videre arbejde med de overordnede værdier

TROVÆRDIGHED:

At gøre det man siger man gør. En absolut nødvendighed, hvis troværdigheden hos beboerne og omverdenen skal bevares intakt.

Løbende evalueringer af den administrative og driftsmæssige indsats skal her fortælle om de mål, organisationen sætter sig, bliver nået, og om resultaterne har de tilsigtede virkninger.

ÅBENHED:

At organisationen får skabt åbenhed i sit arbejde og blandt andet udarbejder en kommunikationsstrategi. Den nye lovgivning tilsiger desuden, at referater fra såvel organisationsmøder som afdelingsbestyrelsesmøder skal offentliggøres. Åbenhed er ganske enkelt en nødvendighed i en moderne organisation.

Med åbenhed følger også nysgerrige blikke og større offentlig appetit på forklaringer. Derfor skal bestyrelsen arbejde meget målrettet omkring de beslutninger, man tager. Der vil være en offentlig forventning om, at alle beslutninger følger de overordnede mål for en almen boligorganisation, ligesom retfærdighed og ensartet behandling vil stå højt på den offentlige "tjekliste". Det er således vigtigt, at bestyrelsen altid kan forklare sine beslutninger med udgangspunkt i en fair og professionelt håndteret beslutningsproces.

Derfor vil det være en god ide, at organisationsbesty-

relsen drøfter og beslutter etiske spilleregler på alle sårbare områder, som eksempelvis aflønning af personale, honorarer, tabt arbejdsfortjeneste, rejser, indkøb, repræsentation, gaver og restaurationsbesøg m.m.

Beslutningerne bør offentliggøres på boligorganisationens hjemmeside, så der ikke i offentligheden eller blandt beboerne kan opstå myter.

HELHEDER:

At bestyrelsen har værdier og mål, som sikrer udsyn og overblik.

Eksempelvis at bestyrelsen sætter sig konkrete mål og udarbejder konkrete handlingsplaner for at nå disse mål. Det kan være specifikke servicemål, vedligeholdelsesstandard for såvel boliger som udearealer. En sådan øvelse kræver overblik og udsyn.

SAMARBEJDE:

At selskabet har strategier for samarbejdet med andre. Herunder det kommende kommunesamarbejde, samarbejdet i bestyrelsen samt samarbejdet med den daglige administration og de lokale afdelingsbestyrelser. Konkrete mål og en positiv vilje til samarbejde med andre (internt som eksternt) har stor effekt på de samlede resultater for selskabet.

3. God selskabsskik og styringsdialogen

Resume: Fra boligorganisation til kommune

Gennem styringsdialogen med kommunerne skal boligorganisationerne fremover dokumentere, at de opfylder de overordnede mål, som staten har fastsat for almene boligorganisationer. De overordnede målsætninger lyder: *“Boligorganisationerne skal drage omsorg for, at de almene boligafdelinger er økonomisk og socialt velfungerende og fysisk fremstår i god tidssvarende standard”*. Selve dokumentationen udarbejdes af Boligkontoret, og resultatet drøftes med formandskabet for den enkelte boligorganisation, forretningsføreren og en repræsentant fra Boligkontorets direktion. Dokumentationspakken forelægges herefter for organisationsbestyrelsen, som drøfter og godkender den endelige udgave, som efterfølgende sendes til kommunen og offentliggøres på organisationens hjemmeside. [Læs hele kapitlet om dokumentationspakken nedenfor.](#)

Som bekendt skal boligorganisationerne fremover dokumentere, at de opfylder de overordnede mål, som Folketinget har fastsat for almene boligorganisationer. Denne dokumentation sker via styringsdialogen mellem boligorganisation og kommune. Som hovedregel vil mødedeltagerne være repræsentanter for den administrative ledelse og kommunale embedsmænd, i andre tilfælde vil også repræsentanter fra den politiske ledelse (organisationsbestyrelsen) være til stede på disse møder. Det forventes, at der afholdes et møde om året.

Boligorganisationen skal udfylde en dokumentationspakke, som herefter vil danne baggrund for dialogen. Dokumentationspakken udarbejdes (udfyldes) af Boligkontorets administration, og resultatet drøftes med formandskabet for den enkelte boligorganisation, forretningsføreren og en repræsentant fra Boligkontorets direktion. Herefter forelægges dokumentationspakken for organisationsbestyrelsen, som drøfter og godkender den endelige udgave, inden den

sendes til kommunen og i øvrigt offentliggøres på organisationens hjemmeside.

Bestyrelsens vedtagne værdier og målsætninger vil indgå i arbejdet med dokumentationspakken, ligesom bestyrelsens arbejde med “egenkontrolten”, det vil sige arbejdet med at følge op på vedtagne målsætninger og vurdering af resultaterne fra forvaltningsrevisionen, vil være et afgørende element i styringsdialogen.

Der er ingen tvivl om, at det samlede billede af boligorganisationen og dens afdelinger som bl.a. beskrives i dokumentationspakken, vil være afhængig af den måde, bestyrelsen arbejder på. Bestyrelsens værdier og mål vil sammen med den administrative udførelse fortælle meget om den aktuelle situation samt mulighederne for at imødekomme de opgaver og problemstillinger, selskabet og dets afdelinger står over for. God selskabsskik kan således ikke skilles fra den kommende styringsdialog og de krav, der fra statens side stilles til bestyrelsens arbejde.

