

BOLIG

Den almene boligsektors dokumentation



Den almene boligsektors dokumentation

Indenrigs- og Socialministeriet





# **Den almene boligsektors dokumentation**

- Rapport fra arbejdsgruppen vedrørende almene  
boligorganisationers dokumentation

**Indenrigs- og Socialministeriet 2009**

*Titel:* Den almene boligsektors dokumentation

*Udgiver:* Indenrigs- og Socialministeriet

*Udgivelsesår:* 2009

*Udgave, oplag:* 1. udgave, 1. oplag, 1200 eks  
ISBN 97-88-775-46084-7  
ISBN 97-88-775-46083-0

*Foto:* Tegnestuen Jens V. Nielsen

*Press*  
*Tryk og bogbind:* Silkeborg Bogtryk

*Pris:* 75 kr. (inkl. 25% moms) ved henvendelse til:  
Byggecentrum  
Lautrupvang 1B  
2750 Ballerup  
Tlf. 70 12 06 00

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>Kapitel 1. Indledning</b> .....	<b>5</b>
<b>Kapitel 2. Sammenfatning</b> .....	<b>9</b>
2.1. Boligorganisationens styringsrapport .....	10
2.2. Nøgletal til brug for styringsrapporten .....	12
2.3. Regnskabsspørgeskema .....	13
2.4. Boligorganisationens årsberetning .....	13
2.5. IT-løsning til brug for dokumentation .....	14
<b>Kapitel 3. Styringsmodel og behov for dokumentation</b> .....	<b>15</b>
3.1. Indledning.....	15
3.2. Formål og styringsmålsætninger .....	16
3.3. Styringsdialog.....	17
3.4. Aftaler.....	18
3.5. Egenkontrol .....	18
3.6. Dokumentation .....	18
3.7. Krydsende tilsyn.....	19
3.8. Styringsmodellen – og udformningen af dokumentation .....	20
<b>Kapitel 4. Boligorganisationens styringsrapport</b> .....	<b>21</b>
4.1. Indledning.....	21
4.2. Gældende regler.....	21
4.3. Vurdering og overvejelser .....	21
4.4. Arbejdsgruppens anbefalinger .....	27
<b>Kapitel 5. Nøgletal til brug for styringsrapporten</b> .....	<b>29</b>
5.1. Indledning.....	29
5.2. Gældende regler.....	29
5.3. Vurdering og overvejelser .....	29
5.4. Arbejdsgruppens anbefalinger .....	41
<b>Kapitel 6. Regnskabsspørgeskema</b> .....	<b>43</b>
6.1. Indledning.....	43
6.2. Gældende regler.....	43
6.3. Vurdering og overvejelser .....	45
6.4. Arbejdsgruppens anbefalinger .....	52
<b>Kapitel 7. Boligorganisationens årsberetning</b> .....	<b>53</b>
7.1. Indledning.....	53
7.2. Gældende regler.....	53

7.3. Vurdering og overvejelser .....	54
7.4. Anbefaling .....	55
<b>Kapitel 8. IT-løsning til brug for dokumentation .....</b>	<b>57</b>
8.1. Indledning.....	57
8.2. Gældende regler .....	57
8.3. Vurdering og overvejelser .....	57
8.4. Arbejdsgruppens anbefalinger.....	59
<b>Bilag 1. Styringsrapport for almen boligorganisation med egne boligafdelinger.....</b>	<b>61</b>
A. Konklusion vedrørende målopfyldelse og behov for aftaler .....	61
B. Gennemgang af boligorganisation .....	62
C. Afdelinger med væsentlige problemer og/eller kritiske nøgletal .....	67
D. Status for tidligere indgåede aftaler mv.....	67
<b>Bilag 2. Oplysningsskema for afdeling (én for hver afdeling) .....</b>	<b>69</b>
A. Konklusion vedrørende væsentlige problemer i afdelingen .....	69
B. Gennemgang af afdeling.....	70
<b>Bilag 3. Styringsrapport for almen administrationsorganisation .....</b>	<b>75</b>
A. Konklusion vedrørende målopfyldelse og behov for aftaler .....	75
B. Gennemgang af administrationsorganisation.....	76
C. Status for tidligere indgåede aftaler mv.....	79
<b>Bilag 4. Vejledning til styringsrapport for en almen boligorganisation med egne boligafdelinger .....</b>	<b>81</b>
I. Generelt .....	81
II. Styringsrapportens indhold og opbygning.....	82
III. Afdelingsskemaer .....	84
<b>Bilag 5. Vejledning til styringsrapport for en almen administrationsorganisation.....</b>	<b>87</b>
I. Generelt .....	87
II. Styringsrapportens indhold og opbygning.....	88

# Kapitel 1. Indledning

Med boligaftalen af 5. november 2006 mellem regeringen, Dansk Folkeparti og Det Radikale Venstre blev det aftalt at igangsætte et udvalgsarbejde om styringen af den almene boligsektor, idet der blev peget på mål- og aftalestyring som grundlag for arbejdet. Udvalget offentliggjorde i 2008 rapporten *Den almene boligsektors styring*.

Med vedtagelsen af lov nr. 490 af 12. juni 2009 blev der fulgt op på rapportens anbefalinger med en række ændringer af almenboligloven. Som det væsentligste er der indført en ny overordnet styringsmodel, der baserer sig på mål- og aftalestyring. Som led i styringsmodellen skal boligorganisationerne fremover årligt dokumentere deres virksomhed. Det fremgår endvidere af lovforslagets bemærkninger, at der administrativt skal fastsættes regler om dokumentation.

I forlængelse af rapporten om den almene boligsektors styring, og som optakt til den forventede lovgivning, blev der i februar 2009 nedsat en arbejdsgruppe, der skal komme med forslag til retningslinjer for den almene sektors dokumentation i lyset af den nye styringsmodel. Arbejdsgruppen, der blev nedsat med repræsentanter for Velfærdsministeriet (senere Indenrigs- og Socialministeriet), KL, Boligselskabernes Landsforening og Landsbyggefonden, fik følgende kommissorium:

”I *Den almene boligsektors styring* (Velfærdsministeriet, 2008) foreslås det, at boligorganisationen som led i mål- og aftalestyringskonceptet årligt skal indlevere en *dokumentationspakke* til kommunen.

Følgende elementer skal indgå i dokumentationspakken:

1. En selvangivelse/afrapportering, hvor boligorganisationen i spørgeskemaform evaluerer sine egne præstationer, dvs. hvordan boligorganisationerne lever op til formål og målsætninger for almen boligvirksomhed.
2. Boligorganisationens årsrapport.
3. Regnskaber, revisionsprotokol.
4. Økonomisk afrapportering (regnskabsspørgeskema).
5. Dokumentation for gennemført egenkontrol/forvaltningsrevision.

## 6. Relevante nøgletal og analyseresultater.

Med henblik på en nærmere udformning af de retningslinjer vedrørende form og indhold, som skal gælde for udarbejdelsen af dokumentationen, nedsættes en arbejdsgruppe.

Arbejdsgruppen skal især fokusere på punkterne 1-2 og 4-5, idet *punkt 3 regnskaber og revisionsprotokol* og *punkt 6 relevante nøgletal og analyseresultater* belyses i to særskilte arbejdsgrupper.

Arbejdsgruppen vedrørende dokumentation kan dog foreslå generering af udvalgte nøgletal, i den udstrækning de skal indgå som en fast bestanddel af dokumentationspakken.

Dokumentationen skal være tilstrækkeligt informativ til at kunne danne grundlag for en kvalificeret dialog mellem boligorganisation og kommune, men bør ikke overstige dette niveau. Sigtet er, at dokumentationspakken skal indeholde ledelsesinformation, der svarer til information, som bestyrelsen i en veldreven almen boligorganisation under alle omstændigheder har behov for.

Arbejdsgruppen skal endvidere overveje IT-løsninger, der kan understøtte dokumentationspakken.

Arbejdsgruppen nedsættes med repræsentanter for Velfærdsministeriet, KL, Boligselskabernes Landsforening og Landsbyggefonden. Arbejdsgruppen kan efter behov inddrage eksterne parter, herunder relevante myndigheder, interesseorganisationer og sagkyndige.

Formandskab og sekretariat varetages af Velfærdsministeriet. Arbejdsgruppen aflægger rapport senest medio april 2009.”

Det er efterfølgende aftalt at udvide arbejdsgruppens opgave, således at den tillige omfatter etablering af et egentligt nøgletalssystem med henblik på en bred belysning af almene boligorganisationers virksomhed.

Det er desuden besluttet, at der efterfølgende nedsættes en arbejdsgruppen vedrørende almene boligorganisationers egenkontrol, forvaltningsrevision og kvalitetsstyring. Arbejdsgruppen har ikke fremsat anbefalinger vedrørende dokumentation for gennemført egenkontrol, idet det er vurderingen, at denne dokumenta-



tion mest hensigtsmæssigt ses i sammenhæng med arbejdet i den kommende arbejdsgruppe vedrørende egenkontrol, forvaltningsrevision og kvalitetsstyring. Det er desuden vurderingen, at arbejdet i sidstnævnte arbejdsgruppe kan give anledning til justeringer i de foreliggende anbefalinger vedrørende almene boligorganisationers dokumentation.

Arbejdsgruppen fik følgende sammensætning:

Fuldmægtig Jacob Østlund Jacobsen (formand), Indenrigs- og Socialministeriet  
Chefkonsulent Per Larsen, Indenrigs- og Socialministeriet  
Direktør Michael Demsitz, Boligkontoret Danmark (BL)  
Sekretariatschef Birger R. Kristensen, Landsbyggefonden  
Fuldmægtig Jannik Egelund, KL  
Kontorchef Bolette Rørdam, Gladsaxe Kommune (KL)

Sekretariat:

Fuldmægtig Lars Nielsen, Indenrigs- og Socialministeriet  
Fuldmægtig Uffe Andreasen, Indenrigs- og Socialministeriet (til 24.8)  
Fuldmægtig Martin Ino Hansen, Indenrigs- og Socialministeriet

Herudover har følgende bidraget til rapporten:

Kontorfuldmægtig Katarina Saczek, Indenrigs- og Socialministeriet

Arbejdsgruppen har holdt 6 møder.



## Kapitel 2. Sammenfatning

Med lov nr. 490 af 12. juni 2009, som træder i kraft den 1. januar 2010, blev der gennemført en række ændringer af lov om almene boliger m.v., som bl.a. vedrører styringen af den almene boligsektor. De vedtagne lovændringer indebærer, at styringen af det almene byggeri i højere grad baseres på mål- og aftalestyring. Princippet i styringsmodellen er beskrevet i rapporten *Den almene boligsektors styring* (2008).

Formålet med de nye regler er at sikre en mere effektiv og fremadrettet opgaveløsning i boligorganisationer og kommuner. Styringen skal forbedre det lokale samarbejde om at finde løsninger på lokale udfordringer. Hovedelementerne i den nye styringsmodel er følgende:

- Fastsættelse af formål og målsætninger (styringsmålsætninger) for almen boligvirksomhed.
- Etablering af en proaktiv styringsdialog mellem kommune og boligorganisation.
- Øget fokus på brug af aftaler mellem kommune og boligorganisation til særlige indsatser mv.
- Styrkelse af boligorganisationernes egenkontrol til sikring af effektivitet og kvalitet mv.
- Dokumentation af boligorganisationens virksomhed og resultater til brug for styringsdialogen mellem kommune og boligorganisation (dokumentationspakke).

Arbejdsgruppen har haft til opgave at komme med forslag til retningslinjer for boligorganisationens dokumentation, jf. sidstnævnte dot. Konkret har arbejdsgruppen drøftet følgende elementer i boligorganisationens dokumentationsmateriale:

- Boligorganisationens selvangivelse (styringsrapport)

- Nøgletal til brug for styringsrapporten
- Eventuel revision af regnskabsspørgeskema
- Eventuel revision af boligorganisationens årsberetning
- IT-løsning til brug for dokumentationen

Arbejdsgruppen har ikke beskæftiget sig med eventuelle ændringer af det øvrige regnskabsmateriale og med styrkelse af boligorganisationernes egenkontrol, idet disse forhold vil blive belyst i anden sammenhæng.

## 2.1. Boligorganisationens styringsrapport

Som led i den nye styringsmodel skal boligorganisationen levere en styringsrapport, som sammen med det øvrige dokumentationsmateriale danner grundlag for boligorganisationens årlige dialogmøde med kommunen.

Arbejdsgruppen har udarbejdet forslag til skabeloner for styringsrapport for henholdsvis almene boligorganisationer med egne boligafdelinger og almene administrationsorganisationer, jf. bilag 1 og 3. Der er desuden udarbejdet forslag til skabelon for et oplysningsskema for hver afdeling, som et bilag til styringsrapporten for en almen boligorganisation med egne afdelinger, jf. bilag 2. Der er endelig udarbejdet forslag til tilhørende vejledninger, jf. bilag 4 og 5. Boligorganisationen vil kunne vedhæfte bilag til styringsrapporten, hvis der er behov for længere redegørelser, dokumentation af gennemførte analyser etc. Den grafiske fremstilling af skabelonerne vil skulle bearbejdes, så den bliver enkel og overskuelig i forbindelse med udvikling af en brugerflade til et IT-system til dokumentationen, jf. pkt. 2.5.

Formålet med styringsrapporten er, at den enkelte boligorganisation i spørgeskemaform foretager en dokumentation og selv-evaluering af sin virksomhed og tilkendegiver ønsker om aftaler med kommunen og evt. andre parter. Herved danner styringsrapporten – sammen med det øvrige dokumentationsmateriale – udgangspunkt for styringsdialogen og dermed for kommunens vurdering af boligorganisationen og for indgåelse af eventuelle aftaler. Styringsdialogens forløb og konklusioner skal fremgå af den afsluttende redegørelse, som afgives af kommunen.

