

# Medlem af organisationsbestyrelsen

– om bestyrelsens opgaver og ansvar





## Indledning

Langt de fleste af de beboere, som bliver valgt til bestyrelsen i en boligorganisation, har nogle års erfaring med beboerdemokratiet fra arbejdet i afdelingsbestyrelsen i deres egen boligafdeling. Men arbejdet i bestyrelsen er på flere punkter forskelligt fra arbejdet som medlem af afdelingsbestyrelsen. Det gælder indholdet af rettigheder og pligter men også den vinkel, der skal lægges på det boligpolitiske arbejde. Fra at varetage de snævre hensyn til din egen boligafdelings ve og vel skal du nu overskue hele boligorganisationens samlede interesser.

Denne pjece handler om, hvad bestyrelsesarbejdet indebærer, hvilke regler du bør sætte dig ind i, hvilken indflydelse og hvilket ansvar du har. Pjecen retter sig både mod nye og erfarne medlemmer af organisationsbestyrelsen, som har brug for at få overblik over bestyrelsens væsentligste opgaver samt inspiration og perspektiv på bestyrelsens arbejde. Men pjecen kan naturligvis også læses af andre med interesse for arbejdet i den politiske del af ledelsen i en almen boligorganisation.

Pjecens afsnit 2 og 3 tager udgangspunkt i nogle overordnede politiske og strategiske områder af bestyrelsens arbejde, mens afsnit 4, 5, 6 og 7 gennemgår de væsentligste opgaver vedrørende driften af boligorganisationen. I afsnit 8 finder du en oversigt over de centrale love, bekendtgørelser og vejledninger, der regulerer den almene sektor, samt henvisninger til relevante hjemmesider og øvrig litteratur. Bagerst i pjecen er der en oversigt over den beboerdemokratiske struktur i en almen boligorganisation.

For at lette læsningen har vi valgt at bruge ordet "bestyrelse" om organisationsbestyrelse. Afdelingsbestyrelsen vil således blive omtalt som "afdelingsbestyrelse". På samme måde bliver "forretningsfører" brugt som en samlet betegnelse for både forretningsfører og direktør i denne pjece.

Med disse indledende ord og denne korte læsevejledning ønsker vi dig en god og forhåbentlig inspirerende læsning!

# Indhold

1. Indledning .....	3	6. Udlejningsreglerne .....	19
<hr/>			
2. Bestyrelsens overordnede ledelsesansvar .....	5	7. Nybyggeri og renovering.....	22
• Den politiske ledelse og den daglige ledelse.....	5	• Nybyggeri.....	22
• Strategi og mål.....	6	• Renoveringer .....	23
• Administrationsform.....	6	<hr/>	
<hr/>			
3. Samarbejde og kommunikation .....	8	8. Mere information og reglerne .....	24
• God almen ledelse.....	8	• Pjecer fra BL .....	24
• Synlighed og kommunikation .....	8	• Love og bekendtgørelse for almene boliger .....	24
• Samarbejdet med afdelingsbestyrelsen.....	9	<hr/>	
<hr/>			
4. Bestyrelsesarbejdet i det daglige.....	11	9. Strukturen i en almen boligorganisation.....	25
• Samarbejdet med revisionen.....	11	<hr/>	
• Forvaltningsrevision .....	12	10. Kurser for medlemmer af bestyrelsen .....	26
• Habilitet .....	13	• Åbne kurser.....	26
• Tavshedspligt.....	13	• Rekvirerede kurser .....	26
• Det kollektive ansvar.....	13	<hr/>	
• Kan et bestyrelsesmedlem gøres personligt ansvarligt?.....	14	<hr/>	
<hr/>			
5. Økonomien i boligorganisationen .....	16		
• Trækningsretten .....	16		
• Dispositionsfonden .....	17		
• Administrationsbidrag .....	17		
• Kostægte administrationsbidrag .....	18		



## Bestyrelsens overordnede ledelsesansvar

Den almene boligvirksomheds formål er fastlagt i Lov om almene boliger. Uanset hvilke formuleringer, der er anført i boligorganisationens egne vedtægter, gælder lovens formulerede formål for alle almene boligorganisationer.

“§6. En almen boligorganisations hovedformål er at opføre, udleje, administrere, vedligeholde og modernisere almene boliger [...]”

Ansvar for at opfylde dette hovedformål hviler på bestyrelsen, som er boligorganisationens overordnede ledelse. Det fremgår af lovgivningen, at bestyrelsen har ansvaret for driften, herunder for at udlejning, budgetlægning, regnskabsafklæggelse, lejefastsættelse og den daglige administration sker efter de gældende regler (§ 12 i Bekendtgørelse om drift af almene boliger mv.).

Bestyrelsen har dermed ansvaret for de beslutninger, der træffes i bestyrelsen, og ansvaret

for, at den administrative leder kan udføre de beslutninger, som bestyrelsen træffer.

Det betyder, at man er valgt som beslutningstager og ikke som administrator, og at man efterlever denne arbejdsdeling mellem bestyrelsen og administrationen.

Som bestyrelsesmedlem forventes det, at man stiller spørgsmål til det, man ikke forstår, og at man siger fra, når man mener, at der tages beslutninger, som ikke er korrekte. Det forventes med andre ord, at man opfører sig som en *bonus pater familias* – juridisk sprogbrug for fornuftig mand/kvinde.

### 2.1 Den politiske ledelse og den daglige ledelse

Bestyrelsen er ansvarlig for den politiske ledelse af boligorganisationen. Det vil sige, at den skal sætte den politiske dagsorden for boligorganisationens fremtid på kort og på længere sigt. Det er ikke nok at følge lovgivningen, for selv



om den almene sektor er meget detailstyret, er der områder, hvor bestyrelsen skal have en holdning til hvilke valg, der skal træffes, og som er bestemmende for boligorganisationens fremtid.

Alle beslutninger træffes naturligvis på bestyrelsens møder i samarbejde med forretningsføreren, der står for den daglige ledelse af boligorganisationen. Forretningsføreren er den, der med sin ekspertise på området sammen med de øvrige ansatte i administrationen, har til opgave at rådgive bestyrelsen og udføre de beslutninger, som bestyrelsen har taget. Efterfølgende skal bestyrelsen kontrollere, at opgaven udføres i overensstemmelse med det, der er besluttet.

Både bestyrelsen og forretningsføreren kan tage initiativ eller stille forslag, men det er bestyrelsen, der beslutter, om initiativet skal føre til handling. Det er forretningsføreren opgave at udarbejde oplæg, som bestyrelsen kan beslutte ud fra.

Med andre ord er det bestyrelsen, der som den politiske del af ledelsen, skal udstikke retningen og rammerne og siden hen skal kontrollere, at disse bliver fulgt, og det er forretningsføreren, der som administrativ leder, skal følge op med konkrete handlinger.

## 2.2 Strategi og mål

Ledelsens vigtigste opgave er at sikre boligorganisationens fortsatte udvikling. Hvis ikke ledelsen forholder sig til de aktuelle udfordringer, som boligorganisationen står over for, kan det med tiden blive svært at leve op til de gældende krav og forventninger – fra beboerne, kommunen, samarbejdspartnere og andre interessenter.

Udfordringerne for boligorganisationen kan være mange: Ny kommunalreform, nye samarbejder og fusioner i boligsektoren, konkurrence

med andre boligformer, renovering af forældet 60'er og 70'er byggeri, integration og beboerdemokrati. En fremadrettet løsning af disse og andre udfordringer kræver, at ledelsen lægger en strategi og formulerer nogle mål, som boligorganisationen kan styres og ledes efter.

Bestyrelsen skal i samarbejde med den administrative leder lave en strategi, en vision og nogle overordnede mål for boligorganisationens udvikling. Bestyrelsen spiller en væsentlig rolle i forbindelse med udviklingen af en strategi for boligorganisationen, fordi det er her de vidtrækkende og langsigtede beslutninger skal træffes. Både bestyrelsen og forretningsføreren bør deltage aktivt med bidrag til og holdninger om, hvad der er de vigtigste aktuelle udfordringer, og hvordan boligorganisationen skal møde disse udfordringer.