Styringsdialogen = et årligt møde mellem boligorganisationerne og kommunerne«

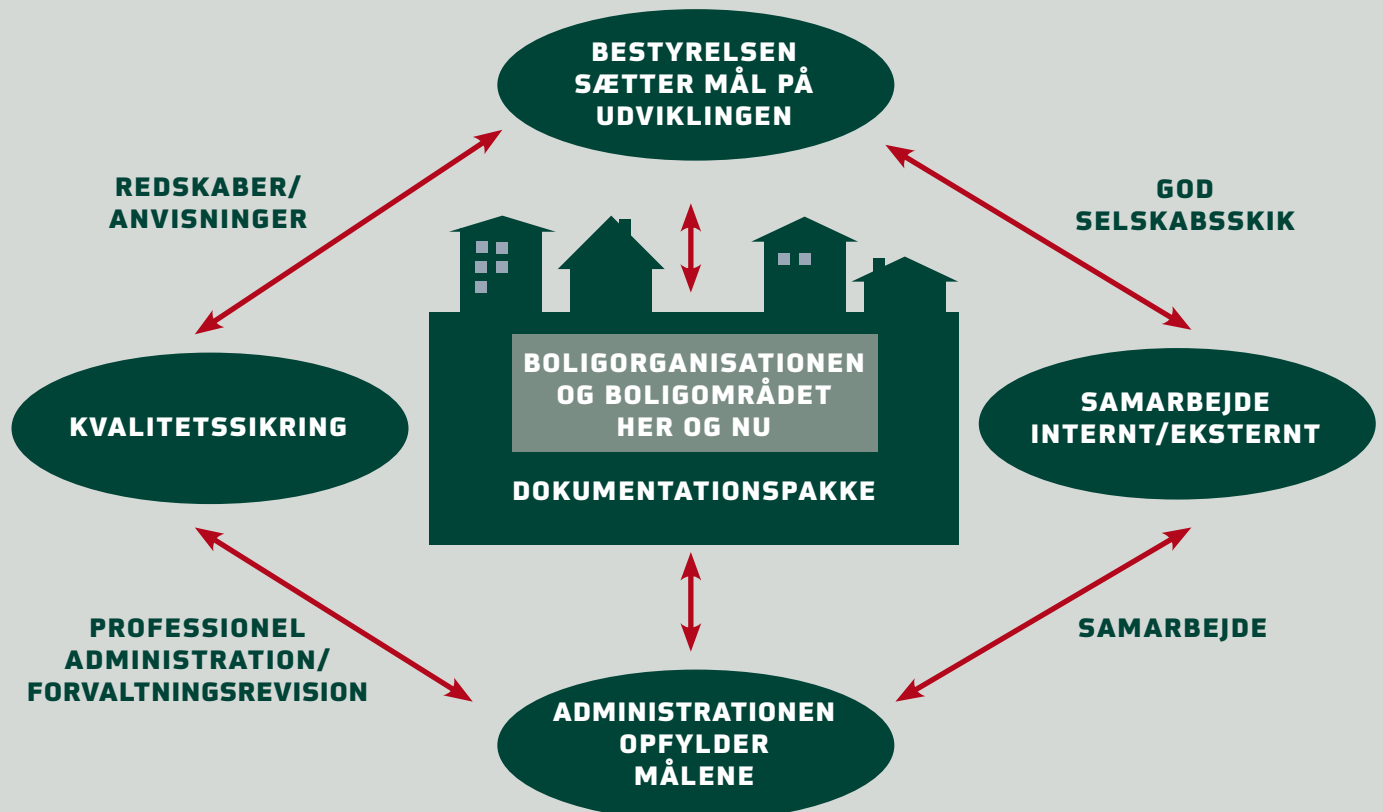
Dokumentationspakken udarbejdes af Boligkontoret

→ Resultatet drøftes med formandskabet for den enkelte boligorganisation, forretningsføreren og en repræsentant fra Boligkontorets direktion

→ Dokumentationspakken forelægges for organisationsbestyrelsen, som drøfter og godkender den endelige udgave

→ Den endelige udgave sendes til kommunen og offentliggøres på organisationens hjemmeside.»

God selskabsskik



4. Anbefalinger til god selskabsskik

Som tidligere beskrevet udarbejdede Kommunernes Landsforening og Boligselskabernes landsforening i 2006 en pjece om "God ledelse i almene boliger". Siden har der på flere andre områder været arbejdet videre med emnet "god selskabsskik". Boligkontorets udvalg for god selskabsskik har sammenfattet de væsentligste emner i nedenstående anbefaling, som nu udgør Boligkontorets officielle anbefalinger til medlemsorganisationerne.

Udvalget har også valgt at bruge "følg eller forklar"-metodikken, så der på den måde skabes et overblik for såvel bestyrelse som omverdenen over, hvordan god selskabsskik konkret efterleves.

I dette kapitel præsenteres overskrifterne til anbefalingerne efterfulgt af nogle mere uddybende forklaringer. I kapitel 5 bringes det skema som bestyrelsen kan benytte sig af i besvarelsen af "følg eller forklar"

Det er vigtigt at pointere, at anbefalingerne ikke er lov, men såkaldt "blød lovgivning" (soft law), som skal afspejle best practice omkring de forskellige emner. God selskabsskik har ingen facitliste, men er snarere en metode til at bevare overblik, sikre sund

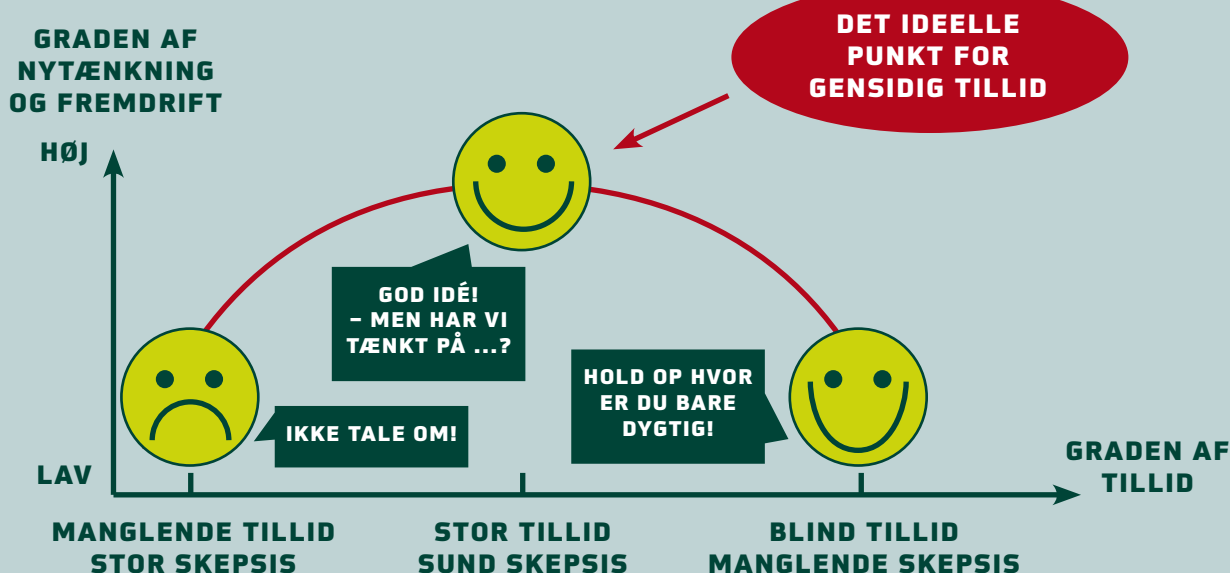
fornuft og til at stille de spørgsmål, der i vennskabernes og tillidens skygge ofte ikke bliver spurgt.

Omdrejningspunktet er en åben dialog i bestyrelsen mellem medlemmerne. En åben dialog som kan centrere sig omkring det, man med rette kan kalde "det ideelle punkt for gensidig tillid"

Med "det ideelle punkt for gensidig tillid" menes det punkt, hvor der er balance mellem den gensidige tillid og den sunde skepsis. Den skepsis, som skal stille de vanskelige spørgsmål, og som skal være med til at holde en form for spændingsniveau mellem mennesker, der samarbejder. Et spændingsniveau der hele tiden skal udfordre os på nysgerrighed, nytænkning, sund fornuft og redelighed.

Vi skal altså på den ene side have tillid til hinanden og dermed vise åbenhed i forhold til fremlagte kendsgerninger, nye forslag og nye tanker, men samtidig også kunne spørge ind til emnet med udgangspunkt i vores egne erfaringer og mavefornemmelse. Vi skal hver især kunne lytte og reflektere – høre og tænke. Det kræver måske træning at nå dette balancepunkt, men der er ingen tvivl om, at bestyrelser, som kan arbejde i denne balance, opnår de bedste resultater.