Styringsrapporten for en *almen boligorganisation med egne boligafdelinger* omfatter:

- A. En konklusion vedrørende målopfyldelse og behov for indgåelse af aftaler.
- B. En gennemgang af forhold i den centrale boligorganisation med udgangspunkt i lovens målsætninger.
- C. En gennemgang af særlige problemer i de enkelte afdelinger.
- D. En opfølgning på tidligere aftaler mv.

Som bilag til styringsrapporten vedlægges som nævnt et oplysningsskema for hver afdeling. Bilaget har karakter af baggrundsinformation, og hvis der i et oplysningsskema er konstateret problemer eller kritiske nøgletal i en afdeling, skal sådanne informationer automatisk generere en henvisning i selve styringsrapporten, jf. styringsrapportens pkt. C.

Styringsrapporten for en *almen administrationsorganisation* omfatter:

- A. En konklusion vedrørende målopfyldelse og behov for indgåelse af aftaler.
- B. En gennemgang af forhold i den centrale boligorganisation med udgangspunkt i lovens målsætninger.
- C. En opfølgning på tidligere aftaler mv.

Styringsrapporterne er sammensat af flere forskellige typer af information, der samlet belyser, hvor godt boligorganisationen lever op til sektorens målsætninger:

- *Åbne spørgsmål* i form af *vurderingsfelter*. Boligorganisationen evaluerer her sin egen virksomhed på baggrund af spørgsmål om blandt andet større udfordringer og påtænkte og igangsatte initiativer.
- *Afkrydsningsfelter* med en række specifikke og overbliksgivende spørgsmål vedrørende bestemte initiativer, vurderinger af forhold osv.
- *Nøgletal*, herunder regnskabstal. Der indgår overvejende automatisk overførte data og der gennemføres benchmarking på en stor del af tallene. Boligorganisationen vil altid kunne kommentere nøgletal, men der vil være krav om, at stærkt afvigende/kritiske nøgletal skal kommenteres.

Styringsdialogen mellem kommune og administrationsorganisation adskiller sig på en række punkter fra den sædvanlige styringsdialog på grund af administrationsorganisationens særlige karakter og opgaver. Der er derfor foreslået en mere kortfattet styringsrapport for administrationsorganisationer med udgangspunkt i spørgsmål om økonomi, ledelse og administration og med særligt fokus på at identificere eventuelle risici og problemer i organisationerne.

## 2.2. Nøgletal til brug for styringsrapporten

Arbejdsgruppen har overvejet hvilke nøgletal, der kan anbefales til understøttelse af evalueringen i styringsrapporten af den enkelte boligorganisations virksomhed i relation til styringsmålsætningerne. Det drejer sig dels om data, som vil kunne overføres fra eksisterende datakilder, dels om nøgletal, som ikke i forvejen indsamles centralt. Nøgletallene skal så vidt muligt kunne overføres automatisk.

Det foreslås, at der for både ikke-regnskabs- og regnskabsdata så vidt muligt gennemføres en benchmarking som grundlag for fastsættelse af kritiske værdier for de enkelte nøgletal. I tilfælde af, at nøgletal afviger markant fra det gennemsnitlige, bør det således give anledning til, at der sættes fokus på nøgletallet i styringsdialogen.

Ved benchmarking sammenlignes så vidt muligt med sammenlignelige enheder, herunder med hensyn til antal boliger, bebyggelsestype etc. Desuden bør den enkelte boligorganisations nøgletal kunne sammenlignes med boligorganisationens nøgletal for de foregående år.

Arbejdsgruppen foreslår, at der anvendes ikke-regnskabsbaserede nøgletal på følgende områder:

- Sager ved beboerklagenævnet, herunder med helt eller delvist medhold for klageren
- Ledige boliger
- Vurderede ventetider
- Fraflytningsfrekvens
- Arbejdsmarkedstilknytning
- Byggesagshonorar (hhv. nybyggeri og renovering)

Derudover foreslås følgende nøgletal anvendt på baggrund af eksisterende data i regnskabsdatabasen:

- Administrationsbidrag
- Dispositionsfond
- Arbejdskapital
- Midler til vedligeholdelse
- Afdelingsunderskud
- Systematiske afdelingsoverskud

## 2.3. Regnskabsspørgeskema

Som led i de eksisterende regnskabsforskrifter udfylder alle boligorganisationer et regnskabsspørgeskema, hvor det ved afkrydsning markeres, om der er behov for særlig opmærksomhed på en række nærmere angivne områder. Det udfyldte spørgeskema attesteres af revisor.

Arbejdsgruppen har gennemgået regnskabsspørgeskemaet for at vurdere behovet for en eventuel modernisering. Der er på den baggrund foreslået en revision af spørgeskemaet. Det komplette forslag til revideret regnskabsspørgeskema er optrykt i afsnit 6.3.

Der er foreslået diverse forenklinger, sammenskrivninger og moderniseringer af de eksisterende spørgsmål, og det foreslås, at visse spørgsmål udgår.

Der er desuden foreslået nye spørgsmål på følgende områder:

- Kostægte fastsættelse af byggesagshonoraret
- Anvendelse af dispositionsfondsmidler til dækning af lejetab
- Henlæggelse af afdelingsmidler til hhv. vedligeholdelse, istandsættelse ved fraflytning og tab ved fraflytning
- Systematiske afdelingsoverskud.

## 2.4. Boligorganisationens årsberetning

Årsberetningen er en del af den dokumentation, boligorganisationen efter de gældende regler indsender til kommunen i tilknytning til regnskabet. Boligorganisationen gør her rede for den økonomiske udvikling i boligorganisationen

og dens afdelinger. Der skal herunder redegøres for eventuelle særlige problemer og for påtænkte eller igangsatte foranstaltninger til imødegåelse heraf. Desuden indgår en rapportering om den gennemførte forvaltningsrevision.

Det er indtrykket, at årsberetningerne i praksis er meget forskellige – fra helt korte til meget omfattende beretninger, der giver en bred beskrivelse af aktiviteterne det pågældende år. De eksisterende regler afspejler et stærkt fokus på økonomiske forhold i boligorganisationen og dennes afdelinger.

Til forskel fra årsberetningen sigter styringsrapporten mod at give et helt overordnet billede af boligorganisationen og dennes afdelinger, der omfatter ikke alene økonomiske forhold, men også sociale og fysiske forhold i boligområdet etc. Det synes derfor mest hensigtsmæssigt at operere med en skillelinje mellem den økonomiske afrapportering i årsberetningen og en mere samlet afrapportering i styringsrapporten.

Arbejdsgruppen anbefaler på den baggrund, at kravene til indholdet af årsberetningen opretholdes uændret.

## **2.5. IT-løsning til brug for dokumentation**

Arbejdsgruppen anbefaler, at der udvikles et landsdækkende IT-system, som samler, behandler og præsenterer de enkelte elementer i dokumentationen. En række nøgletal vil kunne overføres automatisk fra eksterne datakilder. Systemet skal udformes brugervenligt og være fleksibelt, så de enkelte elementer i systemet, herunder de valgte nøgletal, let kan justeres i takt med, at der opstår behov for ændringer.

Det anbefales endvidere, at et IT-system udvikles i samarbejde mellem Indenrigs- og Socialministeriet, kommunerne og Landsbyggefonden, og at driftsansvaret varetages af Landsbyggefonden.



# Kapitel 3. Styringsmodel og behov for dokumentation

## 3.1. Indledning

Ved lov nr. 490 af 12. juni 2009 blev der gennemført en række ændringer af lov om almene boliger mv., som bl.a. vedrører styringen af den almene boligsektor. Loven træder i kraft den 1. januar 2010.

Formålet med de ændrede styringsregler er dels at forbedre boligorganisationernes muligheder for at løse deres opgaver på en effektiv måde, dels at effektivisere det kommunale tilsyn og gøre det mere fremadrettet.

De vedtagne lovændringer indebærer, at styringen af det almene byggeri i højere grad skal baseres på mål- og aftalestyring. Sigtet er at forbedre boligorganisationers og kommuners muligheder for at finde lokale løsninger på lokale udfordringer.

Omdrejningspunktet er dialog og samarbejde mellem kommune og boligorganisation. Fokus ligger på løsning af problemer og på den langsigtede udvikling.

Hovedelementerne i den nye styringsmodel er følgende:

- Formål og styringsmålsætninger. Der er opstillet mål og styringsmålsætninger for almen boligvirksomhed på en række centrale områder. Brugen af målstyring skal gøre det klart, hvilke styringsmål og værdier den almene boligsektor skal arbejde efter og samtidig udgøre et fast grundlag for styringsarbejdet i boligorganisationer og kommuner.
- Styringsdialog. Der skal etableres en proaktiv styringsdialog mellem kommune og boligorganisation.
- Aftaler. Øget fokus på brug af aftaler mellem kommune og boligorganisation til gensidig koordination og beslutning om særlige indsatser etc.
- Egenkontrol. Boligorganisationernes egenkontrol skal styrkes, herunder arbejdet med forvaltningsrevision og kvalitetsstyring. Dette vil kunne

bidrage til, at det kommunale tilsyn flytter fokus fra virksomhedsinterne forhold til mere overordnede og tværgående problemstillinger i boligorganisationen eller boligområdet.

- Dokumentation. Dokumentationen af boligorganisationens virksomhed og resultater til brug for styringsdialogen mellem boligorganisation og kommune skal forbedres.

## 3.2. Formål og styringsmålsætninger

De almene boligorganisationers overordnede formål er at løse boligsociale opgaver. Formålet er udmøntet i en egentlig formålsbestemmelse for sektoren (§ 5b), hvoraf det fremgår, at almene boligorganisationer har som formål at stille passende boliger til rådighed for alle, som har behov herfor. Huslejen skal være rimelig, og beboerne skal gives indflydelse på egne boforhold.

I forlængelse heraf er der i lovens § 6 fastsat 5 overordnede styringsmålsætninger for sektoren:

### 1. Økonomi og drift:

Boligorganisationen skal sikre en forsvarlig og effektiv drift af boligorganisationen og dens afdelinger.

### 2. Ledelse og beboerdemokrati:

Boligorganisationens ledelse skal udvise god ledelsesskik og arbejde for at fremme et velfungerende beboerdemokrati.

### 3. Udlejning:

Boligorganisationen skal ved udlejningen af boliger tilgodese grupper, som har vanskeligheder med at skaffe sig en passende bolig på almindelige markedsvilkår. Derudover skal en varieret beboersammensætning søges fremmet.

### 4. Boligafdelinger:

Boligorganisationen skal drage omsorg for, at de almene boligafdelinger skal være økonomisk og socialt velfungerende og fysisk fremstå i god og tidssvarende standard.

### 5. Nybyggeri og renovering:

Boligorganisationen skal i forbindelse med opførelse og renovering mv. af almene boliger tilstræbe at få mest mulig værdi for de investerede midler. Byggeriet skal have en god arkitektonisk, teknisk, sundhedsmæssig og miljø- og energimæssig kvalitet. Omkostninger og husleje skal samtidig holdes på et sådant niveau, at boligerne kan påregnes udlejet efter deres formål.

Derudover er det i bestemmelsen fastsat, at boligorganisationen og kommunen gennem etablering af samarbejde og indgåelse af aftaler skal arbejde for at realisere lovens formål og målsætninger. Boligorganisationen og kommunen skal i nødvendigt omfang koordinere deres indsats i det enkelte boligområde med andre relevante parter.

Hensigten med formålsbestemmelsen og målsætningerne er at forpligte boligorganisationerne til at arbejde mod bestemte sigtepunkter inden for centrale områder. Reglerne er samtidig udtryk for nogle helt grundlæggende krav til den almene boligvirksomhed og til samarbejdet mellem boligorganisationerne og kommunerne.

## 3.3. Styringsdialog

Det eksisterende tilsyn må i høj grad anses for at være baseret på legalitetskontrol og godkendelse af enkeltdispositioner. Der vurderes at være et behov for et mere proaktivt, problemforegribende tilsyn, som bedre er i stand til at gå i dialog med boligorganisationerne om håndtering af de lokale boligpolitiske udfordringer.

På denne baggrund bliver kommunen nu forpligtet til at føre en dialog i form af et årligt møde med den enkelte boligorganisation om dens virksomhed (styringsdialog). Formålet med styringsdialogen er at drøfte større udfordringer, som boligorganisationerne står over for, at gøre status med hensyn til, i hvilken grad sektorens målsætninger efterleves, samt at afklare det fremtidige behov for koordination og aftaleindgåelse.

Dialogen skal føres på grundlag af en rapportering, som boligorganisationen årligt indsender til kommunen. Kommunen skal endvidere offentliggøre en redegørelse for den gennemførte styringsdialog på kommunens hjemmeside.

De grundlæggende regler om kommunens tilsyn i øvrigt er opret-holdt, herunder kommunens mulighed for at give påbud eller indsætte en midlertidig forretningsfører i tilfælde af, at gældende regler overtrædes.

### **3.4. Aftaler**

Det er et væsentligt element i den nye styringsmodel, at boligorganisationerne og kommunen skal etablere et samarbejde, herunder gennem indgåelse af aftaler, om at realisere de overordnede mål og målsætninger.

Aftalerne er udtryk for et gensidigt forpligtende samarbejde. Det er frivilligt at indgå aftaler, men parterne er forpligtet til at kortlægge behovet for aftaler og lave en køreplan herfor. Parterne fastlægger således selv, hvad der eventuelt skal indgås aftaler om. Det kan eksempelvis dreje sig om områdeløft og helhedsplaner, udlejningsforhold, boligstandard mv.

### **3.5. Egenkontrol**

En afbureaukratisering og regelforenkling – herunder større frihedsgrader til boligorganisationerne, omlægning af det kommunale tilsyn og overgang til en højere grad af mål- og aftalestyring – forudsætter, at boligorganisationerne i vid udstrækning selv sikrer og kontrollerer effektiviteten og kvaliteten af egne ydelser.