Nogle organisationer er i stand til at gennemføre denne proces på egen hånd, mens andre vil være nødt til at få hjælp fra eksterne konsulenter.

## 2.3 Administrationsform

Det er øverste myndighed – repræsentantskabet eller generalforsamlingen – som beslutter, om boligorganisationen skal ansætte eget personale og dermed opbygge egen administration. Det er den model, de fleste boligorganisationer har valgt. Øverste myndighed kan imidlertid også vælge at lave en aftale med et forretningsførerselskab eller en anden boligorganisation om administration af boligorganisationen.

Står boligorganisationen over for at skulle vælge administration, så er det vigtigt nøje at overveje, hvilke kvalifikationer boligorganisationen og bestyrelsen efterspørger, inden den vælger administrationsform.

I sådan en situation er det nødvendigt, at bestyrelsen har drøftet, hvilke overordnede hovedop-



gaver boligorganisationen har i de kommende år. Er det fx at ekspandere, at forbedre beboerdemokratiet, at profilere sig via forbedret service, at rette op på samspilsramte boligafdelinger, at foretage rationaliseringer i administrationen eller måske en kombination af alle disse mange opgaver.

Først på baggrund af en sådan opgave- og målsætningsdiskussion kan bestyrelsen komme med sin indstilling til den øverste myndighed om, hvilken form for administration, der vil være nødvendig eller bedst egnet til at løse de kommende opgaver og opfylde målene.

Hvis repræsentantskabet eller generalforsamlingen beslutter, at boligorganisationen skal have egen administration, så ansætter bestyrelsen forretningsføreren og i visse større boligorganisationer også andet overordnet personale (fx regnskabschef, økonomichef, udlejningschef o. lign.) Bestyrelsen delegerer herefter ansættelseskompetencen videre til forretningsføreren, som så ansætter det øvrige personale.

Ved ansættelse af ny forretningsfører skal bestyrelsen sikre sig følgende:

- Har kandidaten det nødvendige økonomiske og juridiske overblik og indsigt til at lede boligorganisationen?
- Har kandidaten interesse for at arbejde i en beboerdemokratisk virksomhed med alt, hvad det indebærer af aftenmøder, uddannelse, diskussioner osv.?
- Har kandidaten demonstreret evner for at lede et personale i den ånd, som bestyrelsen finder rigtig?
- Har kandidaten gode forhandlingsevner? Det giver sig selv, at en leder af en almen boligorganisation skal kunne forhandle med håndværkere, arkitekter, kommunale embedsmænd, entreprenører og andre samarbejdspartnere.
- Er forholdene omkring forretningsførerkontrakten i orden? Herunder løn, pension, ansvarsforsikringer m.m. Det er en god idé at spørge sig for hos andre boligorganisationer eller i BL for at drage nytte af deres både gode og dårlige erfaringer.

Efter ansættelsen er det vigtigt, at bestyrelsen giver vedkommende den nødvendige opbakning i det krævende job, det er at lede en almen boligorganisation.

## Samarbejde og kommunikation

### 3.1 God almen ledelse

Begreber som etik, troværdighed og åbenhed er væsentlige, når man er en del af en bestyrelse. Det er det enkelte medlem, der skal leve op til, at disse begreber karakteriserer bestyrelsesarbejdet, og det er det enkelte medlem, der skal arbejde for, at de kendetegner bestyrelsens møder, arbejde og beslutninger.

Etik, troværdighed og åbenhed er vigtige grundsten i "god almen ledelse", der dækker over det, der skal præge ledelsen af de almene boligorganisationer. De er beskrivende for den måde, som boligorganisationen løser opgaver og evt. dilemmaer og konflikter på. At der er åbenhed og troværdighed i organisationen siger fx noget om den måde kommunikationen mellem ledelse, ansatte og beboere foregår på – at de nødvendige oplysninger når frem til de invol-

verede personer, således at de beslutninger som træffes, bliver taget på det bedste grundlag. Du kan læse mere om god almen ledelse i en pjeces af samme navn, som BL har lavet i samarbejde med Kommunernes Landsforening. Derudover kan du finde konkrete eksempler på god almen ledelse på BL's hjemmeside.

### 3.2 Synlighed og kommunikation

Boligorganisationen og dens afdelinger udgør en del af lokalsamfundet, og her har bestyrelsen mulighed for at spille en væsentlig rolle. Det gælder i forhold til synligheden over for nuværende og kommende lejere og i forhold til at arbejde aktivt sammen med lokale interessenter, politikere og andre samarbejdspartnere.

Denne rolle betyder, at boligorganisationen på lige fod med andre organisationer i udvikling







skal arbejde med image, markedsføring og dermed synlighed:

- Hvordan vil vi gerne opfattes af omgivelserne og af nuværende og kommende beboere?
- Hvordan skal vi gøre vores lokalområde attraktivt og interessant for tilflyttere?
- Hvordan gør vi vores organisation til en spændende arbejdsplads?

Boligorganisationens interne og eksterne kommunikation bør hænge sammen, og bestyrelsen har ansvaret for, at boligorganisationens samlede kommunikation støtter en virksomhedskultur, hvor der er størst mulig åbenhed om beslutninger og holdninger. Dette skal gælde internt i boligorganisationen i forhold til afdelingsbestyrelserne, beboerne og de ansatte. Bestyrelsen skal desuden sikre, at der er pålidelige og kvalificerede kommunikationsveje ud af organisationen til lokalsamfundet, herunder især de lokale medier.

Håndtering af pressen skal være en bevidst del af organisationens kommunikationsstrategi. Når pressen vil i kontakt med boligorganisationen

eller omvendt, skal der ikke være tvivl om fremgangsmåden.

Har boligorganisationen en åben og effektiv kommunikation, vil den fremstå som en troværdig, professionel og pålidelig samarbejdspartner. Klager og mistro kan opstå, men hvis boligorganisationen har en virksomhedskultur, hvor man gerne vil vise, hvem man er, og hvad man står for, så har den også gode og positive muligheder for at håndtere kritikken.

### **3.3 Samarbejdet med afdelingsbestyrelsen**

Bestyrelsen har både et ansvar for og en interesse i at afdelingernes beboerdemokrati fungerer bedst muligt. For at fremme beboerdemokratiet, skal du derfor være med til at starte diskussioner og inspirere til ændringer i afdelingerne, så de kan udvikle sig i takt med tiden og opfylde ændrede krav og forventninger.

Bestyrelsen kan blandt andet tage initiativ til, at afdelingsbestyrelsen løbende bliver holdt orienteret om nye regler og muligheder for indflydelse – fx i form af ekspert-oplæg om aktuelle emner eller i form af information om tiltag, der



har konsekvenser for det sociale liv, miljøet eller beboernes medindflydelse. Bestyrelsen kan også tage initiativ til, at der arrangeres kurser eller te-maaftener for afdelingsbestyrelserne fx om beboerdemokrati, afdelingens budget, råderet mv.

Afvikling af afdelingsmøderne er som udgangspunkt en opgave for afdelingsbestyrelsen i samarbejde med administrationen. Men bestyrelsen kan bidrage til, at afdelingsmøderne får en høj kvalitet ved at hjælpe med formalia vedrørende afdelingsmøderne. Det kan blandt andet ske ved at hjælpe med at:

- udarbejde/revidere en forretningsorden for afdelingsmødet
- lave procedurer for, hvordan der skal skrives referat
- uddybe eventuelle afstemningstemaer

En anden måde kan være at hjælpe med etablering af en erfagruppe for alle afdelingsbestyrelser/formænd, så gode idéer og samarbejde kan udvikle sig på tværs i organisationen. Et respektfuldt samarbejde med afdelingsbestyrelsen er afgørende for et aktivt beboerdemokrati. Bestyrelsen skal virke som inspirator for afdelingsbestyrelsen men skal samtidig være opmærksom på at anerkende den kompetence, som afdelingsbestyrelsen har på beboernes vegne, når den arbejder for at imødekomme deres indflydelse på egen afdeling.