Det ideelle punkt for gensidig tillid





**Boligkontorets
kerneverdier:
Nærvær, fællesskab,
mangfoldighed
og engagement«**

Boligkontorets anbefalinger til god selskabsskik

Anbefalingerne er inddelt i syv hovedgrupper:

- 1. De interne linier i boligorganisationen**
- 2. De eksterne linier**
- 3. Opfølgning og kontrol**
- 4. Bestyrelsens samarbejdsform**
- 5. Samarbejdet med beboerdemokratiet**
- 6. Samarbejdet med administrationen**
- 7. Revisionen**

4. anbefalinger til god selskabsskik

1. De interne linier i boligorganisationen

Værdigrundlag

Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder et overordnet værdigrundlag, som spiller op til de af staten fastlagte mål og værdier for en almen boligorganisation

Der henvises til de eksempler, som denne vejledning præsenterer på side 7-9, hvor emner som troværdighed, åbenhed, helheder og samarbejde indgår. Bestyrelsen kan ligeledes blive inspireret af de værdier som Boligkontoret Danmark har valgt at arbejde ud fra.

Målsætninger

Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder konkrete målsætninger for selskabets og afdelingernes drift og udvikling.

Der tænkes her på de mål man fra bestyrelsens side gerne ser selskabet og afdelingerne arbejde hen i mod. Eksempelvis inden for:

- Beboerservice
- Vedligeholdelses- og renholdelsesniveau
- Istandsættelse af flyttelejligheder
- Husorden
- Råderet

Der tænkes ligeledes på mere langsigtede mål omkring boligens og boligafdelingens udvikling, såvel fysisk som socialt, herunder fremtidssikring af de almene boligområder.

Udlejning

Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder procedurer for udlejning og opfølgning af beboersammensætningen i organisationens boligafdelinger

Lovgivningen giver i dag mulighed for mange forskellige udlejningsmodeller, som alle har til formål at sikre en afbalanceret beboersammensætning.

Forretningsgange

Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder skriftlige forretningsgange på alle væsentlige administrative områder.

Boligkontoret har et omfattende skriftligt materiale omfattende den daglige administration, som kan kombineres med selskabets egne forretningsgange. Der henvises i øvrigt til Boligkontorets servicekoncept.

Medarbejdere

Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder en skriftlig løn- og personalepolitik for egne medarbejdere, og at boligorganisationen offentliggør den vedtagne løn- og personalepolitik over for organisationens øverste myndighed.

En lokal løn- og personalepolitik skal sikre at boligorganisationen kan tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere til en fornuftig og forsvarlig omkostning, ligesom bestyrelsen skal sikre, at man i øvrigt følger tidens og myndighedernes krav til en moderne arbejdsplads.

Handlingsplaner

Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder konkrete handlingsplaner for de mål, man har besluttet.

Til dette har Boligkontoret udviklet en model (BD-KAD-modellen), som præsenteres i bilag e på side 35. Med modellen er det muligt at systematisere den løbende opfølgning fra bestyrelsens side.

2. De eksterne linier

Kommunikationspolitik

Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder en klar kommunikationspolitik bygget på åbenhed og troværdighed samt en proaktiv ageren over for offentligheden.

Boligorganisationens kommunikationspolitik skal beskrive, hvordan bestyrelsen vil kommunikere med:

- Beboerne
- Beboerdemokratiet
- Kommunen og andre offentlige og private instanser.

Retningslinier for samarbejde med andre

Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder retningslinier for et åbent og positivt samarbejde med andre samarbejdspartnere.

Bestyrelsen har mange tætte samarbejdspartnere, som alle er vigtige i bestræbelserne på de gode resultater, f.eks:

- Leverandører
- Kommuner og andre offentlige og private instanser.

4. Anbefalinger til god selskabsskik



Det er vigtigt, at bestyrelsen altid kan forklare sine beslutninger med udgangspunkt i en fair og professionelt håndteret beslutningsproces«

3. Opfølgning og kontrol

Brugerundersøgelser og kvalitetssikringsprogrammer

Det anbefales: at bestyrelsen beslutter, hvilke redskaber, der skal stilles til rådighed for at kunne følge op på vedtagne mål og planer.

Der bør arbejdes aktivt med brugerundersøgelser (spørgeskemaundersøgelser) og kvalitetssikringsprogrammer. Det er selvfølgelig administrationens opgave at følge op, og dermed også have fokus på kvalitetssikringen, men det er bestyrelsen, som har den kontrollerende opgave. Erfaringerne viser også, at den bedste kvalitet opnås, når alle parter har fokus på området.

Forvaltningsrevision

Det anbefales: at bestyrelsen gennemgår de væsentligste benchmark-tal (nøgletal) for drift og administration.

Gennemførelsen af forvaltningsrevision er en lovpligtig del af boligorganisationens selvkontrol. Forvaltningsrevision skal være med til at sikre rationel og effektiv drift og administration.

Ved at sammenligne udvalgte nøgletal får bestyrelsen mulighed for en åben dialog om væsentlige emner.

Der henvises her til Boligkontorets omfattende udførelse af forvaltningsrevision, som også benyttes af mange andre ikke-medlems boligorganisationer.

Værdi for pengene

Det anbefales: at bestyrelsen evaluerer resultaterne af større renoveringer og eventuelle nybyggerier.

For at sikre mest værdi for pengene, bør bestyrelsen løbende vurdere resultaterne af boligorganisationens byggeaktiviteter og vurdere merværdien i forhold til de investerede midler.

Boligkontoret Danmarks KAD-model for målopfyldelse og kvalitetssikring

Det anbefales: at bestyrelsen gennemgår indholdet i Boligkontoret Danmarks KAD-model for kvalitetssikring af drift og økonomi.

Boligkontoret Danmarks KAD-model (se bilag e side 35) giver større mulighed for overblik over de mange indsatsområder i såvel organisation som afdelinger. Ved hjælp af modellen kan bestyrelsen vurdere, hvilke målsætninger, der skal sættes øget fokus på.

Risikovurdering

Det anbefales: at bestyrelsen løbende gennemgår de væsentligste økonomiske risici for organisation og afdelinger minimum en gang om året.

Risikovurdering er en ofte overset disciplin i boligorganisationerne. Det vil øge den økonomiske robusthed i såvel selskab som afdelinger, hvis bestyrelsen løbende har øje for udviklingen. Det gælder særligt områderne:

- formuepleje af boligorganisationens likvide midler
- større byggesager
- udlejningssituationen
- budgetfejl

4. Anbefalinger til god selskabsskik

4. Bestyrelsens samarbejdsform

Forretningsorden

Det anbefales: at bestyrelsen godkender en forretningsorden for bestyrelsen

I en forretningsorden for bestyrelsen beskrives

a) hvordan bestyrelsen ønsker, at det daglige samarbejde skal foregå

b) anvisninger til løsning af forskellige problemstillinger, således at man som følge af uenigheder ikke behøver at gå i stå.