På den baggrund er der behov for en præcisering og eventuel videreudvikling af de allerede eksisterende krav til forvaltningsrevision, og der vil blive igangsat et arbejde med henblik på at styrke og videreudvikle egenkontrollen i de almene boligorganisationer.

### **3.6. Dokumentation**

Styringsdialogen skal foregå på et velinformeret grundlag, og boligorganisationen skal derfor som nævnt årligt indsende dokumentationsmateriale til kommunen om sin virksomhed.

Den samlede dokumentation, som indgår i boligorganisationens rapportering (dokumentationspakken), forudsættes at bestå af følgende ”grundelementer”, der vurderes at svare til den information, som bestyrelsen i en veldreven almen boligorganisation under alle omstændigheder har brug:

- en styringsrapport (”selvangivelse”), hvori boligorganisationen i kort, standardiseret form evaluerer og vurderer sine præstationer inden for en række områder samt giver en vurdering af, hvilke udfordringer boligorganisationen står overfor, hvilke initiativer boligorganisationen vil igangsætte og et bud på behovet for aftaleindgåelse mv. med kommunen,
- boligorganisationens regnskabsmateriale (regnskaber, revisionsprotokol, spørgeskema samt årsrapport), og
- resultater af eventuelle relevante analyser, herunder nøgletal, benchmarking og temaanalyser.

### 3.7. Krydsende tilsyn

Efter gældende regler føres tilsynet med den almene boligorganisation af den kommune, hvor boligorganisationen efter dens vedtægter har hjemsted (hjemstedskommunen), og tilsynet med afdelingerne føres af den kommune, hvor afdelingerne er beliggende (beliggenhedskommunen). I de særlige tilfælde, hvor hjemstedskommunen og beliggenhedskommunen ikke er den samme, foreligger der krydsende tilsyn, dvs. en situation, hvor flere tilsynsførende kommuner er involveret.

Det er forudsat, at det i de kommende administrative regler, der udmønter loven, præciseres, at boligorganisationen i tilfælde af krydsende tilsyn skal sende rapporten om sin virksomhed både til boligorganisationens hjemstedskommune og til beliggenhedskommunen. De pågældende kommuner skal i nødvendigt omfang koordinere deres tilsyn. Hjemstedskommunen skal føre en dialog med boligorganisationen én gang om året. Derimod skal det overlades til beliggenhedskommunen at vurdere, om den på baggrund af den tilsendte rapport, vil gennemføre et særskilt dialogmøde med boligorganisationen om forholdene i den eller de pågældende afdelinger.

### 3.8. Styringsmodellen – og udformningen af dokumentation

Styringsmodellen forudsætter, at der etableres solid information og dokumentation. Der vil dels være tale om internt rettet information, som tilvejebringes i forbindelse med egenkontrol, forvaltningsrevision etc., dels om information, som er målrettet kommunen til brug for styringsdialogen. Dele af dette informations- og dokumentationsmateriale bliver allerede i dag frembragt i en form, som opfylder formålene med det, mens andre dele vil skulle videre- eller nyudvikles.

De *økonomiske forhold* i boligorganisation og afdelinger belyses allerede i dag gennem et relativt omfattende regnskabssystem, herunder noteapparat. Der er dog behov for, at regnskabsspørgeskemaet, som skal gøre tilsynet opmærksom på evt. driftsøkonomiske risici eller problemer, analyseres nærmere i lyset af nyere regelændringer samt viden om risikoområder i boligorganisationers og afdelingers økonomi.

Dokumentation af boligorganisationers *interne processer* sker i dag hovedsageligt gennem forvaltningsrevision og evt. andre interne redskaber i boligorganisationerne. Der kan med fordel ske en opstramning og opprioritering heraf. Dette forventes at blive yderligere belyst i et arbejde i en kommende arbejdsgruppe vedrørende forvaltningsrevision mv. Visse, centrale interne informationer vil endvidere kunne indgå i styringsrapporten til brug for styringsdialogen mellem kommune og boligorganisation.

Endelig foreligger der ikke i dag krav om systematisk dokumentation vedrørende *boligorganisationens strategiske forhold og planlægning*, f.eks. om overordnede visioner, langsigtede udfordringer og initiativer mv. Fremover er der behov for, at denne type dokumentation opprioriteres og lægges i mere faste rammer.

Etablering af en ny styringsrapport som supplement til det eksisterende regnskabsmateriale vil muliggøre, at relevant dokumentation om boligorganisationens økonomiske, interne og strategisk/politiske forhold tilgås kommunen. Heri vil også naturligt indgå nøgletal samt temaanalyser mv.

# Kapitel 4. Boligorganisationens styringsrapport

## 4.1. Indledning

Som et nyt element i boligorganisationernes dokumentation til kommunen foreslås indført en styringsrapport, som boligorganisationerne skal bruge til at vurdere egne resultater samt angive ønsker om indgåelse af aftaler mellem boligorganisation og kommune.

## 4.2. Gældende regler

Der er ikke i dag regler om en rapportering.

## 4.3. Vurdering og overvejelser

I *Den almene boligsektors styring* (2008) foreslås det, at boligorganisationen som et element i dokumentationspakken indleverer en rapport ("selvangivelse"), hvori boligorganisationen i en standardiseret spørgeskemaform evaluerer og vurderer sine egne præstationer, dvs. hvordan boligorganisationen lever op til de foreslåede styringsmålsætninger (jf. kapitel 3). Rapporten er herved boligorganisationens "oplæg" til styringsdialogen.

I forlængelse af styringsudvalgets anbefalinger har arbejdsgruppen udformet et forslag til en styringsrapport. Der er udarbejdet udkast til dels en rapport for en almindelig boligorganisation med egne boligafdelinger (bilag 1), dels en rapport for administrationsorganisationer uden egne boligafdelinger (bilag 2).

Til styringsrapporten for en boligorganisation med egne boligafdelinger er knyttet bilag, i form af et oplysningskema for hver afdeling.

Hvis der derudover er behov for længere redegørelser vedrørende enkelte forhold, kan boligorganisationen vedhæfte disse til rapporten som særlige bilag.

Udover boligorganisationens oplysninger og kommentarer er regnskabstal og andre nøgletal et væsentligt element i styringsrapporten. For en række af disse tal foretages benchmarking med sammenlignelige boligorganisationer og afdelinger. Nøgletal og benchmarking vil i vidt omfang være automatisk genererede data, som boligorganisationen ikke selv skal indtaste.

Ved styringsrapporten forstås i det følgende – hvor intet andet er nævnt – styringsrapporten for en boligorganisation med egne boligafdelinger.

Formålet med styringsrapporten er, at boligorganisationen her foretager en dokumentation og selvevaluering af sin virksomhed og tilkendegiver sine ønsker om aftaler med kommunen og evt. andre parter. Herved danner rapporten – sammen med det øvrige dokumentationsmateriale – udgangspunkt for styringsdialogen og dermed for kommunens vurdering af boligorganisationen og for indgåelse af eventuelle aftaler. Styringsdialogens forløb og konklusioner skal fremgå af den afsluttende redegørelse, som afgives af kommunen.

Det er i arbejdsgruppen blevet drøftet, hvilke hensyn, der skal indgå i udformningen af en styringsrapport. De hensyn, arbejdsgruppen har fundet væsentlige ved udformningen af en rapport, er:

- Det skal i styringsdialogen vurderes, om boligorganisation og kommune lever op til de overordnede styringsmålsætninger i loven. Styringsrapporten skal muliggøre en sådan opfølgning ved at sammenfatte væsentlige forhold, udfordringer, initiativer etc. Der er derfor behov for relativt åbne spørgsmål inden for hver målsætning, hvor boligorganisation og kommune selv prioriterer, hvad der skal i fokus.
- Der er behov for overbliksgivende og hurtigt overskuet information, særligt om komplekse forhold i et stort antal afdelinger.
- Så vidt muligt skal udfyldning og aflæsning af styringsrapporten kunne ske effektivt via automatisk genererede informationer og benchmarking, og ved standardiserede informationer fra forskellige organisationer og afdelinger.



- Ressourceforbrug og informationsmængde skal begrænses til det klart nødvendige.

### *Styringsrapportens indhold og opbygning*

Rapporten skal ses som en struktur eller ”dagsorden”, som kommune og boligorganisation systematisk løber igennem ved dialogmødet, mens de øvrige elementer i dokumentationen (afdelingsskemaer, regnskabsmateriale og eventuelle øvrige bilag) kun inddrages i nødvendigt omfang. Derfor skal væsentlige problemer i det øvrige dokumentationsmateriale, f. eks. i regnskabsspørgeskemaet, også omtales i rapporten, hvilket eventuelt vil kunne ske automatisk.

Rapporten er bygget op af følgende dele:

- A. En konklusion
- B. En gennemgang af forhold i boligorganisationen med udgangspunkt i de styringsmålsætninger, som vedrører den centrale boligorganisation.
- C. En gennemgang af særlige problemer i enkelte afdelinger.
- D. En opfølgning på tidligere aftaler mv.

*Del A* er boligorganisationens oplæg til, hvordan boligorganisationens virksomhed samlet skal vurderes og hvilke aftaler mellem boligorganisation og kommune, boligorganisationen finder behov for.

I *del B* gennemgås boligorganisationen med udgangspunkt i de styringsmålsætninger, der især vedrører boligorganisationens centrale arbejde. Der følges således op på målsætninger vedrørende:

- a) økonomi/drift
- b) ledelse og beboerdemokrati, samt
- c) nybyggeri og reovering.

For hvert af disse temaer skal det i forbindelse med styringsdialogen vurderes, hvor godt boligorganisationen lever op til sektorens målsætninger. Til dette formål benyttes flere typer af information:

- a) *Vurderingsfelter*, hvor boligorganisationen foretager en overordnet evaluering af sin egen virksomhed. Dette sker på baggrund af spørgsmål om, hvilke større udfordringer og påtænkte initiativer, boligorganisationen står over for på det pågældende område. Spørgsmålene er åbne,

men i en tilhørende vejledning gives eksempler på fokusområder, som kan være relevante for den typiske boligorganisation.

- b) *Afkrydsningsfelter* med konkret information om boligorganisationens initiativer, vurderinger etc. Felterne kan dreje sig om konkrete initiativer, der ikke er lovpligtige, f.eks. gennemførte beboertilfredshedsundersøgelser, analyser etc. Der er i disse tilfælde tale om *eksempler* på relevante initiativer, men der er intet til hinder for, at den enkelte boligorganisation vælger andre konkrete metoder til fremme af sektorens målsætninger.
- c) Udvalgte *nøgletal*, herunder regnskabstal, som belyser den pågældende styringsmålsætning. Der er tale om automatisk genererede data, og der gennemføres i videst muligt omfang benchmarking i forhold til sammenlignelige data. Boligorganisationen vil altid kunne kommentere nøgletal, men der vil være *krav* om, at stærkt afvigende/kritiske tal kommenteres.

Det er forudsat, at boligorganisationens vurdering/evaluering (pkt. a) står i centrum for styringsdialogen og opsummeres i rapportens konklusion. Grafisk vil denne del af rapporten være særligt fremhævet. Pkt. b og c, som delvist er faktisk information, udgør supplerende baggrundsinformation, som bør underbygge vurderinger i pkt. a. Denne baggrundsinformation vil dog også kunne afdekke selvstændige problemer, som der bør følges op på. Der vil som nævnt skulle være overensstemmelse mellem boligorganisationens vurderinger i pkt. a og baggrundsinformationen i pkt. b og c – det vil være kommunens opgave i styringsdialogen at forholde sig kritisk til, om denne overensstemmelse er til stede.

Hvad angår de styringsmålsætninger, der især vedrører de enkelte afdelinger, målsætningerne om *udlejning* og *velfungerende afdelinger*, følges der ikke op efter ovenstående systematik i styringsrapporten, idet efterlevelsen af disse målsætninger bedre vurderes på afdelingsniveau. Der vil dog være et kommentarfelt i styringsrapporten, hvor boligorganisationen kan gøre rede for generelle vurderinger og initiativer på tværs af enkeltafdelinger.

I *del C* gennemgås særlige problemer i enkelte afdelinger. Gennemgangen omfatter to elementer, som begge er autogenererede fra de udfyldte afdelingsskemaer:

- a) Oplisting af afdelinger, som vurderes at have væsentlige problemer eller behov for særlige tiltag, herunder med hensyn til udlejning.
- b) Oplisting af afdelinger med særligt kritiske nøgletal.

I *del D* følges op på boligorganisationens tidligere indgåede aftaler mv. for at sikre kontinuitet mellem dialogmøderne.

### *Afdelingsskemaer*

Som bilag til rapporten foreslås – med udgangspunkt i målsætningerne – opstillet et standardskema, som udfyldes for hver boligafdeling i boligorganisationen. Bilaget er baggrundsmateriale, men der vil som nævnt i styringsrapporten (del C) være henvisninger til afdelinger, som kræver særlig opmærksomhed, ligesom data om sådanne afdelinger automatisk overføres til selve rapporten. I styringsdialogen skal afdelinger, der optræder i styringsrapporten, således gennemgås nærmere, herunder ved brug af de pågældende afdelingsskemaer.

Afdelingsskemaerne er bygget op af følgende dele:

- A. En konklusion, hvor boligorganisationen angiver, om der er væsentlige problemer eller behov for særlige tiltag i afdelingen.
- B. En standardiseret gennemgang/analyse af den enkelte boligafdelings forhold.

I *del A* fremgår boligorganisationens samlede vurdering af, om der er væsentlige problemer, og om der er behov for særlige tiltag i afdelingen. Boligorganisationen gør således her opmærksom på, om der er behov for at indgå en aftale med kommunen.

I *del B* gennemgås afdelingens økonomi/drift, beboerdemokrati, udlejning og boligområde dels via nøgletal, der så vidt muligt er automatisk genererede, dels via afkrydsningsfelter.

Ligesom i styringsrapporten gennemføres så vidt muligt benchmarking af nøgletallene, og kritiske nøgletal skal kommenteres.