## Bestyrelsesarbejdet i det daglige

Boligorganisationens vedtægter sætter rammerne for det daglige arbejde. Her kan man læse om valg til bestyrelsen, valgperiode, antal af bestyrelsesmedlemmer, hvem der er valgbare til bestyrelsen, afholdelse af bestyrelsesmøder og lignende.

For at lette bestyrelsens arbejde er det en god idé at vedtage en forretningsorden. Den angiver nogle rammer og regler for afviklingen af bestyrelsesmøderne. Det er bestyrelsen selv, der beslutter, hvad der skal stå i forretningsordnen, og som derfor også kan ændre den. Du kan finde et eksempel på en forretningsorden for bestyrelsen på BL's hjemmeside under "Skriftlige forretningsgange".

Følgende forhold om bestyrelsesmedlemmernes ansvar skal kendes:

### 4.1 Samarbejdet med revisionen

Boligorganisationen bliver løbende kontrolleret af et revisionsfirma. Denne løbende kontrol må

ikke fungere som en sovepude, hvor bestyrelsen konkluderer, at når revisionen ikke har bemærkninger, så er alting nok helt i orden. Bestyrelsen kontrollerer revisionsprotokollen på hvert møde, og enhver protokoltilførsel skal underskrives af samtlige bestyrelsesmedlemmer. Men det er naturligvis ikke gjort med det. Bestyrelsen skal sikre sig, at eventuelle kritiserede forhold hurtigst muligt bliver bragt i orden via pålæg til forretningsføreren og ved efterfølgende kontrol at sikre sig, at dette pålæg bliver fulgt op.

Revisor foretager en neutral kontrol af den økonomiske drift. Det sker ved den årlige revision i forbindelse med aflæggelsen af årsregnskabet, ved løbende kontrol og i særlige tilfælde, hvor bestyrelsen måtte ønske det ved en ekstra kontrol af udvalgte poster.

En vigtig instruks findes i Bekendtgørelse om drift af almene boliger m.v. (bilag 4 og 5). Her fremgår det, at:



“Revisor skal straks foretage indberetning til den almene boligorganisations bestyrelse og kommunalbestyrelsen, såfremt revisor konstaterer uregelmæssigheder af væsentlig betydning for den almene boligorganisations eller en afdelings økonomiske drift .... samt ... hvis der opstår usikkerhed om, hvorvidt selskabet eller en afdeling kan overholde sine økonomiske forpligtelser.”

Revisionens kontrol er altså et vigtigt redskab i bestyrelsesarbejdet, men det betyder ikke, at et medlem af bestyrelsen kan se passivt til. Man har selv pligt til at være udfarende og kræve at få oplysninger at se, hvis man er i tvivl om, at alt er, som det skal være.

#### **4.2 Forvaltningsrevision**

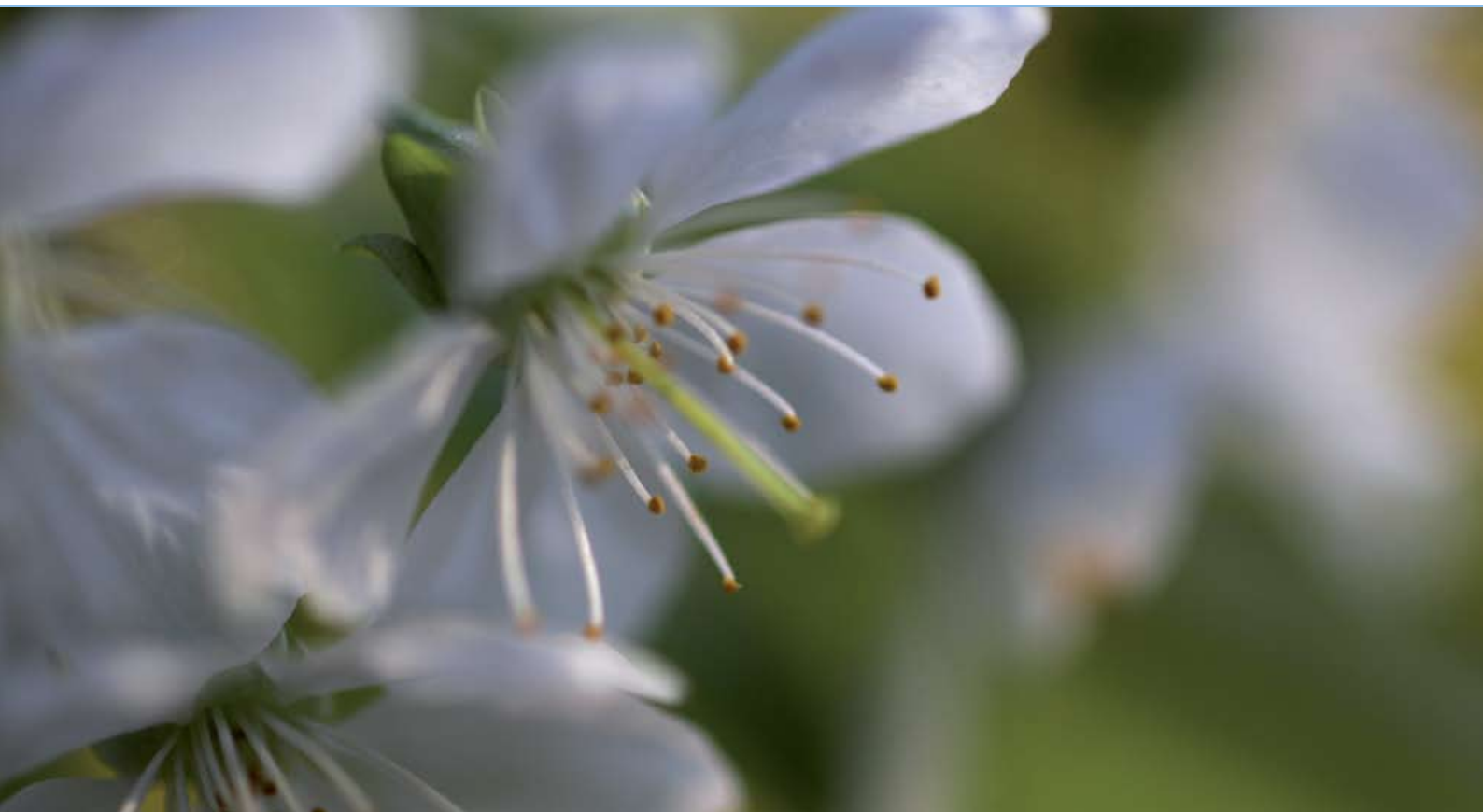
Siden 1999 har alle almene boligorganisationer været underlagt reglerne om forvaltningsrevision. Forvaltningsrevision skal sikre en intern styring og kontrol af udviklingen i boligorganisationen og skabe bevidsthed om omkostning-

erne og effektiviteten i boligorganisationens virksomhed.

Indførelse af forvaltningsrevision er desuden et led i bestræbelserne på dels at styrke beboerdemokratiet gennem større gennemsækelighed og dels skabe større ansvarlighed i de enkelte boligorganisationers bestyrelser.

Forvaltningsrevision bygger på tre centrale hensyn:

- Sparsommelighed – som handler om at vurdere, om de enkelte konkrete dispositioner og udgifter er rimelige, hensigtsmæssige og sparsommelige nok set i forhold til boligorganisationens egen målsætning om kvalitet, serviceniveau mv.
- Produktivitet – som betyder, at de enkelte administrative opgaver skal være udført ved hjælp af så få ressourcer som muligt.
- Effektivitet – som handler om at vurdere, om den administrative praksis har været effektiv nok set i forhold til opstillede mål.