Det anbefales: at bestyrelsen godkender en forretningsorden for samarbejdet med forretningsførelsen (forretningsfører eller direktør)

Bestyrelsen og den daglige administrative ledelse bør blive enige om en forretningsorden for samarbejdet. Det gælder uanset om en bestyrelsen har egen administration, eller har købt en administration til at udføre opgaverne.

I forretningsordenen beskrives bl.a., hvilke opgaver bestyrelsen varetager, og hvilke opgaver administrationen varetager.

Etiske regler og politikker for diverse økonomiske dispositioner

Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder etiske regler for rejser, gaver, honorar, tabt arbejdsfortjeneste og repræsentation, og at reglerne offentliggøres over for øverste myndighed.

Der bliver ofte sat spørgsmålstejn ved bestyrelsernes dispositioner, af selskabets midler, når det gælder rejser, repræsentation, herunder deltagelse af ledsagere m.m. For at undgå dårlig omtale og for at sikre et rimeligt niveau for brugen af beboernes midler bør bestyrelsen derfor altid vedtage regler på området.

Det etiske regnskab

Det anbefales: at bestyrelsen udfylder det etiske regnskab i forbindelse med årsregnskabet.

Boligkontoret har udviklet et etisk regnskab, som viser hvad bestyrelsen har foretaget sig i regnskabsåret, og om bestyrelsen har godkendt procedurer for rejser, tabt arbejdsfortjeneste og gaver. Det etiske regnskab benchmarker ligeledes bestyrelsens forbrug med andre bestyrelser i Boligkontoret.

Styringsdialogen

Det anbefales: at bestyrelsen årligt drøfter udkast til dokumentationspakken, før den bliver fremsendt til kommunen – ligesom resultatet af mødet med kommunen drøftes efterfølgende i bestyrelsen.

Styringsdialogen bliver fremover en vigtig krumtap i samarbejdet mellem kommune og boligorganisation. Dokumentationspakken er årets "selvangivelse" som viser, hvordan situationen er i selskab og afdelinger.

Uafhængighed

Det anbefales: at bestyrelsen minimum en gang årligt vurderer bestyrelsesmedlemmernes uafhængighed af leverandører og samarbejdspartnere.

I god selskabsskik for erhvervslivet anbefales, at et bestyrelsesmedlem ikke længere er uafhængig i forhold til den administrative ledelse, hvis vedkommende har siddet i mere end 12 år i bestyrelsen. Lignende grænser er svære at sætte for en almen organisation, hvor honoraret dels er uden sammenligning til erhvervslivet, og hvor man kan risikere at miste mange aktive og kompetente beboertillidsfolk.

Bestyrelsen bør dog være opmærksom på, at mange års anciennitet kan blive en hindring for gennemførelse af nye ideer, eller begrænse fornuftige spørgsmål til gamle leverandører, hvorfor alle i bestyrelsen bør være opmærksom på emnet – uafhængighed.

Introduktion, uddannelse og rekruttering

Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder:

- a) en skriftlig plan for introduktion af nye bestyrelsesmedlemmer.
- b) en uddannelsesplan for alle bestyrelsesmedlemmerne
- c) en strategi for rekruttering af nye bestyrelsesmedlemmer

Evaluering af bestyrelsesarbejdet

Det anbefales: at bestyrelsen løbende foretager evaluering af:

- a) samarbejdet internt i bestyrelsen
- b) samarbejdet med egne medarbejdere, f.eks. ejendomsfunktionærer o.lign og
- c) den administrative ledelse (i organisationer med egen administration).

Bestyrelsen bør løbende vurdere, om man lever op til god almen selskabsskik, herunder følger anvisningen om "følg eller forklar".

Bestyrelsen har det juridiske arbejdsgiveransvar over for organisationens egne ansatte (ofte ejendomsfunktionærer, lokalinspektører o.lign.).

Det daglige samarbejde og udførelsen af arbejdsgiverfunktionen foregår gennem den administrative ledelse, og bør som hovedregel aldrig involvere bestyrelsen, ligesom bestyrelsesmedlemmerne ikke bør agere arbejdsgivere over for medarbejderne.

Omvendt har bestyrelsen ansvar for at tjekke, om alt er, som det skal være, herunder om de vedtagne personalepolitikker virker. Derfor bør bestyrelsen løbende få en status over egne medarbejders vurdering af arbejdssituationen.

4. Anbefalinger til god selskabsskik

5. Samarbejdet med beboerdemokratiet

Forretningsorden for afdelingsbestyrelse, beboermøder m.m

Det anbefales: at afdelingsbestyrelsen udarbejder:

a) en forretningsorden for afdelingsbestyrelsens arbejde.

Ligesom organisationsbestyrelsen bør have en forretningsorden, bør afdelingsbestyrelserne også arbejde ud fra nogle fælles besluttede spilleregler. Bestyrelsen bør udarbejde udkast og herefter lade den enkelte afdelingsbestyrelse selv færdiggøre forretningsordenen, så den passer specifikt til de enkelte afdelinger.

b) en forretningsorden for beboermødet

Bestyrelsens opgave er her at sikre, at der udarbejdes en standard for organisationen, som den enkelte afdelingsbestyrelse kan tilrette.

c) en forretningsorden for øverste myndighed

d) en skriftlig plan for introduktion og uddannelse af afdelingsbestyrelserne.

e) strategier for rekruttering af nye afdelingsbestyrelsesmedlemmer.

Beboerdemokratiet kan i de moderne tider lide af manglende interesse fra beboernes side. Der skal således andre metoder til at "lokke" beboerne på banen – en opgave, som bestyrelsen må sætte sig i spidsen for i samarbejde med afdelingsbestyrelserne og administrationen.

Beboerdemokratiet

Det anbefales: at bestyrelsen vurderer om beboerdemokratiet i organisationens afdelinger har de rette arbejdsbetingelser.

Beboerdemokratiet er en hjørnesten i den almene sektor. Det er bestyrelsens ansvar, at beboerne får mulighed for at vælge en afdelingsbestyrelse, og at arbejdsbetingelserne herefter er fornuftige. Bestyrelsen bør derfor løbende drøfte beboerdemokratiets arbejde, herunder den støtte som bestyrelsen og administrationen skal yde beboerdemokratiet.

Uafhængighed

Det anbefales: at bestyrelsen løbende vurderer om afdelingsbestyrelserne ligesom organisationsbestyrelserne bevarer deres uafhængighed til leverandører.

6. Samarbejdet med administrationen

Evaluering

Det anbefales: at bestyrelsen løbende evaluerer samarbejdet med forretningsførelsen.

Det kan være vanskeligt at sige de rette ting på en sådan måde, at det kan blive til en konstruktiv og frugtbar dialog. En systematiseret evaluering kan være med til at gøre det nemmere for alle parter. Der henvises til bilag c på side 33, hvor Boligkontorets vurderingsskema præsenteres.

Ajourføring af servicekonceptet

Det anbefales: at bestyrelsen løbende sikrer sig, at aftaler mellem administrationen og bestyrelsen følges op i det gældende servicekoncept.