Som i selve rapporten gælder det, at en række afkrydsningsfelter omhandler konkrete metoder, som ikke er lovpligtige, men kunne være relevante på det pågældende område.

For både styringsrapport og afdelingsskemaer gælder som nævnt, at der indgår en række nøgletal. Disse er nærmere gennemgået og begrundet i kapitel 5.

### *Styringsrapport for administrationsorganisationer*

Styringsdialogen mellem kommune og administrationsorganisation adskiller sig på en række punkter fra den sædvanlige styringsdialog på grund af administrationsorganisationens særlige karakter og opgaver.

Administrationsorganisationens opgave er at administrere boligorganisationer, mens det er den enkelte boligorganisation, som træffer politiske beslutninger, herunder om særlige indsatser i udsatte afdelinger mv. En boligorganisation kan vælge at udskifte sin administrator, der derved er udsat for konkurrence fra andre administratorer.

Derudover er den tilsynsførende kommunes relation til administrationsorganisationen kendetegnet ved, at sidstnævnte i vidt omfang opererer på tværs af kommunegrænser. Der er således en række forhold, som peger i retning af en mindre ”tæt” styringsdialog med administrationsorganisationer end med almindelige boligorganisationer.

Omvendt er der også grunde til at tilstræbe en relativt solid styringsdialog med administrationsorganisationer. Udover at kommunen herved får bedre redskaber til at varetage sædvanlige tilsynsforpligtelser, taler administrationsorganisationens særlige opgaver og typisk store volumen for et vist offentligt engagement. Vægten bør dog ikke ligge på strategiske indsatser, f.eks. i boligområder, men på at leverancen af den grundlæggende ydelse, administrationen, fungerer tilfredsstillende, og at der ikke er større økonomiske eller andre risici eller problemer.

Der er derfor foreslået en mere kortfattet styringsrapport for administrationsorganisationer med et særligt fokus på at identificere evt. problemer ved driften, jf. bilag 3. Den foreslåede skabelon for styringsrapport indeholder ikke spørgsmål eller bilag om administrerede boligorganisationer eller deres afdelinger, ligesom der ikke er medtaget nøgletal på afdelingsniveau.

## 4.4. Arbejdsgruppens anbefalinger

Arbejdsgruppen har udarbejdet et konkret forslag til styringsrapport for boligorganisationen og til afdelingsskema for hver afdeling. Forslagene fremgår af bilag 1 og 2.

Arbejdsgruppen har ligeledes udarbejdet et forslag til særskilt styringsrapport for almene administrationsorganisationer, som er tilpasset de særlige forhold, der gælder for administratorer. Forslaget fremgår af bilag 3.

Rapporteringen foreslås indsendt i elektronisk form, jf. kapitel 8.



# Kapitel 5. Nøgletal til brug for styringsrapporten

## 5.1. Indledning

Et af elementerne i dokumentationspakken er relevante nøgletal. Formålet med dette kapitel er at pege på nøgletal, der kan belyse opfyldelsen af de enkelte styringsmålsætninger, som er opstillet for den almene boligsektors virksomhed, jf. kapitel 3. I kapitlet anbefales en række nøgletal. Det drejer sig dels om nøgletal indsamlet fra en række forskellige datakilder, dels om regnskabsdata. Der er generelt lagt vægt på, at det skal være enkelt at overføre de pågældende nøgletal digitalt fra allerede eksisterende datakilder.

## 5.2. Gældende regler

Der er i dag ikke regler om nøgletal.

## 5.3. Vurdering og overvejelser

Nedenfor i boks 5.1 præsenteres en bruttoliste over ikke-regnskabsbaserede nøgletal, som arbejdsgruppen anbefaler som indikatorer til belysning af, i hvilken grad organisationen lever op til hver af de fem styringsmålsætninger.

Listen med de foreslåede nøgletal er sorteret efter den styringsmålsætning, som nøgletallet vurderes primært at ville kunne belyse. Videre er der til det enkelte nøgletal angivet forslag til definition og datakilde samt bemærkninger om datakvalitet og arbejdsgruppens vurdering af nøgletallets relevans.

*Boks 5.1. Forslag til ikke-regnskabsbaserede nøgletal*

Nøgletal:	Niveau	Forslag til definition:	Kilde:	Datakvalitet/leveringssikkerhed:	Vurdering af nøgletal-lets relevans i forhold til styringsmålsætning:
<i>Styringsmålsætning 1. Økonomi og drift</i>					
<b>Antal klagesager ved beboerklagenævnet</b>	Org.	Afgjorte klagesager, der er optaget til behandling i beboerklagenævnet, som procentdel af boliglejemålene i alt det seneste kalenderår. Det angives desuden, i hvor mange procent af sagerne, beboeren har fået helt eller delvist medhold. Sagerne fordeles på følgende 4 kategorier: Forbrug, fraflytning, husorden og andet.	Nye data	Der er tale om data, som boligorganisationerne må forventes at være i besiddelse af, og som de selv vil skulle levere.	Kan give et udtryk for om der er tale om en korrekt og forsvarlig drift, og om beboernes oplevelse heraf. <b>Nøgletallet anbefales.</b>
<i>Styringsmålsætning 4. Boligafdelinger</i>					
<b>Lejeledighed</b>	Org. og afd.	Ledige boliger som procent af alle boliger. Nøgletallet opgøres for organisationen og for hver afdeling fordelt efter boligtype (ungdoms-, familie- og ældreboliger).	LBF	LBF opgør statistikken månedligt, og der er således tale om en eksisterende statistik med relativt god leveringssikkerhed.	Kan give et udtryk for, om der er udlejningsvanskeligheder og kan være en vigtig indikator for, om en afdeling er i problemer. Hvis organisationen som helhed oplever større problemer med lejeledighed, kan det betyde økonomiske risici for organisationen (målsætning 1).



Nøgletal:	Niveau	Forslag til definition:	Kilde:	Datakvalitet/leveringssikkerhed:	Vurdering af nøgletallets relevans i forhold til styringsmålsætning:
					Nøgletallet kan ligeledes belyse problemer i forhold til målsætningerne 3 og 5. <b>Nøgletallet anbefales.</b>
<b>Vurderede ventetider</b>	Afd.	Den forventede ventetid fordelt efter 1-, 2-, 3-, 4-, 5- og 6-rums boliger. Der er følgende intervaller: Op til 6 mdr., op til 1 år, op til 4 år, op til 8 år, op til 12 år, op til 20 år og over 20 år.	LBF	Oplysningerne foreligger i den almene boligportal – DanmarkBoli.dk. Der er således tale om eksisterende data med relativt god leveringssikkerhed.	Kan give et udtryk for, hvor efterspurgt afdelingen er og er derfor relevant i forhold til at vurdere, hvor konkurrencedygtig og dermed velfungerende, afdelingen er. <b>Nøgletallet anbefales.</b>
<b>Fraflytningsfrekvens.</b>	Afd.	Antal eksternt fraflyttede husstande det seneste år som procentdel af boliglejemålene i alt. Fordelt efter boligtype (ungdoms-, familie- og ældreboliger).	Nye data	Der er tale om data, som boligorganisationerne må forventes at være i besiddelse af. Det foreslås, at data indhentes af Landsbyggefonden ultimo året som del af ledighedsstatistikken.	Kan være en central indikator for, hvor udsat versus velfungerende, boligområdet er. <b>Nøgletallet anbefales.</b>
<b>Arbejdsmarkeds-tilknytning</b>	Afd.	Nøgletallet kan f.eks. defineres som andelen af afdelingens beboere i alderen 18-64 år, der enten er ledige eller på	DST	Der vil formentlig være tale om en relativt god datakvalitet. Danmarks Statistik (DST) leverer i dag data til Indenrigs- og Soci-	Kan belyse den boligso- ciale segregation. En stor andel voksne beboere uden for beskæftigelse er en indikator for, at der <i>kan</i> være sociale problemer i en afdeling.

Nøgletal:	Niveau	Forslag til definition:	Kilde:	Datakvalitet/ leveringsikkerhed:	Vurdering af nøgletallets relevans i forhold til styringsmålsætning:
		førtidspension. Hvis andelen overstiger f.eks. 50 pct. er det et udtryk for en relativt kraftig boligsocial segregation.		alministeriet (ISM) på afdelinger med ned til 20 boliger, men ISM offentliggør ikke på det niveau, da afdelinger lægges sammen til egentlige boligområder. DST har meddelt, at disse tal vil kunne offentliggøres for afdelinger med mere end 20 boliger.	Kan også belyse målsætning 3. <b>Nøgletallet anbefales.</b>
<i>Styringsmålsætning 5. Nybyggeri og renovering</i>					
<b>Bygherre-nøgletal</b>		Systemet er under udarbejdelse af EBST og ISM og kommer til at bestå af en række nøgletal.	Byggeskadefonden	Nøgletal forventes genereret fra ultimo 2011.	Det kommende bygherrenøgletalssystem vil indgå som redskab for kommunerne, når de skal vælge en bygherre. Systemet forventes i væsentlig grad at bidrage til at belyse målsætningen og give et mere underbygget grundlag for styringsdialogen. <b>Nøgletallene kan sandsynligvis supplere eller indgå i dokumentationspakken.</b>
<b>Byggesagshonorar, nybyggeri</b>	Org.	Byggesagshonorar som procent af anskaffelsessummen. Tre års gli-	ISM, BOSSINF-STB	Der vil formentlig være tale om en fornuftig datakvalitet.	Kan belyse om organisationen opkræver et relativt højt byggesagshonorar i forbindelse-

Nøgletal:	Niveau	Forslag til definition:	Kilde:	Datakvalitet/leveringssikkerhed:	Vurdering af nøgletallets relevans i forhold til styringsmålsætning:
		dende gennemsnit. Det anbefales, at skema B (dvs. når byggeriet påbegyndes) anvendes.			se med nybyggeri. <b>Nøgletallet anbefales.</b>
<b>Byggesagshonorar, reno- vering</b>	Org.	Byggesagshonorar som procent af anskaffelsessummen. Tre års glidende gennemsnit. Det anbefales, at skema B (dvs. når renoveringen påbegyndes) anvendes.	LBF	Det vil være nødvendigt at udvide LBFs renoveringsstøtteregister til også at indeholde oplysning om byggesagshonoraret. Der vil formentlig være tale om en fornuftig datakvalitet.	Kan belyse, om organisationen opkræver et relativt højt byggesagshonorar i forbindelse med renoveringsprojekter. Det skal bemærkes, at der fra denne kilde kun genereres nøgletal for LBF-støttede renoveringsprojekter. Det vurderes, at disse projekter udgør en relativ stor del af det samlede antal, og at der er tale om relativt store projekter. <b>Nøgletallet anbefales.</b>

Hvad angår administrationsorganisationer foreslås det, at byggesagshonorarer og beboerklagenævnsager indgår i deres dokumentationspakke, ligesom bygherrenøgletal vil kunne indgå.

Arbejdsgruppen har desuden drøftet en række nøgletal, som ikke har kunnet anbefales. Visse nøgletal er fravalgt, fordi andre anbefalede nøgletal i store træk må antages at afspejle de samme underliggende problemer. Eksempelvis er indkomst fravalgt som indikator for social segregation, idet arbejdsmarkedstilknøytning er en udmærket, måske endog bedre, indikator for dette. Andre nøgletal er fravalgt, fordi de vurderes som mere egnede som parametre i boligorganisationens interne forvaltningsrevision/egenkontrol end som dokumentation over

for kommunen. Det gælder blandt andet beboertilfredshedsmålinger, der er et dynamisk redskab, boligorganisationen kan anvende på forskellige forhold/situationer. Det foreslås i stedet, at der i styringsrapporten indgår spørgsmål vedrørende boligorganisationens anvendelse af beboertilfredshedsmålinger.

Arbejdsgruppen har endvidere drøftet brug af energimærkning af bygninger (EMO) som et nøgletal. Energimærkningsordningen for bygninger er et led i gennemførelsen af EU's bygningsdirektiv om bygningers energimæssige ydeevne. Energimærkninger af bygninger udført mellem 1. september 2006 og 5. juni 2009 kan findes og udskrives fra Energistyrelsens hjemmeside. Energimærkningsordningen skal pt., som led i regeringens strategi for reduktion af energiforbrug i bygninger, ændres. Det er arbejdsgruppens opfattelse, at brug af energimærkning som nøgletal fremover bør overvejes.

Udover de ovenfor skitserede nøgletal er det relevant at se på, hvilke regnskabsnøgletal, der kan bidrage til at identificere problemer i forbindelse med organisationernes og afdelingernes drift. Regnskabsmaterialet omfatter et stort antal mulige nøgletal, hvoraf mange har bred relevans for regnskabsanalyser af organisationer og afdelinger. De forudsættes også at danne udgangspunkt for løbende benchmarking mv. af den enkelte afdeling/organisation.

Til dokumentationspakkens brug er det imidlertid nødvendigt at foretage en klar prioritering af de nøgletal, som det er allermest nødvendigt, at kommunen får indsigt i som et fast oplæg til styringsdialogen. I den forbindelse er det på organisationsniveau naturligt at prioritere nøgletal, som belyser boligorganisationens produktivitet og soliditet. På afdelingsniveau er det tilsvarende væsentligt at sætte fokus på nogle prioriterede problemstillinger. Her fremstår særligt spørgsmålet om driftsøkonomiske problemer, og om der er budgetteret korrekt i forhold til reglerne om henlæggelser og balanceleje som centrale. Som udgangspunkt foreslås derfor, at de regnskabsnøgletal, som er oplistet i boks 5.2, indgår i dokumentationspakken.