Forvaltningsrevision er et redskab for både den politiske og den administrative ledelse, hvor der tages udgangspunkt i målsætninger fastsat af ledelsen og i skriftlige forretningsgange.

Den politiske ledelse (bestyrelsen) skal medvirke til at opstille de langsigtede mål for boligorganisationen inden for centrale områder af driften, fx kapitalforvaltning, dispositionsfond, trækningsret, arbejdskapital, restancepolitik, samarbejdspartnere, byggepolitik, IT-politik, beboersammensætning og udlejning, integration, råderet, informationsniveau og markedsføring.

Den administrative ledelse skal opstille handlingsplaner og lave opfølgning på målene og samtidig sikre en rationel og effektiv drift ved hjælp af en række administrative mål og forretningsgange for fx køb af serviceydelser, ind- og fraflytning, budget og regnskab mv.

#### **4.3 Habilitet**

Hvis der på nogen måde er i tvivl om, at personlige interesser kan tænkes at spille ind på en eller flere af bestyrelsesmedlemmernes beslutninger (fx i forbindelse med indgåelse af håndværkeraftaler eller andre økonomiske beslutninger), så skal man indberette forholdet til kommunalbestyrelsen.

Man har således selv pligt til at oplyse kommunalbestyrelsen om sin mulige inhabilitet.

Den overordnede regel om habilitet findes i §§ 17-18 i Lov om almene boliger. I disse paragrafer kan man læse, hvilke aftaler og hvilke personlige og/eller familiemæssige forhold, der er omfattet af habilitetsbestemmelserne.

Bekendtskab eller venskab medfører ikke uden videre inhabilitet. Inhabilitet kan afgøres ved flertalsafstemning, hvor den, diskussionen drejer sig om, deltager i debatten og afstemningen. Er man erklæret inhabil, må man ikke være til stede i lokalet under behandlingen af den sag, hvor man er inhabil.

#### **4.4 Tavshedspligt**

Bestyrelsens interne diskussioner er ikke offentligt tilgængelige, hvorimod de truffne beslutninger naturligvis skal offentliggøres. Her er det i orden at oplyse, hvad man selv har stemt for, men ikke hvad de øvrige medlemmer har stemt.

Der findes ingen generelle regler på området bortset fra, at oplysninger om folks private forhold – også bestyrelsesmedlemmernes – ikke må bringes videre.

Ønsker bestyrelsen at udforme mere detaljerede regler for tavshedspligten, kan bestyrelsen indføre dem i bestyrelsens forretningsorden.

Almindeligt bestyrelsesarbejde er som hovedregel ikke omfattet af tavshedspligt men derimod af en pligt til at oplyse beboerne om arbejdet i bestyrelsen. Tavshedspligten må således ikke føre til en kløft mellem bestyrelsen og beboerne med heraf følgende klager over manglende informationer, lukkethed, indspisthed o. lign.

#### **4.5 Det kollektive ansvar**

Som bestyrelsesmedlem er man en del af den samlede bestyrelse og er dermed underlagt bestyrelsens kollektive ansvar.

Mener man, at bestyrelsens flertal er i færd med at begå noget ulovligt eller meget forkert, har man to muligheder, hvis man vil undgå at pådrage sig andel i det kollektive ansvar: Enten at få egen holdning imod den truffne beslutning ført til protokols, eller – i grovere tilfælde – øjeblikkeligt at nedlægge sit hverv i bestyrelsen og i protokollen få anført årsagerne til dette skridt.

Efterfølgende må man orientere sin afløser i bestyrelsen om årsagen til egen udtræden samt naturligvis sørge for, at de kritisable forhold senest bliver drøftet på den næste generalforsamling eller repræsentantskabsmøde, som er boligorganisations øverste myndighed.

Det er ikke muligt at angive alle de tilfælde, hvor en sådan konflikt kan opstå, men nogle forhold kan nævnes som eksempler:

- Uprofessionel eller svingagtig forretningsførelse, der fører til økonomiske tab for beboerne, herunder også forkert forvaltning af boligorganisationens henlagte midler.
- Beslutninger om brug af midler, der falder uden for boligorganisationens lovlige formål:
  - Mangelfulde retningslinier for den praktiske tildeling af ledige lejligheder.
  - Manglende omkostningsbevidsthed i administrationen eller drift af afdelingerne.
  - Sammenblanding af personlige og professionelle interesser – se ovenfor under habilitet.
  - Forkert afvendelse af konto for indvendig vedligeholdelse i afdelinger med B-ordning.

#### **4.6 Kan et bestyrelsesmedlem gøres personligt ansvarligt? – risikerer man at blive sat fra hus og hjem, hvis man begår fejl i bestyrelsesarbejdet?**

Normalt opfylder bestyrelsen sit overordnede ansvar for driften ved at ansætte en kompetent direktør eller forretningsfører eller ved at indgå en administrationsaftale med en forretningsførerorganisation eller en større almen boligorganisation om at varetage administrationen. Den professionelle leder af administrationen skal forelægge enhver væsentlig problemstilling for bestyrelsen og skal med sin faglige baggrund rådgive bestyrelsen til at træffe et valg imellem forskellige løsningsmuligheder. Rådgivningen fra den professionelle administrator skal også omfatte vejledning om de eventuelle begrænsninger, der følger af lovgivningen.





Hvis der er god harmoni i samarbejdet mellem en dygtig og professionel administrator og bestyrelsen, vil man ikke risikere at blive forfulgt i retssalene. Men hvis bestyrelsen går egne vegne eller bliver rådgivet af personer uden tilstrækkeligt kendskab til lovgivningen, bevæger man sig ud i en gråzone. Her vil det være afgørende, at man holder hovedet koldt, bruger sin sunde fornuft og kun træffer beslutninger, man er overbevist om er rigtige og hensigtsmæssige i den givne situation. Særligt i økonomiske forhold er det væsentligt, at der ikke træffes beslutninger, som koster boligorganisationen eller dens lejere unødigt mange penge. Der skal være rimelige formål med enhver økonomisk disposition, og anvendelsen af boligorganisationens midler skal ske inden for boligorganisationens formål.

Bestyrelsesarbejdet i en almen boligorganisation er frivilligt organisationsarbejde, og der stilles ikke særlige krav til baggrund eller uddannelse eller lignende. Domstolene tager hensyn til denne kendsgerning i de sjældne tilfælde, hvor der er strid om beslutninger i en almen boligorganisation. Der stilles ikke de samme krav, som man kender til mere professionelle bestyrelsesmedlemmer i de større aktieselskaber. Men det forudsættes, at man som bestyrelsesmedlem bruger sin sunde fornuft, og at man søger vejledning for at kvalificere sit arbejde i bestyrelsen.

Når afdelingernes regnskaber og budgetter er behandlet og godkendt ude i afdelingerne, er det op til bestyrelsen at gennemgå, godkende og underskrive disse, så regnskaberne og eventuelt budgetterne kan blive sendt til kommunen til endelig godkendelse.



## Økonomien i boligorganisationen

Som regel foregår godkendelsen af regnskaberne og budgetterne uden problemer. Men konflikter kan opstå, fx hvis:

- Afdelingsbestyrelsen eller afdelingsmødet har pålagt boligafdelingen udgifter, som ligger uden for, hvad der er muligt
- Bestyrelsen skønner, at boligafdelingens budget ikke følger de gældende regler
- Hvis der opstår uenighed mellem afdelingsbestyrelsen eller afdelingsmødet og bestyrelsen, og hvis parterne ikke lokalt kan finde en løsning.

I sådanne tilfælde skal bestyrelsen sende sagen til kommunalbestyrelsen, som træffer en endelig afgørelse i sagen.