Et vigtigt redskab for at sikre den rette service er Boligkontorets servicekoncept *Din service – dit valg*, hvor såvel generelle serviceydelser, såvel som boligorganisationens egne lokalt tilpassede ydelser er beskrevet. Et aktivt brug af dette redskab, både i bestyrelsen og ude i afdelingerne, kan være med til at optimere ressourceforbruget og sikre en service efter forventningerne.

Medlemskabet i Boligkontoret

Det anbefales: at bestyrelsen løbende vurderer organisationens indflydelse i Boligkontorets demokratiske organer som lokalråd, repræsentantskab, bestyrelsesudvalg m.m.

Boligkontoret er opbygget som en medlemsstyret organisation, hvor omdrejningspunktet er lokalrådene og repræsentantskabet. Alle medlemmer har indflydelse gennem ovennævnte organer, ligesom de mange bestyrelsesudvalg også har repræsentation af mange bestyrelsesmedlemmer fra boligorganisationerne.

En aktiv medvirken giver ikke alene indflydelse i administrationens udvikling, men den giver også mulighed for stor erfaringsudveksling til gavn for arbejdet i den enkelte organisationsbestyrelse.

Under sloganet "Sammen kan vi mere" anbefaler Boligkontoret også, at de lokale bestyrelser deltager aktivt i udviklingen.

4. Anbefalinger til god selskabsskik

7. Revisionen

Regnskabet

Det anbefales: at bestyrelsen aktivt vurderer om revisionen skal deltage på det årlige regnskabsmøde.

Revisionen er bestyrelsens rådgiver og kontrollør af regnskab og forretningsførelse, når det drejer sig om regnskabsaflæggelse og afholdte udgifter. Derfor kan det være vigtigt at have revisionen med på regnskabsmøderne, enten årligt eller hvert andet år. Ved større regnskabsmæssige problemstillinger kan det også være fornuftigt at tage revisionen med på råd.

Evaluering

Det anbefales: at bestyrelsen årligt evaluerer revisionens arbejde og uafhængighed, ligesom bestyrelsens (formandens) samarbejde med revisionen evalueres.

Som tidligere beskrevet har bestyrelsen en væsentlig rolle omkring kontrollen af administrationens arbejde. Revisionen er bestyrelsens redskab til at kontrollere de økonomiske dispositioner. Det er derfor vigtigt, at der arbejdes ud fra et tæt tillidsforhold mellem bestyrelsen og revisionen. Dette samarbejde og denne tillid skal løbende prøves af, for at sikre en troværdig og uafhængig kontrol.

5. Bilag

Konkrete mål og en positiv vilje til samarbejde med andre (internt som eksternt) har stor effekt på de samlede resultater for selskabet«

I dette afsnit præsenteres forskellige hjælperedskaber, som bestyrelsen kan benytte sig af i arbejdet med god selskabsskik. I bilagsmaterialet finder man:

- a. "Følg eller forklar" – Tjekskema til opfølgning af god selskabsskik**
- b. Evaluering af organisationsbestyrelsens arbejde**
- c. Tjekliste over emner der bl.a. kan inddrages i evalueringen af samarbejdet mellem organisationen og administrationen**
- d. Tjekliste for organisationsbestyrelse – kvalitetssikring. Årlig opfølgning i forbindelse med og supplement til årsregnskab**
- e. Boligkontoret Danmarks KAD-model til kvalitetssikring af administration og drift**
- f. Bestyrelsens etiske spørgeskema**
- g. Liste over værktøjer til brugerundersøgelser**

Bilag a

“Følg eller forklar” – Tjekskema til opfølgning af god selskabsskik

: Ja, hvis bestyrelsen p.t. følger anbefalingerne

: Nej, hvis bestyrelsen p.t. ikke følger anbefalingerne

- forklar årsag på sidste side.

Boligorganisationen:

Behandlet og godkendt i bestyrelsen den / -

Sæt 'x'	Ja	Nej
1. Interne linjer i organisationen		
1.1 Værdigrundlag Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder et overordnet værdigrundlag, som spiller op til de af staten fastlagte mål og værdier for en almen boligorganisation		
1.2 Målsætninger Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder konkrete målsætninger for selskabets og afdelingernes drift og udvikling		
1.3 Udlejning Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder procedurer for udlejning og opfølgning af beboersammensætningen i organisationens boligafdelinger		
1.4 Forretningsgange Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder skriftlige forretningsgange på alle væsentlige administrative områder		
1.5 Medarbejderne Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder en skriftlig løn- og personalepolitik for egne medarbejdere. Det anbefales at boligorganisationen offentliggør den vedtagne løn- og personalepolitik over for organisationens øverste myndighed		
1.6 Handlingsplan for opfølgning Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder konkrete handlingsplaner for de mål, man har besluttet (jævnfør anbefaling 1.1-1.2)		
2 De eksterne linjer		
2.1 Kommunikationspolitik Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder en klar kommunikationspolitik		
2.2 Retningslinjer for samarbejde med andre Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder retningslinjer for et åbent og positivt samarbejde med andre samarbejdspartnere		
3 Opfølgning og kontrol		
3.1 Brugerundersøgelser og kvalitetssikringsprogrammer Det anbefales: at bestyrelsen beslutter hvilke redskaber, der skal stilles til rådighed for at kunne følge op på vedtagne mål og planer		

Sæt 'x'	Ja	Nej
3.2 Forvaltningsrevision Det anbefales: at bestyrelsen gennemgår de væsentligste benchmark tal (nøgle-tal) for drift og administration		
3.3 Værdi for pengene Det anbefales: at bestyrelsen evaluerer resultaterne af større renoveringer og eventuelle nybyggerier, for at sikre at man har fået mest værdi for pengene		
3.4 Boligkontoret Danmarks KAD-model for målopfyldelse og kvalitetssikring Det anbefales: at bestyrelsen gennemgår indholdet i Boligkontorets Danmark KAD-model for kvalitetssikring af drift og økonomi		
3.5 Risikovurdering Det anbefales: at bestyrelsen løbende gennemgår de væsentligste økonomiske risici for organisation og afdelinger - som minimum en gang om året		
4 Bestyrelsens samarbejdsform		
4.1 Forretningsorden for bestyrelsen Det anbefales: at bestyrelsen godkender en forretningsorden for bestyrelsen		
4.2 Forretningsorden for samarbejdet med forretningsførelsen Det anbefales: at bestyrelsen godkender en forretningsorden for samarbejdet med forretningsførelsen (forretningsfører eller direktør)		
4.3 Ethiske regler Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder etiske regler / vejledninger for rejser, gaver, honorar, tabt arbejdsfortjeneste og repræsentation. Det anbefales, at reglerne offentliggøres over for øverste myndighed		
4.4 Det etiske regnskab Det anbefales: at bestyrelsen udfylder det etiske regnskab i forbindelse med årsregnskabet		
4.5 Styringsdialogen Det anbefales: at bestyrelsen årligt drøfter udkast til dokumentationspakken, før den bliver fremsendt til kommunen - ligesom resultatet af mødet med kommunen drøftes efterfølgende i bestyrelsen		
4.6 Uafhængighed Det anbefales: at bestyrelsen løbende og som minimum et gang årligt vurderer bestyrelsesmedlemmernes uafhængighed af leverandører og samarbejdspartnere		
4.7 Introduktion af nye bestyrelsesmedlemmer Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder en skriftlig plan for introduktion af nye bestyrelsesmedlemmer		
4.8 Uddannelsesplan for nye bestyrelsesmedlemmer Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder en skriftlig plan for udvikling/uddannelse af bestyrelsesmedlemmerne		
4.9 Rekruttering af bestyrelsesmedlemmer Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder skriftlig strategi for rekruttering af nye bestyrelsesmedlemmer, herunder sikre en fornuftig afløsning, når tid kommer, af formandsposten		