*Boks 5.2. Forslag til regnskabsbaserede nøgletal*

<b>Nøgletal:</b>	<b>Formål/beskrivelse:</b>	<b>Niveau</b>	<b>Forslag til definition:</b>
<b>Administrationsbidrag</b>	Opkræver organisationen et rimeligt og konkurrencedygtigt administrationsbidrag?	Org.	Administrationsbidrag (konto 601.1) pr. lejemålsenhed.
<b>Dispositionsfond</b>	Hvor stor en dispositionsfond rådes der over?	Org.	Den disponible del af dispositionsfonden (konto 803.40) pr. lejemålsenhed. Det skal bemærkes, at den faste note 40 anvendes i beregningen.
<b>Arbejdskapital</b>	Hvor stor en arbejdskapital rådes der over?	Org.	Den disponible del af arbejdskapitalen (konto 805.9) pr. lejemålsenhed. Det skal bemærkes, at den faste note 9 anvendes i beregningen
<b>Henlæggelser til vedligeholdelse</b>	Henlægges der i afdelingen tilstrækkelige midler til at sikre en passende vedligeholdelse af afdelingens ejendom?	Afd.	Konto 120 sat i forhold til antal boliger og antal kvadratmeter. Nøgletallet kan sammenlignes med gennemsnittet for sammenlignelige afdelinger, f.eks. defineret ved ibrugtagelsesår og byggeriets art. Nøgletallet suppleres med nøgletal for opsparede midler (konto 401).
<b>Underskud</b>	Er der budgetteret i overensstemmelse med balancelejeprincippet, og er der i øvrigt driftsøkonomiske problemer?	Afd.	Opsamlede underskud (konto 407) pr. bolig.
<b>Systematiske overskud</b>	Er der budgetteret i overensstemmelse med balancelejeprincippet?	Afd.	Årligt overskud tre år i træk (konto 140), laveste observation, pct. af samlede udgifter (konto 139). Der foreslås en nedre grænse på 3 pct. tre år i træk.

Arbejdsgruppen har overvejet relevansen af et nøgletal for forrentning, men finder ikke at et sådant nøgletal kan anbefales. Det skyldes for det første, at den nuværende regnskabsregistrering ikke er tilstrækkelig præcis til at muliggøre retvisende sammenligninger mellem organisationerne. For det andet, at der er risiko for, at en benchmarking af organisationernes evne til at forrente de forvaltede midler vil give nogle uhensigtsmæssige incitamenter til at tage for store finansielle risici for at forøge det forventede afkast. Arbejdsgruppen anbefaler i stedet, at den regnskabsmæssige registrering af forrentningen søges forbedret, gennem en udvikling af regnskabskontoplanen, således at den enkelte boligorganisation får et forbedret grundlag for at lade sig benchmarke.

Bortset fra regnskabsnøgletallet vedrørende dispositionsfonden, er de nøgletal i boks 5.2 som beregnes ud fra organisationsregnskaberne relevante både for *bolig- og administrationsorganisationer*. Afdelingsregnskabsnøgletallene er ikke relevante for administrationsorganisationerne, og derfor skal disse nøgletal ikke indgå i dokumentationen for disse organisationer.

I *Den almene boligsektors styring* er sektorens udfordringer sammenfattet i følgende 4 punkter:

- A. Etablering af nye boliger i en tidssvarende kvalitet til en pris, som sikrer et lejeniveau, der er i overensstemmelse med det boligsociale formål.
- B. Imødegåelse af den stigende sociale segregation på boligmarkedet, herunder negative konsekvenser heraf for det enkelte boligområde.
- C. Fysisk opretning og modernisering af dele af boligmassen.
- D. Sikring af, at boligorganisationerne lever op til krav om en forsvarlig og effektiv drift, fortløbende forbedringer af kvaliteten mv.

Som det fremgår af ovenstående boks 5.2, omfatter de anbefalede nøgletal boligorganisationens håndtering af alle disse udfordringer:

Ad A (etablering af boliger) anbefales det, at bygherrenøgletal kan indgå, når konceptet er taget i brug.

Ad B (social segregation/udsatte boligområder) anbefales nøgletal vedrørende lejeledighed, fraflytningsfrekvens, ventetider og arbejdsmarkedstilknytning.

Ad C (fysisk nedslidning af boligområder), som har en tæt sammenhæng med B, anbefales nøgletal vedrørende midler til vedligeholdelse. Forholdet belyses i øvrigt gennem de nøgletal, der er nævnt under B samt gennem regnskabsnøgletal om boligorganisationens arbejdskapital og dispositionsfond og afdelingsunderskud.

Ad D (forsvarlig og effektiv drift) anbefales antal klagesager og byggesagshonorar samt regnskabsnøgletal vedrørende administrationsbidrag, dispositionsfond, arbejdskapital samt afdelingens vedligeholdelsesmidler, underskud/overskud.

Med de anbefalede nøgletal er endvidere 4 ud af de 5 styringsmålsætninger belyst. Der er derimod ikke fundet tilstrækkeligt dækkende nøgletal til en meningsfuld belysning af beboerdemokrati og ledelse. Hvad angår nybyggeri og renovering vil bygherrenøgletal kunne indgå, men der kan derudover være behov for yderligere metodeudvikling vedrørende opfølgning på denne målsætning.

#### *Supplerende bemærkninger vedrørende de enkelte nøgletal*

I forlængelse af ovenstående kan følgende præciseres om de enkelte anbefalede nøgletal:

##### *A. Lejeledighed*

Udlejningsproblemer kan være tegn på kritiske problemer i afdelingen. Afdelinger med boliger, som har været ledige i en længere periode, er et signal om, at kommunen og boligorganisationen sammen bør overveje mulige tiltag.

I dag udgiver Landsbyggefonden (LBF) en statistik over antal ledige boliger som følge af en bestemmelse om, at kommuner ikke må give tilsagn til alment nybyggeri i tilfælde af, at kommunen har flere end 2 pct. ledige almene boliger, jf. lov om almene boliger. Indberetningen sker i dag stort set udelukkende digitalt (der er pt. 10 små organisationer, som indberetter på papir).

Nøgletallet kan f.eks. defineres som antal boliglejemaal, som har været ledige i mere end 3 måneder som procent af antal boliger i alt. I marts 2009 har 40 pct. af de ledige boliger – svarende til 629 boliger – været ledige i mere end 3 må-

neder. Sættes grænsen til 2 måneder indgår 54 pct. af de ledige boliger, svarende til 842 boliger.

For at få et udtryk for ledighedssituationen for afdelingen set over det seneste år, kan man evt. tage gennemsnittet af de sidste 12 måneders ledighedstal for afdelingen. Det bør desuden overvejes, om antallet af ledige boliger skal fordeles på boligtyper (ungdoms-, familie- og ældreboliger).

Nøgletallet bygger på eksisterende data og vil derfor kunne implementeres relativt hurtigt.

### *B. Fraflytningsfrekvens*

Utilfredshed i en afdeling kan give sig udslag i, at mange lejere opsiger deres lejemål og flytter væk fra afdelingen. For at belyse dette, kan man f.eks. beregne afdelingens fraflytningsfrekvens, f.eks. defineret som antal fraflytninger det seneste år i forhold til antal boliglejemål.

Der er stor forskel i fraflytningsfrekvensen afhængigt af, hvilken boligtype der betragtes (f.eks. har ungdomsboligerne en relativt høj fraflytningsfrekvens). Det er derfor vigtigt separat at kunne opgøre antal fraflytninger for hver af de tre boligkategorier (familie-, ungdoms- og ældreboliger).

En relativt høj fraflytningsfrekvens inden for en afdeling giver anledning til, at kommunen og organisationen sammen bør overveje mulige tiltag.

Organisationerne har i dag ikke pligt til at indberette antallet af fraflytninger.

Nøgletallet bygger på nye data. Det foreslås, at data indhentes af Landsbyggefonden ultimo året som del af ledighedsstatistikken. Tidshorisonten i forhold til implementering af dette nøgletal vil derfor være lidt længere.

### *C. Vurderede ventetider*

Den forventede ventetid, før man som lejer kan forvente at blive tildelt en bolig i en given afdeling, indikerer, hvor attraktiv afdelingen er. Den forventede ventetid fordeles efter 1- til 6-rums boliger, og der benyttes følgende intervaller for den forventede ventetid: Op til 6 mdr., op til 1 år, op til 4 år, op til 8 år, op til 12 år, op til 20 år og over 20 år.



Der er tale om oplysninger, som foreligger i den almene boligportal Danmark-Bolig.dk. Nøgletallet vil derfor kunne implementeres relativt hurtigt.

#### *D. Antal klagesager*

Nøgletallet kan give et udtryk for den generelle beboertilfredshed og kan defineres som antal klagesager, der er afgjort i beboerklagenævnet, som procentdel af boliglejemålene i alt. Hertil føjes i hvor stor en andel af det samlede antal klagesager beboeren har fået helt eller delvist medhold. Klagesagerne fordeles på følgende 4 kategorier: forbrug, fraflytning, husorden og andet.

Der er tale om et nyt nøgletal. Det anbefales, at nøgletallet indgår i dokumentationspakken.

#### *E. Byggesagshonorar*

Et relativt stort byggesagshonorar i forhold til anskaffelsessummen (nybyggeri- og renoveringssager) kan være et udtryk for, at organisationen er relativt ineffektivt til at administrere byggesager.

Nøgletallet foreslås defineret som byggesagshonorar i procent af anskaffelsessummen fordelt på nybyggeri- og renoveringssager.

Data skal hentes fra to forskellige kilder. Indenrigs- og Socialministeriets register BOSSINF-STB kan levere nøgletal for nybyggerisager, mens Landsbyggefondens register for renoveringsstøtte kan levere nøgletal for renoveringssager.

Det skal bemærkes, at der umiddelbart kun kan autogeneres data fra Landsbyggefondens støttede renoveringssager via Landsbyggefondens register. De støttede sager vurderes at udgøre en relativ stor del af det samlede antal sager, og at der er tale om relativt store renoveringssager.

Nøgletallet bygger på eksisterende oplysninger, hvorfor det vil være muligt relativt hurtigt at implementere nøgletallet. Der vil imidlertid ikke være historik på renoveringssagerne, da det er nødvendigt at tilpasse Landsbyggefondens register for at inddrage oplysninger om byggesagshonorar.

#### *F. Bygherrenøgletal*

Det anbefales, at det overvejes, om og i givet fald hvordan bygherrenøgletal skal indgå i dokumentationspakken. Bygherrenøgletallene vil belyse såvel byg-

herres håndtering af byggeprocessen som kvaliteten af det færdige byggeri (produkt nøgletal). Nøgletallene vil således styrke kommunernes grundlag for udvælgelse af bygherre, når der skal bygges nye almene boliger, og vil generelt skabe en væsentligt øget gennemsigtighed omkring boligorganisationernes præstationer som bygherre. Bygherrenøgletalssystemet forventes at blive implementeret primo 2010, mens de første nøgletal forventes genereret ultimo 2011.

Bygherrenøgletallene måler bygherrerne på en række parametre og vil i første række blive opgjort for hvert enkelt projekt. Der vil dermed være tale om en større mængde data. Under hensyn til den endelige udformning af nøgletallene må det overvejes, hvordan de mest hensigtsmæssigt kan spille sammen med dokumentationspakken.

### *G. Regnskabsnøgletal*

Udover de ovennævnte nøgletal anbefales det, at der udvælges et begrænset antal regnskabsnøgletal, som skal bidrage til at belyse driften af organisationerne og afdelinger. Da regnskabsnøgletallene kan trækkes fra regnskabsdatabasen, vil de kunne implementeres relativt hurtigt. Arbejdsgruppen foreslår, at der i første omgang sættes på de regnskabsnøgletal, som er angivet i boks 5.2.

### *Benchmarking*

Det foreslås, at der for både ikke-regnskabs- og regnskabsdata så vidt muligt gennemføres en benchmarking, som grundlag for fastsættelse af kritiske værdier for de enkelte nøgletal. I tilfælde af, at nøgletal afviger markant fra det gennemsnitlige, bør det således give anledning til, at der sættes fokus på nøgletallet i styringsdialogen.

Ved benchmarking vil der så vidt muligt skulle foretages en sammenligning med sammenlignelige boligorganisationer eller afdelinger, herunder med hensyn til størrelse, bebyggelsestype etc.

Desuden bør den enkelte boligorganisations aktuelle nøgletal let kunne sammenlignes med boligorganisationens nøgletal for de foregående år.

## *Præsentation af nøgletal*

De enkelte nøgletal i dokumentationspakken vil typisk vedrøre ét af to niveauer: organisationsniveau og/eller afdelingsniveau, jf. boks 5.1 og boks 5.2. Det vil være hensigtsmæssigt at knytte nøgletallene til styringsrapporten for derved at kvalificere styringsdialogen med faktuelle oplysninger om organisationen og dens afdelinger. Det foreslås, at nøgletal på organisationsniveau skal indgå i selve styringsrapporten, mens nøgletal på afdelingsniveau indgår i de oplysningsskemaer for hver afdeling, som vedlægges styringsrapporten som bilag.

For de organisationer, der har mange afdelinger, indebærer afdelingsrettede nøgletal, at der vil være mange tal at overskue. Arbejdsgruppen foreslår, at væsentlige nøgletal for afdelinger, hvor nøgletallet ligger over/under en nærmere fastsat kritisk værdi, angives i rapporten på organisationsniveauet.

Det bør desuden overvejes, hvordan nøgletallene på den bedste og mest pædagogiske måde præsenteres. For overskuelighedens skyld er det en mulighed, at en afdelings nøgletal markeres med f.eks. en farve i tilfælde af, at nøgletallet ligger på den forkerte side en nærmere fastsat kritisk grænse.

Der henvises endvidere til kapitel 8 om en IT-løsning for boligorganisationernes dokumentation.