Langt fra alt, der vedrører bestyrelsens ansvar og kompetencer inden for det økonomiske område, kan tages med i denne pjece. Men der er tre områder, som har særlig betydning for bestyrelsen, og som derfor bliver præsenteret her – trækingsretten, dispositionsfonden og administrationsbidraget.

### 5.1 Trækingsretten

Alle boligafdelinger, der er taget i brug før 1/1 1970 indbetaler indskud til Landsbyggefonden i form af A- eller G-indskud. 60 % af disse indskud står på boligorganisationens egen konto i Landsbyggefonden, og bestyrelsen kan beslutte at få pengene udbetalt som tilskud til delvis finansiering af arbejder i boligafdelingerne.

Trækingsretten kan anvendes til følgende:

- Installation af centralvarme eller anden tidsvarende opvarmningsform
- Tidssvarende boligforbedring af toilet- og badeforhold
- Arbejder, der udføres i forbindelse med brandsikring
- Isoleringsarbejder og andre energibesparende foranstaltninger
- Forbedring af køkkener
- Renovering af facader, altaner, tag m.v. («klimaskærmen«)
- Etablering og forbedring af vaskerier og andre fælleslokaler





- Forbedring af bebyggelsens omgivelser, fx omlægning af gårdsplads og øvrige friarealer, etablering af lege- og opholdsarealer eller lignende arbejder, hvorved bebyggelsens omgivelser forbedres væsentligt

Tilskud kan kun ydes til egentlige forbedringer, der hæver bygningens og boligens standard og tilfører ejendommen eller dens omgivelser og dermed boligerne en øget brugsværdi for beboerne. Der kan dog også ydes tilskud til større og særligt udgiftskrævende opretningsarbejder.

Alle organisationens afdelinger (også afdelinger taget i brug efter 1/1 1970, og som dermed ikke betaler A- og G-indsud) kan få del i disse midler. Bestyrelsen beslutter, hvilke afdelinger der skal have tilskud fra trækningsretten til at gennemføre de nævnte arbejder. Tilskuddet udgør i hvert enkelt tilfælde maksimalt 2/3 af den samlede udgift. Resten af finansiering må afdelingen skaffe på anden måde (normalt ved at optage lån, da der ikke må henlægges til moderniseringer).

Du kan læse mere om trækningsretten på Landsbyggefondens hjemmeside på [www.lbf.dk](http://www.lbf.dk).

## 5.2 Dispositionsfonden

Alle almene boligorganisationer skal etablere en dispositionsfond, som organisationen skal henlægge til i form af bidrag fra afdelingerne. Der skal henlægges til dispositionsfonden, indtil den har en minimumsstørrelse på 3.950 kr. pr. lejemål (2007/08-tal – beløbet pristalsreguleres en gang om året). Det er op til bestyrelsen at vurdere, om der fortsat skal opkræves bidrag fra afdelingerne, når dette minimum er nået.

Dispositionsfondens midler udgør en særlig sikkerhedskapital, som skal anvendes som stødpude over for eventuelle uforudsete begivenheder, som i væsentlig grad kan påvirke boligorganisationen eller afdelingernes økonomi, til at sikre boligorganisationens fortsatte virksomhed og til at dække tab ved lejeledighed i afdelin-

gerne. Du kan læse mere om reglerne for brug af dispositionsfondens midler i § 20 i Lov om almene boliger og i kapitel 10 i Bekendtgørelse om drift af almene boliger.

## 5.3 Administrationsbidrag

Bestyrelsen fastsætter størrelsen af administrationsbidraget via boligorganisationens budget. Bestyrelsen skal stræbe efter det lavest mulige niveau for administrationsbidraget, idet der dog skal tages hensyn til fx det ønskede serviceniveau. Der er ikke fastsat noget maksimum for administrationsbidraget.

Boligorganisationens administrationsudgifter skal fordeles på afdelingerne. Det kan ske på tre forskellige måder:

### 1. Samme bidrag pr. lejemålsenhed

Det er den mest enkle metode, hvor alle udgifter fordeles på afdelingerne i forhold til antallet af lejemålsenheder.

### 2. Grundbidrag og tillægsbidrag

Administrationsbidraget kan deles op i et grundbidrag og i en række tillægsydelse. Det kan være en fordel i de boligorganisationer, hvor der er stor forskel på den administrative service i afdelingerne. Afdelinger med begrænset service betaler kun et grundbidrag, mens de afdelinger, der ønsker flere ydelser fra administrationen, kan få disse ved at betale et tillægsbidrag.

### 3. Opdelt grundbidrag

Hver afdeling betaler et fast beløb for at få lavet budget og regnskab. Resten af omkostningerne til administration fordeles på afdelingerne enten som 1. (samme bidrag pr. lejemålsenhed) eller som 2. (opdelt i et grundbidrag og nogle tillægsydelse).

Bestyrelsen afgør, hvilken af de tre nævnte beregninger, der skal anvendes.

#### 5.4 Kostægte administrationsbidrag

Administrationsbidraget skal budgetteres så kostægte som muligt. Boligorganisationens netto-renteindtægter må derfor ikke indgå i beregningen af administrationsbidraget. Administrationsbidraget fastsættes i store træk som vist i eksemplet nederst på denne side:

De samlede administrationsudgifter bliver beregnet som summen af følgende udgifter i boligorganisationens budget:

- Bestyrelsesvederlag m.v.
- Mødeudgifter, kontingenter m.v.
- Personaleudgifter
- Forretningsførelse
- Kontorholdsudgifter (inkl. edb)
- Kontorlokaleudgifter
- Afskrivninger, driftsmidler
- Revision

De lovlige gebyrer, der kan føres som indtægt i boligorganisationens budget, er:

- Indmeldelse/kontingent
- Fraflytningsgebyr
- Restancegebyr (påkrav)
- Ventelistegebyr
- Antenneregnskabsgebyr
- Råderetsgebyr

Størrelsen af administrationsbidraget varierer mellem forskellige boligorganisationer. Variationerne kan bl.a. skyldes antallet af små afdelinger samt forventninger og beslutninger om serviceniveaue.

Du kan læse mere om reglerne for beregning af administrationsbidraget i kapitel 7 i Bekendtgørelse om drift af almene boliger. Via Landsbyggefondens hjemmeside ([www.lbf.dk](http://www.lbf.dk)) er der adgang til en regnskabsdatabase, hvor du kan hente og sammenligne regnskabstal fra flere almene boligorganisationer og afdelinger.

#### Eksempel på beregning af administrationsbidrag

Boligorganisation med 10 boligafdelinger og 650 lejemålsenheder

<b>Samlede administrationsudgifter</b>	<b>1.700.000 kr.</b>
<b>Byggesagshonorar m.v.</b>	<b>- 250.000 kr.</b>
<b>Anden administration</b>	<b>- 85.000 kr.</b>
<b>Gebyrer</b>	<b>- 40.000 kr.</b>
<b>Administrationsudgifter (netto)</b>	<b>1.325.000 kr.</b>
<b>Pr. lejemålsenhed</b>	<b>2.038 kr.</b>

## Udlejningsreglerne

Bestyrelsen har det overordnede ansvar for udlejningen af afdelingernes ledige boliger. Det betyder, at bestyrelsen skal sikre en hensigtsmæssig tilrettelæggelse af udlejningsproceduren og at loven bliver overholdt.

I praksis vil det sige, at forretningsføreren skal sørge for, at administrationen udlejer efter de gældende lovbestemmelser på området og følger de retningslinier og principper, bestyrelsen har lagt for udlejningen.

De overordnede bestemmelser om udlejning af almene boliger er fastlagt i Lov om almene boliger (§§ 51-64), og de nærmere bestemmelser står i Bekendtgørelse om udlejning af almene boliger m.v. Derudover findes der 2 vejledninger til udlejningsområdet: Vejledning om udlejning af almene boliger og Vejledning om fleksible udlejningsregler og beboermaksimum.