Sæt 'x'	Ja	Nej
4.10 Evaluering af bestyrelsesarbejdet Det anbefales: at bestyrelsen løbende foretager evaluering af samarbejdet internt i bestyrelsen		
4.11 Evaluering af samarbejdet med organisationens egne ansatte Det anbefales: at bestyrelsen løbende foretager evaluering af samarbejdet med egne medarbejdere (ofte ejendomsfunktionærer o.lign) og i organisationer med egen administration, også den administrative ledelse		
5 Samarbejdet med beboerdemokratiet		
5.1 Forretningsorden for afdelingsbestyrelsen Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder forretningsorden for afdelingsbestyrelsens arbejde		
5.2 Forretningsorden for beboermødet Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder forretningsorden for beboermødet		
5.3 Forretningsorden for øverste myndighed Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder forretningsorden for organisationens øverste myndighed		
5.4 Introduktion og uddannelse af afdelingsbestyrelserne Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder en skriftlig plan for introduktion og uddannelsesplan for afdelingsbestyrelserne		
5.5 Rekruttering af afdelingsbestyrelsesmedlemmer Det anbefales: at bestyrelsen udarbejder strategier for rekruttering af nye afdelingsbestyrelsesmedlemmer		
5.6 Beboerdemokratiet Det anbefales: at bestyrelsen vurderer om beboerdemokratiet i organisationens afdelinger har de rette arbejdsbetingelser		
5.7 Uafhængighed Det anbefales: at bestyrelsen løbende vurderer om afdelingsbestyrelserne bevarer deres uafhængighed til leverandører		
6 Samarbejdet med administrationen		
6.1 Evaluering Det anbefales: at bestyrelsen løbende evaluerer samarbejdet med forretningsførelsen (administrationen)		
6.2 Ajourføring af servicekonceptet Det anbefales: at bestyrelsen løbende sikrer sig, at aftaler mellem administrationen og bestyrelsen følges op i det gældende servicekoncept		
6.3 Medlemskab i Boligkontoret Danmark Det anbefales: at bestyrelsen løbende vurderer organisationens indflydelse i Boligkontorets demokratiske organer som lokalråd, repræsentantskab, bestyrelsesudvalg m.m.		

Bilag b

Evaluering af organisationsbestyrelsens arbejde

Boligorganisationen:

Bestyrelsesmedlem:	Dato:	Vurdering 1-5	Vigtighed 1-5
Organisationsbestyrelsens størrelse og sammensætning			
1 Har organisationsbestyrelsen den rigtige størrelse? Kommentarer/forslag:			
2 Foregår rekrutteringen af nye organisationsbestyrelsesmedlemmer på en hensigtsmæssig måde? Kommentarer/forslag:			
3 Har organisationsbestyrelsen de rette kompetencer inden for			
• Økonomi?			
• Markedsforhold?			
• Strategi?			
• Byggeri?			
• Ledelse?			
3.a Er det væsentligt om bestyrelsen har ovennævnte kompetencer? Kommentarer/forslag:			
4 Har organisationsbestyrelsen den rigtige personsammensætning i relation til			
• Repræsentation fra alle typer af selskabets afdelinger?			
• Aldersfordeling?			
• Køn?			
4.b Giver det et positivt bidrag til bestyrelsesarbejdet, såfremt der også er eksterne bestyrelsesmedlemmer (udpeget af andre end beboerne)? Kommentarer/forslag:			
5 På hvilken måde bidrager du selv til bestyrelsesarbejdet? Kommentarer:			

	Vurdering 1-5	Vigtighed 1-5
Bestyrelsesmøder		
6 Er det materiale, der tilgår bestyrelsen forud for møderne		
• Tilstrækkeligt klart og forståeligt?		
• Passende i omfang?		
• Tilstrækkeligt som beslutningsgrundlag?		
Kommentarer/forslag:		
7 Dækker dagsordenen til bestyrelsesmøderne de forhold, der er relevante at diskutere i bestyrelsen?		
Kommentarer/forslag:		
8 Er der behov for yderligere information mellem bestyrelsesmøderne?		
Kommentarer/forslag:		
9 Har bestyrelsesmedlemmerne den fornødne adgang til de informationer, som de har behov for?		
Kommentarer/forslag:		
10 Er det nuværende antal bestyrelsesmøder tilfredsstillende?		
Kommentarer/forslag:		
11 Har bestyrelsesmøderne den rette længde?		
Kommentarer/forslag:		
12 Er der afsat den fornødne tid til at diskutere de enkelte dagsordenspunkter på bestyrelsesmøderne?		
Kommentarer/forslag:		
13 Er der en tilstrækkelig åben og fri dialog, og kommer alle til orde på bestyrelsesmøderne?		
Kommentarer/forslag:		
14 Holder bestyrelsesmedlemmerne sig fra at diskutere lokale problemstillinger fra egne afdelinger?		
Kommentarer/forslag:		

	Vurdering 1-5	Vigtighed 1-5
<p>15 Bidrager alle bestyrelsesmedlemmer med selvstændige holdninger til de spørgsmål, der drøftes på bestyrelsesmøderne? Kommentarer/forslag:</p>		
<p>16 Sker der en passende afklaring af de forhold, der er genstand for diskussion på bestyrelsesmøderne? Kommentarer/forslag:</p>		
<p>Bestyrelsens virke</p>		
<p>17 Tager bestyrelsen løbende stilling til selskabets økonomiske forhold? Kommentarer/forslag:</p>		
<p>18 Tager bestyrelsen løbende stilling til selskabets strategiske forhold? Kommentarer/forslag:</p>		
<p>19 Har bestyrelsen tilstrækkelig fokus på de faktorer, der kan påvirke selskabets og afdelingernes fremtid? Kommentarer/forslag:</p>		
<p>20 Følger bestyrelsen op på vedtagne beslutninger og fokuserer på implementeringen? Kommentarer/forslag:</p>		
<p>21 Fører bestyrelsen tilstrækkelig kontrol med selskabets og afdelingernes virke?</p>		
<p>21a Følger bestyrelsen op på diverse revisionspåtegninger i relation til selskabets og afdelingernes regnskaber? Kommentarer/forslag:</p>		
<p>22 Indgår bestyrelsen i et aktivt samspil med direktøren/forretningsføreren om selskabets og afdelingernes udvikling? Kommentarer/forslag:</p>		
<p>23 Fungerer samspillet mellem bestyrelsen og direktøren/forretningsføreren tilfredsstillende? Kommentarer/forslag:</p>		