## **5.4. Arbejdsgruppens anbefalinger**

Det anbefales, at der udvikles nøgletal på følgende områder:

- Antal klagesager
- Lejeledighed
- Vurderede ventetider
- Fraflytningsfrekvens
- Arbejdsmarkedstilknytning
- Byggesagshonorar (nybyggeri og renovering)

Derudover anbefales, at følgende nøgletal udvikles på baggrund af eksisterende data i regnskabsdatabasen:

- Administrationsbidrag
- Dispositionsfond
- Arbejds kapital
- Midler til vedligeholdelse
- Underskud
- Systematiske overskud

Når bygherrenøgletallene er endeligt udformet, skal der tages stilling til, hvordan bygherrenøgletallene mest hensigtsmæssigt kan indgå i dokumentationspakken.

Endelig anbefales det, at nøgletallene præsenteres på en så overskuelig og pædagogisk måde som muligt i styringsrapporten. Udformningen af en IT-løsning vil her have afgørende betydning, jf. kapitel 8.

# Kapitel 6. Regnskabsspørgeskema

## 6.1. Indledning

For at lette kommunernes gennemgang af boligorganisationers og afdelingers regnskaber samt sikre fokus på evt. problemer, skal regnskaberne være bilagt et særligt spørgeskema (populært kaldet tipskuponen), hvor boligorganisationen med en afkrydsning i et ja- og nej-felt skal svare på en række centrale spørgsmål vedrørende økonomien. Det udfyldte spørgeskema skal attesteres af revisor. Afkrydsning i ja-feltet indikerer, at der kan været økonomiske problemer og skal derfor uddybes i en note. Det er i forbindelse med følgende gennemgang af behovet for eventuelle ændringer i spørgeskemaet valgt at fastholde spørgeskemaet som et finansielt spørgeskema. Der må derudover i forbindelse med de kommende opfølgingsarbejder vedrørende egenkontrol/forvaltningsrevision, regnskaber mv. tages stilling til, om der er anledning til yderligere tilretninger af skemaet.

Der er i kapitlet taget udgangspunkt i spørgeskemaet til boligorganisationer med egne afdelinger.

## 6.2. Gældende regler

Regnskabsmaterialet for boligorganisationen og samtlige afdelinger skal efter driftsbekendtgørelsen indsendes til hjemstedskommunen senest 6 måneder efter regnskabsårets udløb til kritisk gennemgang. Regnskabsmaterialet omfatter:

- Regnskaber for boligorganisationen og afdelinger med noter samt hertil knyttet regnskabsspørgeskema
- Revisionsprotokollat
- Bestyrelsens årsberetning.

Dele af regnskabsspørgeskemaet er inspireret af en tidligere udgave af årsregnskabsloven, som pr. 1.1.2002 er afløst af en ny lov, hvis opbygning er baseret på

ændrede principper. Relationen mellem årsregnskabsloven og spørgeskemaet er derfor i dag af mere indirekte karakter.

Den gældende driftsbekendtgørelse indeholder regnskabsspørgeskemaer for henholdsvis en boligorganisation inklusiv afdelinger, en forretningsførerorganisation og et andelsselskab. Skemaet for en boligorganisation fremgår af nedenstående boks 1, hvoraf det samtidig fremgår, hvordan ja-markeringer i spørgeskemaet har fordelt sig på de enkelte spørgsmål i regnskabsårene 2006 og 2007.

*Boks 6.1. Gældende regnskabsspørgeskema for boligorganisation samt markeringer i ”ja”-feltet i henholdsvis 2006 og 2007*

<b>Boligorganisationer</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
1. Overstiger de ordinære udgifter de ordinære, regelmæssige indtægter (excl. byggesagshonorar)?	177	232
2. Er ejendommen opskrevet?	12	18
3. Er sædvanlig afskrivning på driftsmidler undladt eller ændret?	12	16
4. Er der - bortset fra ejendomme og værdipapirer - foretaget opskrivning på aktiver?	-	-
5. Skønnes der at kunne være risiko for tab og/eller likviditetsproblemer som følge af:		
a. investeringer (herunder projekteringsudgifter)	4	6
b. udestående fordringer, herunder udlån til afdelinger	13	19
c. løbende retssager	3	4
d. forsikringsmæssigt udækkede pensionsforpligtelser	-	1
e. pantsætninger, kautions- og garantiforpligtelser (herunder afdelingernes forpligtelser), veksler, leje- og leasingkontrakter eller andre væsentlige økonomiske forpligtelser	4	5
f. andre forhold?	5	8
6. Har boligorganisationen ydet egentlige lån til eller stillet garantier over for afdelinger eller andre?	169	204
7. Er der anvendt midler eller ydet lån af dispositionsfonden?	319	345
8. Er forfaldne ydelser, herunder (A-)skatter betalt for sent?	8	13
9. Skønnes der ved en soliditetsvurdering at være behov for kapitaltilførsel eller andre foranstaltninger?	3	4
10. Giver bedømmelsen af boligorganisationens soliditet og likviditet		

anledning til tvivl om, hvorvidt der er fuld sikkerhed for opfyldelse af boligorganisationens forpligtelser, herunder normal afvikling af mellemregningsgæld til afdelinger?	7	6
11. Er der efter regnskabsårets afslutning indtruffet begivenheder af betydning for bedømmelsen af økonomien?	6	7
12. Administrerer boligorganisationen afdelinger eller boligforetageder, som ikke er omfattet af Landsbyggefondens garantiordning, f.eks. kollegier?	79	105
<b>Almene boligafdelinger</b>		
13. Er der afdelinger med underskudssaldi og/eller underfinansiering?	390	538
14. Er der afdelinger med udlejningsvanskeligheder?	85	112
15. Skønnes der at kunne være risiko for tab og/eller likviditetsproblemer som følge af:		
a. investeringer i ubebyggede grunde eller anden fast ejendom	3	3
b. løbende retssager	6	7
c. overskridelse af den godkendte anskaffelsessum (skema B for ejendomme under opførelse)	5	3
d. aktiverede projekteringsudgifter	4	3
e. udestående fordringer, herunder udlån til boligorganisationen, fordringer på fraflyttede lejere, eller andre debitorer	152	211
f. andre forhold?	24	26
16. Skønnes der at være tvivl om, hvorvidt der er uomtvistelig god sikkerhed for afdelingernes henlagte midler?	14	30
17. Er terminsydelser betalt for sent?	23	26
18. Har afdelinger ydet lån til eller kautioneret over for boligorganisationen?	12	17

Kilde: Regnstat.

### 6.3. Vurdering og overvejelser

Det gives fra boligorganisationer og kommuner udtryk for stor tilfredshed med spørgeskemaet i den form og med det indhold, som det har i dag. Skemaet er et indarbejdet overvågnings- og kontrolredskab, og der synes derfor ikke umiddelbart at være behov for at ændre mere grundlæggende i dette. Skemaet har dog over tid udviklet sig på en måde der gør, at visse spørgsmål, der var aktuelle da de blev indføjet, har mistet deres aktualitet, og visse spørgsmål er blevet indfø-

jet med det resultat, at der er enkelte overlapninger. Der kan derfor være behov for en kritisk gennemgang med henblik på enkelte tilretninger.

Dertil kommer, at en opgørelse over, hvordan ja-svarene statistisk fordeler sig på de enkelte spørgsmål, jf. boks 1, kan give anledning til at overveje, om spørgsmålene i alle tilfælde har tilstrækkelig præcision og relevans. Som det fremgår af boks 1, er antallet af ”ja”-markeringer stærkt varierende afhængigt af det enkelte spørgsmål, idet antallet for langt de fleste spørgsmål ligger under 30. For syv af spørgsmålene er der dog et langt større antal hits. Det må i den forbindelse overvejes, om det store antal ja-svar afspejler reelle problemer, eller om der er tale om så brede spørgsmål, at de indfanger et større antal irrelevante tilfælde.

For spørgsmål 1 og 13 kunne forklaringen på det store antal ja-markeringer blandt andet være, at der ikke er opstillet en bagatelgrænse. Herved kommer både større og mindre afvigelser fra den balance, spørgsmålene omhandler, til at indgå. Der er dog tale om spørgsmål, som vedrører helt centrale principper i budgetteringen, og da der skal sigtes mod en afvigelse på 0, vil angivelse af en bagatelgrænse imod hensigten kunne danne norm for en ”acceptabel” afvigelse. Der er derfor gode grunde til at fastholde en bred formulering af spørgsmålene. I spørgsmål 6, 7 og 12 er forklaringen en anden, idet der her er tale om spørgsmål, som bredt indfanger handlinger, som lovligt foretages af mange boligorganisationer, herunder også veldrevne og normale boligorganisationer. Disse handlinger kan dog afspejle, at man bør være opmærksom på forhold i den pågældende boligorganisation. Endelig er der et stort antal ja-markeringer under spørgsmål 14 og 15e, hvilket dog skal ses på baggrund af, at det er afdelingsrelaterede spørgsmål. Disse spørgsmål må som udgangspunkt antages at afspejle ”problematisk” forhold.

Omvendt er der spørgsmål med et meget begrænset antal ja-svar, herunder særligt spørgsmål 5e og 15a. Her må det overvejes, om der er tale om et så vigtigt forhold, at et særskilt underspørgsmål skal fastholdes.

På baggrund af ovenstående kan følgende ændringer overvejes:

*Vedrørende boligorganisationen:*

Som nyt spørgsmål til boligorganisationen kan overvejes:



Da der er fastsat nye regler om, at dispositionsfonden som udgangspunkt dækker afdelingers tab ved lejeledighed, vil det være hensigtsmæssigt at stille spørgsmål herom på organisationsniveau:

- Er der anvendt midler af dispositionsfonden til dækning af afdelingers tab som følge af lejeledighed?

Spørgsmål 1:

- Overstiger de ordinære udgifter de ordinære, regelmæssige indtægter (excl. byggesagshonorar)?

Det er vanskeligt at forstå spørgsmålets hensigt, og fokus forekommer ikke i tilstrækkelig grad at være på det afgørende spørgsmål om, hvorvidt byggesagshonorarernes størrelse er fastsat i overensstemmelse med princippet om kosttægte budgettering. Spørgsmålet foreslås erstattet af følgende spørgsmål:

- Giver indtægter fra byggesagshonorarer sammenholdt med byggeaktivitetens omfang set over de seneste 5 år anledning til tvivl om, hvorvidt udgifter og indtægter vedrørende byggeri er i balance?

Spørgsmål 2 og 4:

- Er ejendommen opskrevet?
- Er der - bortset fra ejendomme og værdipapirer - foretaget opskrivning på aktiver?

Begge spørgsmål har til hensigt at afdække, om regnskaberne giver et retvisende billede af boligorganisationens aktiver, eller om regnskabet giver indtryk af en højere værdi end den faktisk tilstedeværende. Det skal bemærkes, at der i forvejen ifølge driftsvejledningen er krav om at op- og nedskrivninger mv. specificeres i regnskabsnoter. Spørgsmålene foreslås skrevet sammen til et spørgsmål:

- Er der foretaget opskrivning på aktiver?

Spørgsmål 5b og 6:

- Skønnes der at kunne være risiko for tab og/eller likviditetsproblemer som følge af udestående fordringer, herunder udlån til afdelinger?
- Har boligorganisationen ydet egentlige lån til eller stillet garantier over for afdelinger eller andre?

De to spørgsmål er overlappende og foreslås skrevet sammen til et spørgsmål:

- Skønnes der at være risiko for tab og/eller likviditetsproblemer som følge af udestående fordringer, herunder udlån og/eller garantistillelse til afdelinger?

Spørgsmål 5d:

- Skønnes der at kunne være risiko for tab og/eller likviditetsproblemer som følge af forsikringsmæssigt udækkede pensionsforpligtelser?

Udækkede pensionsforpligtelser synes ikke længere at være af så væsentlig betydning, at det bør medtages i spørgeskemaet, jf. også den statistiske opgørelse af ja-svar. Spørgsmålet vil derfor kunne udgå.

Spørgsmål 5e:

- Skønnes der at kunne være risiko for tab og/eller likviditetsproblemer som følge af pantsætninger, kautions- og garantiforpligtelser (herunder afdelingernes forpligtelser), veksler, leje- og leasingkontrakter eller andre væsentlige økonomiske forpligtelser?

Spørgsmålet foreslås ændret så ”veksler” udgår, da det ikke betragtes som aktuelt.

Spørgsmål 7:

- Er der anvendt midler eller ydet lån af dispositionsfonden?

Forholdet fremgår direkte af regnskab og regnskabsnoter. Der er tale om et bredspektret spørgsmål, som et stort antal organisationer besvarer bekræftende, uden at det behøver at afspejle problematiske forhold. Dertil kommer, at et stigende antal organisationer fremover vil anvende midler af dispositionsfonden som et normalt led i deres virksomhed, idet midlerne i fondene øges, og anvendelsesformålet gøres bredere. Spørgsmålet vil derfor kunne udgå.

Spørgsmål 8 og 17:

- Er forfaldne ydelser, herunder (A-)skatter betalt for sent?
- Er terminsydelser betalt for sent?

Spørgsmålene vurderes som uforholdsmæssigt specifikke og foreslås sammenskrevet til et mere generelt spørgsmål om for sent betalte ydelser. Dette spørgsmål vil reelt også afdække problemer vedrørende likviditet, som tillige er dæk-

ket ind af særskilte spørgsmål på organisations- og afdelingsniveau. Et spørgsmål vedrørende for sent betalte ydelser vil dog give et fingerpeg om en eventuel utilfredsstillende økonomistyring, og foreslås derfor optaget i spørgeskemaet som følger:

- Er forfaldne ydelser betalt for sent?

Spørgsmål 9:

- Skønnes der ved en soliditetsvurdering at være behov for kapitaltilførsel eller andre foranstaltninger?

Spørgsmålet har ikke længere relevans, idet ekstern kapitaltilførsel til boligorganisationer ikke kan fremstilles som en mulighed – der vil skulle foretages en kapitalopbygning ad sædvanlig vej, hvis der er for ringe soliditet. Samtidig er soliditetsspørgsmålet fuldt ud belyst i spørgsmål 10. Spørgsmålet vil derfor kunne udgå.