Selvom der er faste regler for udlejningen, så åbner loven mulighed for, at bestyrelsen kan påvirke beboersammensætningen gennem beslutninger om følgende forhold:

- **Udlejning af små 3- og 4-rums boliger**

Bestyrelsen kan beslutte, at 3-rums boliger på 70 m<sup>2</sup> eller derunder kan udlejes som 2-rums boliger, og 4-rums boliger på 90 m<sup>2</sup> eller derunder kan udlejes som 3-rums boliger. Dvs. at en 3-rums på 70 m<sup>2</sup> kan udlejes til en enlig boligsøgende som en 2-rums bolig – også selvom der længere nede på ventelisten står husstande med børn.

- **Udlejning af 3-rums boliger til 2 voksne**

Bestyrelsen kan beslutte, at par uden børn skal kunne få tildelt 3-rums boliger i lige konkurrence med børnefamilier. Denne beslutning kan kommunalbestyrelsen dog tilside sætte, hvis der lokalt er behov for boliger til husstande med børn.

- **Fortrinsret gælder ikke for ungdomsboliger og ældreboliger**

Bestyrelsen kan beslutte, at oprykningsretten ikke gælder for ungdomsboliger og ældreboliger. Bemærk i øvrigt at man ikke kan have oprykningsret fra ungdomsboliger uden eget køkken.



- ***Fortrinsret for den ene fra et opløst ægteskab eller parforhold***

Bestyrelsen kan beslutte, at personer, som fraflytter en lejlighed på grund af separation eller skilsmisse, har fortrinsret til ledige boliger i boligorganisationen i op til 1 år. Denne ret forudsætter, at den fraflyttedes barn er under 18 år og fortsat bor hos den anden af forældrene i en af boligorganisationens afdelinger i kommunen. Kommunalbestyrelsen kan tilsidesætte denne beslutning.

- ***Karensperiode ved oprykning***

Bestyrelsen kan beslutte, at oprykningens ret forudsætter, at den boligsøgende har boet i lejligheden i et vist tidsrum – en såkaldt karenstid. Det betyder, at lejeren først kan få tildelt en ny lejlighed efter at have boet i sin lejlighed i fx 2 år. Karensperioden kan fastsættes til højst 2 år.

- ***Karensperiode på venteliste for medlemmer***

Bestyrelsen i almene andelsboligorganisationer kan beslutte, at et medlem skal have været skrevet op på ventelisten i en vis periode, inden det er muligt at få tildelt en bolig (fx 3 måneder).

- ***Fastsættelse af ventelistegebyr***

Bestyrelsen fastsætter størrelsen af ventelistegebyret – både for den almindelig venteliste og for oprykningventelisten og for ajourføringsgebyret. Beløbsstørrelsen skal svare til omkostningerne ved at føre ventelisterne.

- ***Fortsættelse af lejemålet for personer, der er blevet forsørget af afdød lejer***

Bestyrelsen kan beslutte, at en person, der er blevet forsørget af en afdød lejer, kan fortsætte lejemålet. Denne mulighed gælder også for afdødes børn under 18 år.





- ***Enkeltværelser uden eget køkken***

Enkeltværelser uden køkken er ikke omfattet af de udlejningsregler, der er gældende for almindelige boliger. Bestyrelsen bør derfor tage stilling til, hvordan udlejning af disse skal foregå.

- ***Anvisning og opsigelse af ungdomsboliger***

Ungdomsboliger udlejes til unge uddannelsessøgende og andre unge med særlige behov herfor. Udlejningen skal ske efter retningslinier, der tager hensyn til de boligsøgendes økonomiske, uddannelsesmæssige og sociale forhold. Det er bestyrelsens opgave at fastsætte og prioritere disse retningslinier og at sikre, at ungdomsboligerne er udlejet til den tilsigtede målgruppe. Administrationen skal mindst en gang om året kontrollere, at lejerne fortsat opfylder forudsætningerne for at bo i en ungdomsbolig.

- ***Etablering af fælles venteliste og oprykningsliste for flere boligorganisationer***

Bestyrelsen kan beslutte at indgå et samarbejde med andre boligorganisationer om at oprette fælles ventelister for at dække hele udlejningsområdet i en kommune.

- ***Udvidet anvisningsret til kommunen***

Bestyrelsen kan indgå en aftale med kommunen om at stille et antal boliger – udover hver 4. ledige bolig, som kommunen ifølge loven kan råde over – til rådighed for kommunen til løsning af påtrængende boligsociale opgaver. Bestyrelsen har pligt til at sikre, at den kommunale garantiforpligtigelse bliver overholdt. Det betyder blandt andet, at kommunen skal betale for eventuelt tab ved istandsættelse ved en fraflytning.

- ***Boliggarantibevis***

Bestyrelsen kan beslutte at tilbyde boliggarantibeviser til fraflyttende lejere. Beviset giver lejeren fortrinsret på ventelisten i 3 år til en ledig bolig i den afdeling lejereren flytter fra. Det er bestyrelsen, der fastsætter vilkårene og betingelserne for boliggarantibeviset.

- ***Fleksibel udlejning***

Bestyrelsen kan indgå en aftale med kommunen om, at indtil 90 % af de ledige boliger i en boligafdeling skal udlejes efter særlige kriterier. De resterende 10 % af boligerne skal udlejes efter ventelistereglerne. Hvis kommunen udnytter sin anvisningsret til hver 4. ledige bolig, kan der maksimalt aftales særlige udlejningskriterier for op til 65 % af afdelingens boliger.

Eksempler på særlige udlejningskriterier kan være at give fortrinsret til pendlere, der har arbejde i kommunen, ældre der ønsker at flytte til en velegnet bolig i tide eller at give fortrinsret til studerende, som er bosat i en anden kommune end der, hvor uddannelsesinstitutionen er placeret.

Hvis bestyrelsen beslutter sig for at benytte nogle af disse mange muligheder, bør det ske på baggrund af en drøftelse af den aktuelle beboersammensætning, det lokale boligbehov og situationen på det lokale boligmarked.

Kommunalbestyrelsen kan desuden beslutte at anvende reglen om kombineret udlejning. Kombineret udlejning giver mulighed for at afvise boligsøgende på kontanthjælp, starthjælp eller introduktionsydelse, hvis den bolig der søges, ligger i et område, hvor en stor del af beboerne er udenfor arbejdsmarkedet og området ikke skal yderligere belastet af en u hensigtsmæssig beboersammensætning. Hvert år den 1. marts offentliggør Socialministeriet en liste over, hvilke kommuner og boligområder der kan anvende kombineret udlejning. Hvis en boligsøgende bliver afvist, skal kommunen i stedet via den kommunale anvisning tilbyde en anden bolig i et mindre belastet boligområde. Det er kommunalbestyrelsen, der beslutter om reglen om kombineret udlejning skal anvendes.

## Nybyggeri og renovering

### 7.1 Nybyggeri

Inden bestyrelsen påtænker at bygge nye boliger, skal det grundigt overvejes om der er et behov for flere boliger i området. Bestyrelsen bør derfor undersøge udviklingen på det lokale boligmarked, befolkningsudviklingen, erhvervsstrukturen i området etc. Disse drøftelser bør foregå i et tæt samspil med kommunen, der i sidste instans beslutter, om der skal bygges almene boliger i kommunen og i givet fald hvor mange og hvilke typer, der er brug for (familieboliger, ungdomsboliger, ældreboliger, handicapboliger, boliger til skæve eksistenser etc.).

Er efterspørgslen tilstede er det boligorganisationens øverste myndighed – repræsentantskabet eller generalforsamlingen, der skal træffe principbeslutningen om at iværksætte nyt byggeri. Det betyder, at det er øverste myndighed, der beslutter de overordnede rammer for byggeriets udformning (økologi, træhuse o.lign.). Når be-

slutningen først er truffet og godkendt er det bestyrelsens opgave at gennemføre beslutningen. Det er i byggeriets indledende faser, at bestyrelsens indflydelse på udformningen, omkostningerne og kvaliteten er størst. Når de overordnede beslutninger er på plads, følger bestyrelsen byggesagen fra sidelinien.