	Vurdering 1-5	Vigtighed 1-5
<p>24 Fungerer bestyrelsesarbejdet som helhed tilfredsstillende? Kommentarer/forslag:</p>		
Bestyrelsens formand / forretningsudvalg		
<p>25 Fungerer samspillet mellem bestyrelsen og bestyrelsens formand/forretningsudvalg tilfredsstillende? Kommentarer/forslag:</p>		
<p>26 Er ledelsen af bestyrelsens arbejde effektiv? Kommentarer/forslag:</p>		
<p>27 Sikrer bestyrelsens formand/forretningsudvalg, at bestyrelsen fokuserer på de rette problemstillinger? Kommentarer/forslag:</p>		
<p>28 Sikrer bestyrelsens formand, at bestyrelsesmøderne er tilstrækkeligt effektive og konstruktive? Kommentarer/forslag:</p>		
<p>29 Sikrer bestyrelsens formand/forretningsudvalg, at der sker en passende og regelmæssig evaluering af selskabets og afdelingernes strategier og implementeringen heraf? Kommentarer/forslag:</p>		
<p>30 Får bestyrelsens formand det optimale ud af bestyrelsen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Under bestyrelsesmøderne • Uden for bestyrelsesmøderne <p>Kommentarer/forslag:</p>		
Evaluering af bestyrelsen		
<p>31 Er det relevant at foretage regelmæssige evalueringer af</p> <ul style="list-style-type: none"> • De enkelte bestyrelsesmedlemmers engagement og kompetence i bestyrelsen? • Bestyrelsens sammensætning, effektivitet m.v. som helhed? • Det generelle samarbejdsclima i bestyrelsen? • Bestyrelsens samarbejde med direktør / forretningsfører? <p>Kommentarer/forslag:</p>		

	Vurdering 1-5	Vigtighed 1-5
Andre forhold		
32 Er der andre forhold, herunder forslag til forbedringer af bestyrelsesarbejdet? Kommentarer/forslag		
Repræsentantskabet/generalforsamlingen (selskabets øverste myndighed)		
33 Har bestyrelsen en tilfredsstillende dialog med repræsentantskabet/generalforsamlingen?		
34 Forløber møderne i øverste myndighed hensigtsmæssigt?		
Afdelingsdemokratiet		
35 Har bestyrelsen en tilfredsstillende dialog med afdelingsbestyrelserne?		
Information		
36 Har bestyrelsen og eller direktør/forretningsfører et tilfredsstillende samarbejde med medierne?		
Samarbejdspartnere		
37 Har bestyrelsen og eller direktør/forretningsfører tilfredsstillende samarbejdsrelationer med andre, herunder kommuner og andre boligorganisationer?		

Bilag c

Tjekliste over emner der bl.a. kan inddrages i evalueringen af samarbejdet mellem organisationen og administrationen

Bestyrelsen bedes (gerne uden deltagelse af administrative medarbejdere) drøfte samarbejdet med Boligkontoret ud fra følgende emner:

Tryghed og troværdighed	Giver Boligkontorets administration, og måden at håndtere opgaver og problemstillinger på, bestyrelsen tryghed og en fornemmelse af troværdighed?
Omgængelighed	Er det bestyrelsens opfattelse, at Boligkontorets medarbejdere er omgængelige og udviser nærvær, engagement og indfølelse i samarbejdet med boligorganisationen? Der tænkes her på alle typer af medarbejdere, fra direktionen i Lundsgade over forretningsfører, forvaltningskonsulenter, inspektører til sagsbehandlere på afdelingskontoret.
Hastighed	Boligkontorets medarbejdere udfører mange opgaver for medlemmerne, og oftest er der flere opgaver end hænder. Føler bestyrelsen at hastigheden i opgaveløsningen er tilfredsstillende, og overholder medarbejderne aftalte tidsfrister?
Faglighed	Er det bestyrelsens vurdering, at administrationen udfører opgaverne professionelt og i tråd med Boligkontorets ånd? Er det bestyrelsens vurdering, at administrationen er på højde med og gerne på forkant med udviklingen og nye tiltag, som kan komme beboerne og selskabet til gavn?
Image	Hvordan tror bestyrelsen, at Boligkontorets image er i lokalsamfundet (blandt beboerne, medarbejderne, kommunen og medierne)? Hvordan tror bestyrelsen, at Boligkontorets image er blandt andre boligselskaber, i Boligselskabernes Landsforening og i ministerierne?
Sager der ønskes fremhævet:	

Bilag d

Tjekliste for organisationsbestyrelse – kvalitetssikring.

Årlig opfølgning i forbindelse med og supplement til årsregnskab

1. Faste procedurer

Referater

Fraflytningsprocent (+ antal opnoterede)

Indflytningsundersøgelse (+ antal tilflyttede)

Fraflytningsundersøgelse (+ restancevurdering)

Beboerklagenævns sager

Restanceudvikling

Opfølgning af øvrige målsætninger fra forvaltningsrevisionen, jf. pkt. 2

2. Udvalgte områder fra forvaltningsrevisionen. 2-5 emner.

Øvrige aftalte succeskriterier mellem bestyrelse og administration (min. 2, max. 5)

Eksempler på aftalte mål, som skal følges op fra sidste gennemgang:

1. Antallet af husordenssager i Beboerklagenævnet har været for mange. Det er derfor aftalt, at administrationen i samarbejde med boligorganisationens ejendomsmester skal forsøge at løse konflikterne inden de når til Beboerklagenævnet. Hvordan er det gået?
2. Antallet af flyttesager med misligholdelse ligger 50 % over Boligkontorets gennemsnit. Det er aftalt at Boligkontorets driftschef følger tættere op på boligorganisationens synsmedarbejdere. Hvordan er det gået?
3. Budgetterne i alle boligorganisationens afdelinger har i flere år ikke holdt, med store underskud til følge. Administrationen skal foretage halvårslige budgetopfølgninger med bestyrelsen. Hvordan er det gået?
4. Der er aftalt en ny procedure for hjemtagelse af priser for vedligeholdelsesopgaver i driften. Er aftalen blevet overholdt?
5. Den lokale trivselsundersøgelse blandt boligorganisationens egne ansatte viste flere negative besvarelser. Det er aftalt, at administrationen følger op på dette. Hvordan er det gået?

Bilag e

Boligkontoret Danmarks KAD-model til kvalitetssikring af administration og drift

I forbindelse med styringsdialogen med kommunen, skal boligorganisationen godtgøre, at den arbejder målrettet og professionelt. Selvom man har ansat en professionel administration til at løse dagligdagens mange opgaver og problemstillinger, fratager det ikke bestyrelsen og de enkelte bestyrelsesmedlemmers ansvar for den overordnede drift af boligorganisation og afdelinger. De bedste resultater opnås derfor oftest, når der er et konstruktivt samarbejde mellem bestyrelse og administration.

Boligkontoret Danmarks KAD-model er et hjælpeværktøj til bestyrelse og administration i bestræbelserne på at sikre den bedste kvalitet af arbejdet.