*Vedrørende afdelingen:*

Som nye spørgsmål til afdelingsregnskaberne kan følgende overvejes:

1. Skønnes det, at afdelingens akkumulerede henlæggelser til planlagt og periodisk vedligeholdelse og fornyelse er utilstrækkelige til, at forventede fremtidige udgifter på området vil kunne finansieres?
2. Skønnes det, at afdelingens akkumulerede henlæggelser til istandsættelse ved fraflytning er utilstrækkelige til, at forventede fremtidige udgifter på området vil kunne finansieres?
3. Skønnes det, at afdelingens akkumulerede henlæggelser til tab ved fraflytning er utilstrækkelige til, at forventede fremtidige udgifter på området vil kunne finansieres?

Henlæggelserne udgør en væsentlig regnskabs- og budgetforudsætning for afdelingerne. Det forekommer derfor hensigtsmæssigt, at spørgeskemaet indeholder spørgsmål, som afdækker eventuelle potentielle problemer på henlæggelsesområdet.

Spørgsmål 13:

- Er der afdelinger med underskudssaldi og/eller underfinansiering?

I analysen ”Overskud i den almene sektor” fra 2005 blev det påvist, at et antal boligafdelinger systematisk genererer overskud. For at imødegå dette problem foreslås det, at et spørgsmål om driftsoverskud indføres som et selvstændigt underpunkt i spørgsmålet. I modsætning til underskud er der ikke tale om en akkumuleret saldo.

Spørgsmål 15e:

- Skønnes der at kunne være risiko for tab og/eller likviditetsproblemer som følge af udestående fordringer, herunder udlån til boligorganisationen, fordringer på fraflyttede lejere, eller andre debitorer.

Likviditetsrisiko ved fordringer på fraflyttede lejere er flyttet til organisationsniveau og udgår derfor som et relevant spørgsmål for afdelingsregnskaberne. Spørgsmålet foreslås derfor skrevet om, så ”fordringer på fraflyttede lejere” udgår.

Spørgsmål 18.

- Har afdelinger ydet lån til eller kautioneret over for boligorganisationen?

Afdelingens likviditet bringes først i fare på det tidspunkt, hvor den samlede boligorganisations overlevelse er truet. Organisationens risiko afdækkes i organisationens spørgeskema, og spørgsmålet vil derfor kunne udgå.

En sammenskrivning og revision på baggrund af disse overvejelser vil resultere i et spørgeskema som vist i boksen nedenfor.

## *Boks 6.2. Forslag til nyt spørgeskema for boligorganisation*

### **Organisationen/selskabet**

1. Giver indtægter fra byggesagshonorarer sammenholdt med byggeaktivitetens omfang set over de seneste 5 år anledning til tvivl om, hvorvidt udgifter og indtægter vedrørende byggeri er i balance?
2. Er sædvanlige afskrivning på driftsmidler undladt eller ændret?
3. Er der foretaget opskrivning på aktiver?
4. Skønnes der at være risiko for tab og/eller likviditetsproblemer som følge af
  - a. Investeringer (herunder projekteringsudgifter)
  - b. Udestående fordringer, herunder udlån og/eller garantistillelse til afdelinger
  - c. Løbende retssager
  - d. Pantsætninger, kautions- og garantiforpligtelser (herunder afdelingernes forpligtelser), leje- og leasingkontrakter eller andre væsentlige økonomiske forpligtelser
  - e. Andre forhold?
5. Er der anvendt midler af dispositionsfonden til dækning af afdelingers tab som følge af lejeledighed?
6. Er forfaldne ydelser betalt for sent?
7. Giver bedømmelsen af boligorganisationens soliditet og likviditet anledning til tvivl om, hvorvidt der er fuld sikkerhed for opfyldelse af boligorganisationens forpligtelser, herunder normal afvikling af mellemregningsgæld til afdelinger?
8. Er der efter regnskabsårets afslutning indtruffet begivenheder af betydning for bedømmelsen af økonomien?

### **Afdelinger**

9. Er der afdelinger
  - a. hvor årets regnskabsresultat sammenholdt med regnskabsresultaterne fra de to foregående år tyder på, at der systematisk bliver budgetteret med et overskud, der overstiger opsamlede underskud og underfinansiering?
  - b. med underskudssaldi og/eller underfinansiering?
10. Er der afdelinger med udlejningsvanskeligheder?
11. Skønnes der at være risiko for tab og/eller likviditetsproblemer som følge af:
  - a. Investeringer i ubebyggede grunde eller anden fast ejendom?
  - b. Løbende retssager?
  - c. Overskridelse af den godkendte anskaffelsessum (skema B) for ejendomme under opførelse?
  - d. Aktiverede projekteringsudgifter?
  - e. Udestående fordringer, herunder udlån til boligorganisationen eller andre debitorer
  - f. Andre forhold?
12. Er der afdelinger, hvor de akkumulerede henlæggelser skønnes utilstrækkelige i relation til de forventede fremtidige udgifter vedrørende
  - a. planlagt og periodisk vedligeholdelse og fornyelse?
  - b. istandsættelse ved fraflytning?
  - c. tab ved fraflytning?
13. Skønnes der at være tvivl om, hvorvidt der er uomtvistelig god sikkerhed for afdelingernes henlagte midler.

For administrationsorganisationer uden egne afdelinger vil kun relevante spørgsmål i ovenstående skema skulle udfyldes.

## 6.4. Arbejdsgruppens anbefalinger

Det foreslås, at spørgsmålene i det eksisterende spørgeskema afløses af de i boks 6.2. nævnte 13 spørgsmål. Følgende ændringer foreslås:

Spørgsmål 1 omformuleres, så det har tydeligere fokus på størrelsen af byggesagshonoraret.

Spørgsmål 2 og 4: samles i nyt spørgsmål 3.

Spørgsmål 5b og 6: sammenskrives i nyt spørgsmål 4b.

Spørgsmål 5d: udgår.

Spørgsmål 5e: nyt spørgsmål 4d, hvor ”veksler” udgår.

Spørgsmål 7: udgår.

Spørgsmål 8 og 17: erstattes af nyt spørgsmål 6.

Spørgsmål 9: udgår.

Spørgsmål 12: udgår.

Spørgsmål 15e: nyt spørgsmål 11e, hvor ”fordringer på fraflyttede lejere” udgår.

Spørgsmål 18: udgår.

Nyt underspørgsmål vedrørende driftsoverskud.

Nyt spørgsmål om dispositionsfondens dækning af lejetab.

Nye spørgsmål vedrørende henlæggelser.

# Kapitel 7. Boligorganisationens årsberetning

## 7.1. Indledning

Boligorganisationens årsberetning er en del af den afrapportering (dokumentation), som boligorganisationen skal indsende til kommunen til brug for styringsdialogen.

Det er derfor anledning til at se på, om de gældende krav til indholdet af årsberetningen bør revideres.

I dette notat behandles denne problemstilling nærmere.

## 7.2. Gældende regler

Af § 71 i bekendtgørelsen om drift af almene boliger m.v. (driftsbekendtgørelsen) fremgår, at den almene boligorganisation i tilslutning til regnskabet skal afgive en årsberetning, hvori nærmere redegøres for den økonomiske udvikling i boligorganisationen og dens afdelinger i regnskabsåret. Boligorganisationen skal herunder redegøre for eventuelle særlige økonomiske problemer i boligorganisationen og dens afdelinger, for de foranstaltninger, der er eller påtænkes iværksat til løsning af sådanne problemer, og for forhold, som revisor måtte have påtalt. I årsberetningen skal boligorganisationen endvidere rapportere om mål og resultater på baggrund af den forvaltningsrevision, som boligorganisationen er underlagt.

Det fremgår endvidere af § 6, stk. 3, i driftsbekendtgørelsen, at boligorganisationens øverste myndighed skal godkende boligorganisationens årsregnskab og beretning.

I praksis indeholder boligorganisationernes årsberetninger som regel en mere bred beskrivelse af aktiviteterne i de pågældende år. Det er indtrykket, at beretningerne er meget forskellige – lige fra meget lange til ultrakorte beretninger.

### 7.3. Vurdering og overvejelser

De eksisterende krav til årsberetningen afspejler et stærkt fokus på økonomiske forhold i boligorganisationen og dennes afdelinger. Dette skal ses i sammenhæng med, at årsberetningen indgår i det samlede regnskabsmateriale, som indsendes til den tilsynsførende kommune.

De gældende regler har fokus på økonomiske forhold og stiller ikke krav om, at boligorganisationen skal give en mere bred beskrivelse af dens virksomhed.

Styringsrapporten, som også er en del af den samlede dokumentationspakke, tilsigter derimod at give et helt overordnet billede af boligorganisationen og dennes afdelinger, der både indbefatter økonomiske, men også sociale og fysiske forhold mv. i boligområdet.

Den nye styringsmodel med bl.a. krav om udarbejdelse af en styringsrapport giver anledning til at vurdere, om der bør stilles udvidede krav til årsberetningen, således at den også omfatter en bredere beskrivelse af boligorganisationens virksomhed end blot økonomiske forhold.

Det kunne f.eks. overvejes at stille krav om, at årsberetningen - udover de krav, der stilles i dag vedrørende forvaltningsrevision - skal anføre sin vurdering af målopfyldelsen i relation til styringsmålsætningerne og af de største udfordringer, som boligorganisationen står overfor.

Ulempen ved en sådan regel vil imidlertid være, at kan blive tale om et betydeligt ”overlap” i forhold til de tilsvarende beskrivelser i styringsrapporten. Kravet vil således kunne forekomme overdrevet bureaukratisk.

En særlig variant kunne være alene at foretage en tilpasning af bestemmelsen, således at det blot helt overordnet kræves, at boligorganisationen skal redegøre for boligorganisationens og afdelingernes virksomhed i regnskabsåret. Dernæst skulle så følge de nuværende bestemmelser om oplysninger om eventuelle økonomiske problemer og om forvaltningsrevision. Dette ændrer dog ikke ved den nævnte risiko for lovgivningsmæssigt ”overlap” mellem årsberetning og styringsrapport.



Det synes derfor mest hensigtsmæssigt at operere med en skillelinje mellem den økonomiske afrapportering i årsberetningen og en mere samlet afrapportering i styringsrapporten.

I *Den almene boligsektors styring* (2008) er lagt op til, at boligorganisationen i sin årsberetning skal anføre forhold, som tidligere er indgået i styringsdialogen. Da opfølgningen imidlertid hænger snævert sammen med den årlige styringsrapport og styringsdialogen, er der medtaget en særlig rubrik hertil i styringsrapporten. Der er derfor ikke behov for tillige at stille krav om, at årsberetningen skal indeholde oplysninger herom, jf. det ovenfor anførte om skillelinjen mellem årsberetning og styringsrapport.

## **7.4. Anbefaling**

Det anbefales på denne baggrund, at kravene til indholdet af årsberetningen opretholdes uændret.



# Kapitel 8. IT-løsning til brug for dokumentation

## 8.1. Indledning

Ifølge arbejdsgruppens kommissorium skal det overvejes, om der kan etableres en IT-løsning i relation til dokumentationspakken. Formålet med en IT-løsning vil først og fremmest være at understøtte og standardisere arbejdsgangene omkring styringsdialog og dokumentation.

## 8.2. Gældende regler

Der er i dag regler om, at regnskaber skal indsendes til Landsbyggefonden i elektronisk form.

Derudover gælder det for en række af de nøgletal, der forventes at skulle indgå i dokumentationspakken, at der allerede er fastsat krav om, at de skal genereres digitalt.

## 8.3. Vurdering og overvejelser

En IT-løsnings omfang og funktionalitet skal afklares på en række punkter. I det følgende er hovedpunkter i en overordnet arkitektur for en IT-plattform skitseret.

### *Input af data*

Input i en IT-løsning vil bestå dels af manuelt indtastet information, som den enkelte boligorganisation selv leverer, dels af data, som automatisk leveres fra andre datakilder.

De input, som den enkelte boligorganisation selv skal bidrage direkte med, er:

- Bemærkninger og afkrydsninger i styringsrapporten

- Regnskabsmateriale, herunder årsberetning, revisionsprotokollat, regnskabsspørgeskema mv.
- Antal beboerklagenævnsager
- Anvendte udlejningsredskaber i den enkelte afdeling

Det må overvejes, om der er problemer forbundet med en levering af enkelte af disse elementer i digital form, og i givet fald findes passende løsninger. Da dokumentationspakken er kendetegnet ved en vis kompleksitet og så vidt muligt skal være enkel og hurtig at udarbejde, er det vigtigt, at der etableres en overskuelig og tilgængelig brugerflade.

De automatisk leverede input består af nøgletal, som overføres fra eksterne kilder. Som det fremgår af kapitel 5 vil disse data i første generation af en IT-løsning skulle leveres af hhv. Landsbyggefonden og Indenrigs- og Socialministeriet/Danmarks Statistik, jf. boks 8.1:

*Boks 8.1. Eksterne datakilder*

Datakilde	Data
Landsbyggefonden/boligportalen (indhenter selv rådata fra boligorganisationer)	Lejeledighed Fraflytningsfrekvens Vurderede ventetider Regnskabsnøgletal
Indenrigs- og Socialministeriet/Danmarks Statistik	Arbejdsmarkedstilknytning

Som nævnt omfatter de manuelt indtastede data blandt andet boligorganisationens bemærkninger til regnskabstal, der afviger væsentligt fra sammenlignelige referencetal (benchmarking). Dele af dokumentationspakken vil derfor først kunne udfyldes manuelt af boligorganisationen, når referencedata foreligger. Dette vil typisk ske 7-9 måneder efter regnskabsårets afslutning.

Ud over manuel indtastningsmulighed kan det anbefales, at en IT-løsning etableres således, at dataudvekslingen kan følge åbne standarder, så der lokalt så vidt muligt kan etableres forbindelse mellem sagsbehandlersystemer i boligorganisationen og IT-løsningen. Det vil muliggøre, at boligorganisationernes egne systemer kan sættes op til at levere data, som ellers skulle indtastes manuelt, direkte til systemet.