Det mest hensigtsmæssige er at nedsætte et byggeudvalg, der sammen med forretningsførelsen træffer aftale med arkitekt, ingeniør og andre rådgivende teknikere om udførelse af projektet.

De mere præcise regler om nybyggeri findes i Vejledning om offentlig støtte til almene boliger mv., hvor blandt andet følgende emner bliver behandlet:

- Finansiering af nybyggeriet
- Hvad må det koste (check den lokale maksimale anskaffelsesum)





- Byggeriets udformning
- Reglerne for udbud, kvalitetssikring, driftsplaner, 1 og 5-års eftersyn og skadedækning via Byggeskadefonden
- Forsøgsbyggeri
- Støtteproceduren

## 7.2 Renoveringer

I renoveringssager er det normalt afdelingsmødet, der beslutter eventuelle renoveringsarbejder i den enkelte afdeling – med efterfølgende godkendelse af bestyrelsen.

Det er bestyrelsens ansvar at sikre, at organisationens boliger fremstår tidssvarende og kan lejes ud. I situationer hvor afdelingsmødet nedstemmer et renoveringsarbejde, som bestyrelsen finder nødvendigt, kan det i sidste instans ende med, at tvisten skal afgøres af kommunalbestyrelsen.

Når beslutningen om et renoveringsarbejde er truffet, skal der nedsættes et byggeudvalg eller en følgegruppe, som i store og komplicerede

renoveringssager udover afdelingsbestyrelsesmedlemmer og rådgivere, også bør bestå af repræsentanter fra bestyrelsen.

I de store renoveringssager bør det overvejes, om det vil være en fordel at tænke hele boligområdet ind i en helhedsløsning fx i form af en helhedsplan, som omfatter bygningernes tilstand, de grønne områder, de boligsociale forhold og tilgængelighed. Denne vurdering sker i første omgang i samarbejde med kommunen og derefter i samarbejde med Landsbyggefondens.

At deltage i en byggesag betyder en del ekstraarbejde for de bestyrelsesmedlemmer, der sidder i byggeudvalget. Der er derfor mulighed for, at tildele dem et særligt bestyrelsesvederlag for deres arbejde. Størrelsen af dette vederlag fastsættes fra sag til sag.

På Landsbyggefondens hjemmeside [www.lbf.dk](http://www.lbf.dk) kan du læse mere om fondens forskellige støtteordninger.



## Mere information og reglerne

### 8.1 Pjecer fra BL

- At bo i en almen bolig
- Når du vil leje en almen bolig
- Boligbytte og fremleje
- Finansiering af almene boliger
- Råderetten – og andre muligheder for forbedringer af boligen
- Istandsættelse ved fraflytning
- Ny i afdelingsbestyrelsen

### 8.2 Love, bekendtgørelse og vejledninger om almene boliger

#### Love

- Lov om almene boliger m.v.
- Lov om leje af almene boliger

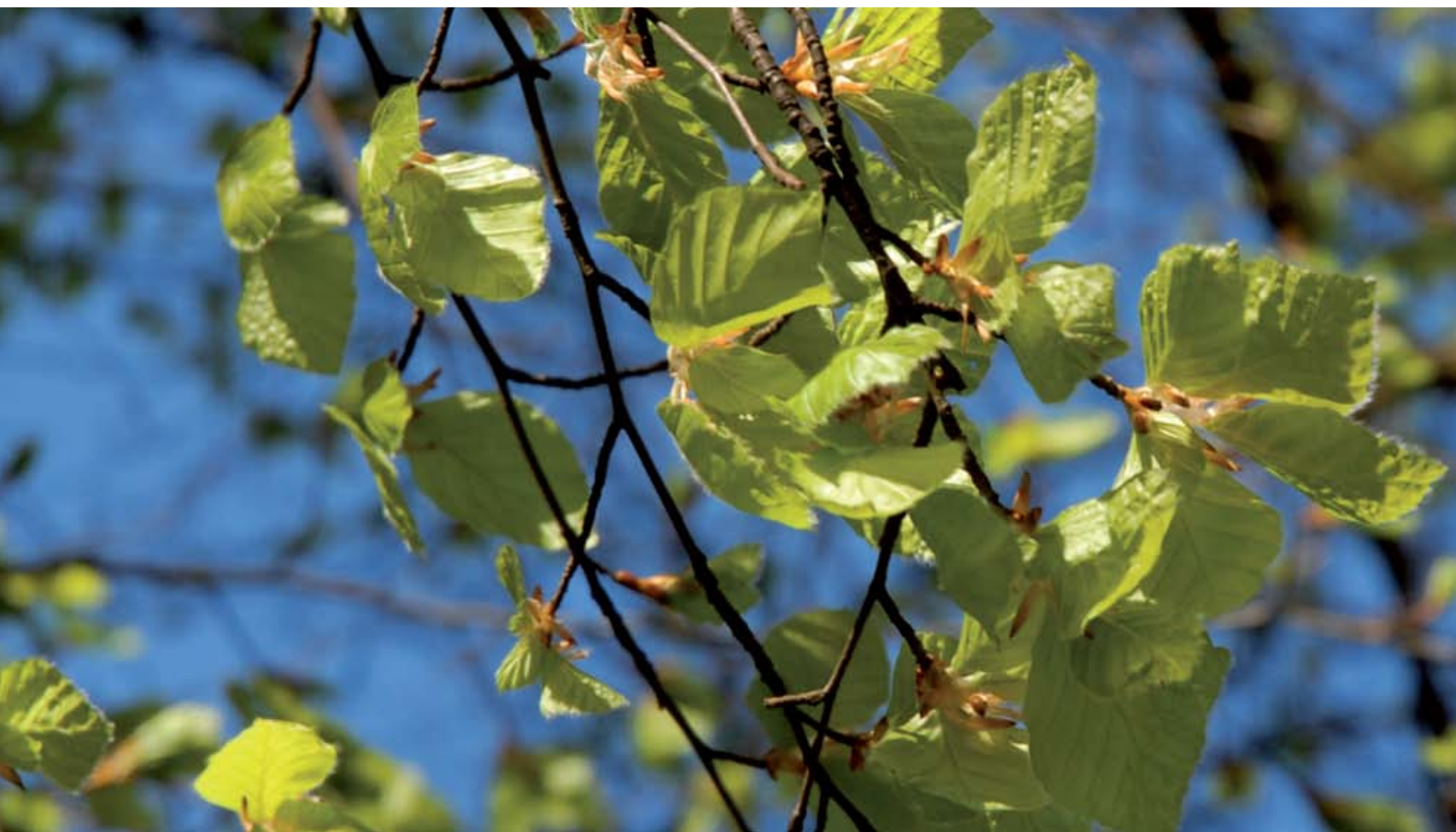
#### Bekendtgørelser

- Bekendtgørelse om drift af almene boliger m.v.
- Bekendtgørelse om vedligeholdelse og istandsættelse af almene boliger

- Bekendtgørelse om udlejning af almene boliger m.v.
- Bekendtgørelse om normalvedtægter for en selvejende almen boligorganisation
- Bekendtgørelse om normalvedtægter for en almen andelsboligorganisation
- Bekendtgørelse om sideaktiviteter i almene boligorganisationer m.v.

#### Vejledninger

- Vejledning om drift af almene boliger m.v.
- Tillæg til vejledning om drift af almene boliger m.v.
- Vejledning om udlejning af almene boliger m.v.
- Tillæg til vejledning om udlejning af almene boliger m.v.
- Vejledning om kombineret udlejning i alment byggeri m.v.
- Vejledning om sideaktiviteter i almene boligorganisationer m.v.
- Vejledning om offentlig støtte til almene boliger mv.