Modellen opererer med 5 temaer:

0. Prioritering af opgaver
1. Konklusion fra dokumentationspakken
2. Kvalitetssikring af arbejdet i boligorganisationen og afdelinger
3. Intern evaluering af bestyrelsessamarbejdet
4. Evaluering af samarbejdet med forretningsførelsen.

0 Prioritering af opgaver	Bilag 1 Her samles på en overskuelig måde (en enkelt side) de væsentligste opgaver og problemstillinger, som emnerne 2-4 har frembragt. De forventede mål og resultater skal klart fremgå af prioriteringen af opgaverne. Det anbefales, at de mange konklusioner i dokumentationspakken prioriteres, således at bestyrelse og administration har høj fokus på 2- 5 emner for den kommende periode. Bestyrelsen bør overveje om prioriteringen af opgaverne skal være offentligt tilgængelig, eksempelvis på boligorganisationens hjemmeside.
1 Konklusion af dokumentationspakken	Bilag 2 Efter formandskabets og administrationens gennemgang af dokumentationspakken noteres de i dokumentationspakkens afsnit A (konklusion vedrørende målopfyldelse og behov for aftaler). Bestyrelsen kan netop drøfte dette igennem, inden dokumentationspakken sendes til kommunen, og eventuelle berørte afdelingsbestyrelser kan få konklusionen til udtalelse.
2 Kvalitetssikring af arbejdet i boligorganisation og afdelinger	Bilag 3 Her kan bestyrelsen og administrationen udarbejde et fælles papir, som beskriver hvilke områder, man ønsker belyst, med udgangspunkt i Boligkontorets model for forvaltningsrevision, præsenteret i bilag 4. De forskellige statistikker og tilhørende benchmarking kan præsenteres som en orientering, således at der kun fokuseres på væsentlige variationer i forhold til anerkendte benchmark-tal eller tidligere besluttede mål.

<p>3 Intern evaluering af bestyrelsesarbejdet – herunder etisk spørgeskema</p>	<p>Bilag 4 Her skal bestyrelsen, gerne uden deltagelse af administrationen, drøfte samarbejdet i bestyrelsen. Dette kan bl.a. gøres med støtte af konkrete spørgsmål til arbejdet, jævnfør et eksempel på spørgeskema i bilag 2</p>
<p>4 Evaluering af samarbejdet med administrationen</p>	<p>Bilag 5 Ingen tvivl om at det daglige samarbejde mellem bestyrelsen, beboerdemokratiet og administrationen er vigtig for gennemførelse af opgaverne. Boligkontoret udfører løbende brugerundersøgelser for at følge op på kvaliteten af det udførte arbejde. Det er besluttet, at en repræsentant fra direktionen en gang årligt tager et møde med boligorganisationens formandskab/bestyrelse sammen med forretningsføreren, for netop at følge op på bla samarbejdet. På et sådant møde kunne følgende emner blive vendt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udkast til dokumentationspakke og drøftelse af opgaver og problemstillinger i boligorganisation og afdelinger, herunder målopfyldelse af tidligere beslutninger • Evaluering af samarbejdet med Boligkontoret, med udgangspunkt i brugerundersøgelserne (beboer- og ab- undersøgelserne) samt efter vejledende spørgsmål præsenteret i bilag 3. På evalueringsmødet kan boligorganisationen pege på opgaver/problemstillinger man ønsker forbedret. Det foreslås at disse emner kategoriseres fra 1-3: <ol style="list-style-type: none"> 1. Opgaver, der skal løses bedre og eventuelt hurtigere efter aftalt mål 2. Opgaver, der ikke løses tilfredsstillende, selv efter flere påtaler 3. Opgaver, som absolut løses utilfredsstillende, også efter flere påtaler til forretningsføreren. For at sikre rigtig udførelse af disse opgaver, udarbejdes en handlingsplan for den fremtidige udførelse. Handlingsplanen godkendes af direktionen. <p>Det påtænkes at noterede opgaver i kategori 3, vil blive medtaget i den kvalitetsrapport, som direktionen udarbejder til Boligkontorets bestyrelse.</p>

Bilag f

Bestyrelsens etiske spørgeskema

Boligorganisationen:

Studietur/rejser m.m.	Ja	Nej
Har organisationsbestyrelsen eller medlemmer af organisationsbestyrelsen deltaget i studieture/rejser betalt af boligorganisationen?		
Har organisationsbestyrelsen eller medlemmer af organisationsbestyrelsen deltaget i studieture/rejser betalt af samarbejdspartner eller andre?		
Har ledsagere til organisationsbestyrelsesmedlemmer deltaget i studieture/rejser arrangeret af boligorganisationen?		
Har boligorganisationen betalt arrangementer for organisationsbestyrelsesmedlemmer med ledsagere (eksempelvis middage, fester o. lign.)?		
Har organisationsbestyrelsen opdaterede forretningsgange på følgende områder?		
Bestyrelseshonorar		
Tabt arbejdsfortjeneste		
Mødediæter		
Rejsediæter		
Telefongodtgørelse		
Godtgørelse for kørsel (km penge)		
Gaver o. lign.		

Udgifter til bestyrelsesarbejdet	Kr. pr. lejemålsenhed 2005 - 2009				
	05'	06'	07'	08'	09'
Konto 501.1 (bestyrelseshonorar, afd. i drift) og konto 502 (mødeudgifter, kontingenter m.v.)					
Gennemsnit for medlemmer i Boligkontoret Danmark					

Dato

Formand

Forretningsfører

Bilag g

Liste over værktøjer til brugerundersøgelser

Følgende undersøgelser kan Boligkontoret foretage i forbindelse med opfølgning af den udførte service.

Undersøgelser som udføres som led i den almindelige administration:

1. Beboerundersøgelser sendes ud til 10 % af alle beboere hvert 4. år
2. AB undersøgelse sendes ud til alle afdelingsformænd hvert 2. år
3. Indflytningsundersøgelse sendes ud til alle indflyttere
4. Fraflytningsundersøgelse sendes ud til alle fraflyttere
5. Trivselsundersøgelse blandt Boligkontorets medarbejdere

Undersøgelser som de enkelte medlemmer kan bestille mod betaling:

6. Trivselsundersøgelse blandt ejendomsfunktionærer
7. Naboskabsundersøgelse blandt beboere

6. Litteratur

1. **Vejledning om styring af den almene sektor, Socialministeriet 2010**
2. **God ledelse af almene boliger, Boligselskabernes Landsforening, 2006**
3. **Anbefalinger for god selskabsledelse, komiteen for god selskabsledelse, april 2010**
4. **Notat, væsentlige ændringer i 2010-anbefalingerne for god selskabsledelse, komiteen for god selskabsledelse, 8. april 2010**
5. **Styringsdialog – et værktøj til samarbejde mellem kommuner og boligorganisationer, Boligselskabernes Landsforening, juni 2010**
6. **Styringsdialog- det fremtidige samarbejde mellem boligorganisationer og kommuner, Boligselskabernes Landsforening, 2009**
7. **Samarbejde med kommunen – hvorfor og hvordan?, Boligselskabernes Landsforening, 2009**
8. **Guiden til den rigtige bestyrelse, bestyrelseskompendium, Board institute, 2010**