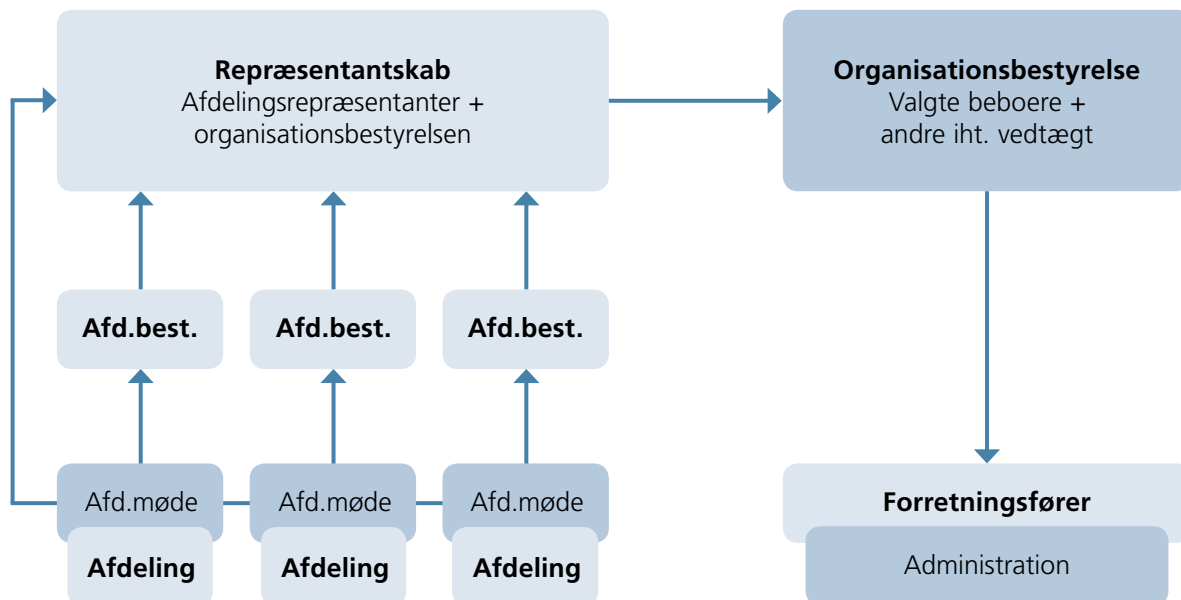




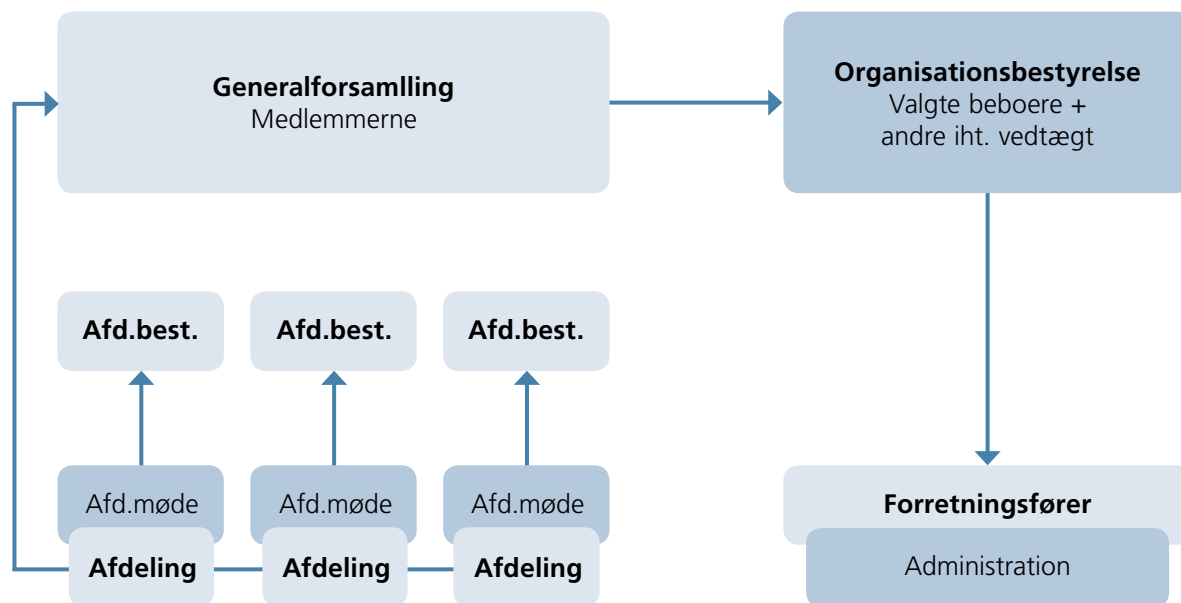
# Strukturen i en almen boligorganisation

## Selvejende almen boligorganisation

### Almen andelsboligorganisation med repræsentantskab



## Almen andelsboligorganisation



## Kurser for medlemmer af bestyrelsen

Som yderligere hjælp til bestyrelsesarbejdet tilbyder BL en række kurser, som henvender sig specielt til organisationsbestyrelsen. En eller flere fra din organisationsbestyrelse kan deltage på et af de åbne kurser på Hotel Haraldskær. I kan også bestille et skræddersyet kursus for hele organisationsbestyrelsen hjemme hos jer selv. Her bliver kurset tilrettelagt, så det passer til organisationsbestyrelsens specifikke ønsker og behov.

### Åbne kurser

De åbne kurser på Hotel Haraldskær er særligt egnede, hvis en eller flere i organisationsbestyrelsen ønsker at vide og forstå noget om kompetencer, regler og opgaver inden for de centrale emner i bestyrelsesarbejdet. Styrken ved disse kurser er desuden, at der foregår en god og lærerig udveksling af erfaringer med bestyrelsesmedlemmer fra andre steder i landet.

De åbne kurser omfatter:

- Ny i ledelsen
- Bestyrelsesjura
- Organisationsbestyrelsen og boligerne

Du kan læse om indholdet og datoerne for de åbne kurser i vores kursuskatalog eller på [www.bl.dk](http://www.bl.dk) under menupunktet "Uddannelse" og videre under "Folkevalgte".

### Rekvirerede kurser

Et rekvireret kursus er velegnet i forbindelse med bestemte begivenheder eller beslutninger – fx hvis alle medlemmer er helt nye i bestyrelsen, hvis I står over for at skulle ansætte ny forretningsfører, eller hvis I skal i gang med at arbejde med visioner og mål. Indholdet og det faglige niveau kan tilpasses, så det passer præcist til den konkrete opgave og til behovene hos deltagerne.

Samtidig er det en fordel, at alle medlemmer af organisationsbestyrelsen (og eventuelt andre involverede som fx forretningsføreren) opnår den samme viden og dermed får samme udgangspunkt for at arbejde i retning af en bestemt udvikling. Dette giver ofte et større udbytte – både for den enkelte og for boligorganisationen.

Eksempler på kurser, som boligorganisationer tidligere har bestilt hos BL, og som enten kan bestilles enkeltvis eller som et samlet kursusforløb:

- Bestyrelsesarbejdet – om opgaver, ansvar, habilitet og kompetence.
- Økonomien – om de særlige økonomiske forhold i en almen boligorganisation såsom administrationsbidraget, dispositionsfonden, arbejdskapitalen, godkendelser mv.
- Målsætninger og strategier i bestyrelsesarbejdet - et udviklingsorienteret lederkursus om mål og strategier

I er velkomne til at kontakte kursusafdelingen for at høre nærmere om mulighederne for at rekvirere et kursus, oplæg eller anden støtte til bestyrelsesarbejdet. Ring på telefon 3376 2000 (København) eller 8733 1050 (Århus) eller send en e-mail på [kursus@bl.dk](mailto:kursus@bl.dk).