### *Database*

Der vil skulle etableres en landsdækkende database, hvor de tilførte rådata behandles til brug for dokumentationspakken. Der skal på grundlag af en sådan database kunne foretages beregninger på de tilførte data, f.eks. for at afgøre, om nøgletal ligger i et kritisk felt.

Det er endvidere vigtigt, at en database kan fastholde informationers og nøgletals historik. Da vurderingen af nøgletal, herunder regnskabstal, i mange tilfælde omfatter en vurdering af udvikling over årene, skal de enkelte nøgletals historik således kunne kaldes frem i systemet.

Det er et afgørende hensyn ved etablering af en datamodel, at der opereres med godkendte referencer vedrørende identifikation. Herved kan der skabes sikkerhed for, at der ved eventuelle fremtidige systemændringer kan gøres brug af andre data, end de her forudsatte, eller omvendt, at de data, som genereres i IT-løsningen, vil kunne nyttiggøres i andre sammenhænge.

### *Output*

Som grundlag for styringsdialogen skal boligorganisation og kommune fra IT-plattformen kunne danne en komplet og overskuelig udgave af dokumentationspakken. Det må imidlertid derudover overvejes, hvilken adgang til data, interessenterne skal have. Det vil formentlig være hensigtsmæssigt, at en boligorganisation eller kommune løbende kan trække data, og at f.eks. kommunerne kan gennemføre kommunedækkende rapporter på tværs af boligorganisationer og afdelinger.

## **8.4. Arbejdsgruppens anbefalinger**

Det anbefales, at der udvikles et landsdækkende IT-system, som samler, behandler og præsenterer de enkelte elementer i dokumentationspakken. Systemet etableres med en brugervenlig brugerflade og udformes fleksibelt, således at de enkelte elementer i systemet, herunder de valgte nøgletal, let kan justeres i takt med, at der måtte opstå behov for ændringer.

Det anbefales endvidere, at et IT-system udvikles i et samarbejde mellem Indenrigs- og Socialministeriet, kommunerne og Landsbyggefonden, og at driftsansvaret varetages af Landsbyggefonden.



# Bilag 1. Styringsrapport for almen boligorganisation med egne boligafdelinger

Boligorganisationens nummer og -navn

--

## A. Konklusion vedrørende målopfyldelse og behov for aftaler

Vurderer boligorganisationen samlet set, at boligorganisationen opnår tilfredsstillende resultater?

Høj grad	Nogen grad	Mindre grad	Ringe grad

Evt. kommentarer

--

Vurderer boligorganisationen samlet set, at boligorganisationen igangsætter passende initiativer til imødegåelse af boligorganisationens udfordringer?

Høj grad	Nogen grad	Mindre grad	Ringe grad

Evt. kommentarer

--

Er der behov for at drøfte aftaler med kommunen om boligorganisationens forhold?

Ja

Nej

--	--

Hvis ja, kommentarer

Er der behov for at drøfte aftaler med kommunen om en særlig indsats i nogle afdelinger?

Ja

Nej

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

Hvis ja, evt. kommentarer

Afdelings LBF-nummer/navn:

Hvilken indsats?

## B. Gennemgang af boligorganisation

### Økonomi/drift

#### *Vurdering*

*Hvad anser boligorganisationen som de væsentligste udfordringer med hensyn til boligorganisationens økonomi, administration og drift?*

*Hvilke initiativer er eller vil blive igangsat med hensyn til boligorganisationens økonomi, administration og drift?*



## **Baggrund/fakta**

Regnskabsnøgletal:

- Administrationsbidrag, kr. pr. lejemål<sup>1</sup>

Boligorganisation	Benchmark

Evt. kommentarer

--

- Byggesagshonorar, nybyggeri, andel af anskaffelsessum, 3 års glidende gennemsnit<sup>1</sup>

Boligorganisation	Benchmark

Evt. kommentarer

--

- Byggesagshonorar, renovering støttet af Landsbyggefonden, andel af anskaffelsessum, 3 års glidende gennemsnit<sup>1</sup>

Boligorganisation	Benchmark

Evt. kommentarer

--

- Dispositionsfond, kr. pr. lejemål<sup>1</sup>

Boligorganisation	Benchmark

Evt. kommentarer

--

---

<sup>1</sup> Informationen dannes automatisk

- Arbejdskapital, kr. pr. lejemål<sup>1</sup>

Boligorganisation	Benchmark

Evt. kommentarer

--

Sager ved beboerklagenævnet

	Afgjorte sager	Helt/delvist tabte sager
I alt		
Forbrugsregnskaber		
Fraflytning		
Husordenssager		
Andet		

Evt. kommentarer, herunder om boligorganisationens opfølgning på tabte sager

--

Er der ja-markeringer i regnskabsspørgeskemaet?<sup>1</sup>

Ja

Nej

--	--

## Ledelse og beboerdemokrati

### *Vurdering*

*Hvad anser boligorganisationen som de væsentligste udfordringer med hensyn til boligorganisationens ledelse og beboerdemokrati?*

--

*Hvilke initiativer er eller vil blive igangsat med hensyn til boligorganisationens ledelse og beboerdemokrati?*

--

---

<sup>1</sup> Informationen dannes automatisk

### **Baggrund/fakta**

Har bestyrelsen det forløbne år drøftet god ledelsesskik (god almen ledelse)?

Ja

Nej

--	--

Har bestyrelsen gennemført evalueringer af bestyrelsesarbejdet det forløbne år?

Ja

Nej

--	--

Har bestyrelsen det forløbne år haft generelle drøftelser om beboerdemokratiet?

Ja

Nej

--	--

### **Udlejning og velfungerende boligafdelinger**

*Evt. kommentarer vedrørende boligorganisationens generelle udlejningspolitik og generelle indsats for velfungerende boligafdelinger*

--

### **Baggrund/fakta**

Diagram over fordelingen af boliger på udlejningsredskaber<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Informationen dannes automatisk

Ledige boliger opgjort i procent, ultimo året<sup>1</sup>

	Boligorganisation	Benchmark
Alm. familieboliger		
Alm. ældreboliger		
Alm. ungdomsboliger		

## Byggeri og renoveringer

### *Vurdering*

*Hvad anser boligorganisationen som de væsentligste udfordringer med hensyn til boligorganisationens nybyggeri- og renoveringsaktivitet?*

*Hvilke initiativer er eller vil blive igangsat til styrkelse af boligorganisationens byggevirkosomhed?*

### *Baggrund/fakta*

Afdelinger med større igangværende, afsluttede eller påtænkte renoveringer<sup>1</sup>

Evt. kommentarer

Afdelinger i nybyggeri under opførelse<sup>1</sup>

Evt. kommentarer

---

<sup>1</sup> Informationen dannes automatisk

## C. Afdelinger med væsentlige problemer og/eller kritiske nøgletal

Er der afdelinger med væsentlige problemer eller kritiske nøgletal på parametrene lejeledighed, fraflytning, henlæggelser, overskud eller underskud? (Markering med X)

Afd. 's LBF nr. <sup>1</sup>	Afd. Navn <sup>1</sup>	Væsent- lige pro- ble- mer <sup>1</sup>	Kritiske nøgletal				
			Ledige boliger <sup>1</sup>	Fraflyt- ning <sup>1</sup>	Henlæg- gelses vedlige- holdelse <sup>1</sup>	Flerårige over- skud <sup>1</sup>	Opspa- rede under- skud <sup>1</sup>

## D. Status for tidligere indgåede aftaler mv.

Hvad er status for tidligere drøftede forhold, indgåede aftaler mv., jf. seneste kommunale redegørelse?

--

---

<sup>1</sup> Informationen dannes automatisk



## Bilag 2. Oplysningsskema for afdeling (én for hver afdeling)

Afdelingens LBF-nummer, navn og adresse

--

Afdeling under opførelse?

Ja

Nej

--	--

- Hvis ja, hvor mange boligenheder er under opførelse? Kort beskrivelse.

--

For afdelinger i drift udfyldes nedenstående pkt. A og B for hver afdeling.

### A. Konklusion vedrørende væsentlige problemer i afdelingen

Er der i afdelingen/boligområdet væsentlige problemer og/eller behov for særlige tiltag?

Ja

Nej

--	--

Hvis ja, gives i prioriteret rækkefølge en nærmere beskrivelse af, hvori afdelingens problem(er) består, og hvilke løsninger, der vil kunne anvises.

--

Evt. yderligere kommentarer om afdelingens forhold.

--

## B. Gennemgang af afdeling

### Økonomi/drift

Regnskabsnøgletal:

- Årets henlæggelser til vedligeholdelse<sup>1</sup>

	Afdeling	Benchmark
Kr. pr. lejemål		
Kr. pr. m <sup>2</sup>		

Evt. kommentarer

- Opsparede henlæggelser til vedligeholdelse<sup>1</sup>

	Afdeling	Benchmark
Kr. pr. lejemål		
Kr. pr. m <sup>2</sup>		

Evt. kommentarer

- Opsamlet underskud, kr. pr. bolig<sup>1</sup>

Afdeling	Benchmark

Evt. kommentarer

- Årlige overskud i tre år, laveste observation, pct. af samlede udgifter<sup>1</sup>

Afdeling	Benchmark

---

<sup>1</sup> Informationen dannes automatisk



Evt. kommentarer

--

Vurdering af afdelingens vedligeholdelsestilstand

Tilfredsstillende	Mindre tilfredsstillende	Utilfredsstillende, jf. driftsbek., § 117

Evt. kommentarer

--

Er der gennemført tilfredshedsanalyser af driften?

Ja

Nej

--	--

Hvis ja, hvad er så hovedkonklusionerne?

--

### ***Beboerdemokrati***

Er der en afdelingsbestyrelse?

Ja

Nej

--	--

Hvordan fungerer beboerdemokratiet?

Velfungerende	Middel	Bør styrkes

Evt. kommentarer

--

Er der gennemført undersøgelser af beboerdemokratiet?

Ja

Nej

--	--

Hvis ja, hvad er så hovedkonklusionerne?

--

## Udlejning

### Fordeling af boliger efter udlejningsprincip

Venteliste	Kommunal anvisning	Fleksibel udlejning	Kombineret udlejning	Annoncering

Evt. kommentarer

--

### Fraflytningsprocent <sup>1</sup>

Afdeling	Benchmark

Evt. kommentarer

--

### Ledige boliger opgjort i procent, ultimo året<sup>1</sup>

	Afdeling	Benchmark
Alm. familieboliger		
Alm. ældreboliger		
Alm. ungdomsboliger		

Evt. kommentarer

--

### Vurderede ventetider, antal år<sup>1</sup>

1 rum	2 rum	3 rum	4 rum	5 rum	6 rum

Evt. kommentarer

--

---

<sup>1</sup> Informationen dannes automatisk

## ***Boligområdet***

Indikator for beboersammensætningen, angivet som en farve for intervallet.<sup>1</sup>  
(Markering med X)




Evt. kommentarer

--

Er der foretaget analyser af boligområdets sociale liv og ressourcer?

Ja

Nej

--	--

Hvis ja, hvad er så hovedkonklusionerne?

--

Er boligområdet socialt velfungerende?

1	2	3	4	5
Høj grad	Ret høj grad	Nogen grad	Ret ringe grad	Ringe grad

Evt. kommentarer

--

Er boligområdet tidssvarende?

1	2	3	4	5
Høj grad	Ret høj grad	Nogen grad	Ret ringe grad	Ringe grad

---

<sup>1</sup> Informationen dannes automatisk

	Ja	Nej
-Har boligerne en tidssvarende størrelse?		
-Er toiletter og bad tidssvarende?		
-Er køkkener tidssvarende?		
-Er fællesfaciliteter tidssvarende?		
-Er udearealerne tidssvarende?		

Evt. kommentarer

Er der igangværende større renoveringssager?

Ja

Nej

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

- Hvis ja, kort beskrivelse

Er der påtænkt/ besluttet større renoveringssager?

Ja

Nej

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

- Hvis ja, kort beskrivelse

Er større renoveringssager afsluttet indenfor det sidste år?

Ja

Nej

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

- Hvis ja, kort beskrivelse

## Bilag 3. Styringsrapport for almen administrationsorganisation

Administrationsorganisationens nummer og navn

--

### A. Konklusion vedrørende målopfyldelse og behov for aftaler

Vurderer administrationsorganisationen samlet set sin egen virksomhed som tilfredsstillende?

Høj grad	Nogen grad	Mindre grad	Ringe grad

Evt. kommentarer

--

Er der behov for at drøfte aftaler med kommunen om administrationsorganisationens forhold?

Ja

Nej

--	--

Hvis ja, kommentarer

--

## B. Gennemgang af administrationsorganisation

### *Vurdering*

*Hvad anser administrationsorganisationen som de væsentligste udfordringer med hensyn til at bistå de administrerede boligorganisationer med god organisationsdrift i overensstemmelse med sektorens målsætninger, herunder håndtering af opståede problemer?*

*Hvad er de væsentligste initiativer, som er eller vil blive taget af administrationsorganisationen for at bistå de administrerede boligorganisationer med god organisationsdrift, herunder håndtering af opståede problemer?*

*Har der været særlige udfordringer/problemer med hensyn til en effektiv og forsvarlig drift i administrationsorganisationen?*

*Har der været særlige udfordringer/problemer med hensyn til god ledelse og et velfungerende beboerdemokrati (for så vidt angår bestyrelse og øverste myndighed) i administrationsorganisationen?*

*Har der været særlige udfordringer/problemer i administrationsorganisationens eventuelle bygge- eller renoveringsvirksomhed?*

### *Baggrund/fakta*

Har administrationsorganisationen igangsat særlige udviklingsredskaber eller – projekter, særlige koncepter med hensyn til drift/nybyggeri, særlige politikker osv.?

Ja

Nej

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

Hvis ja, hvilke?

--

I givet fald, hvad er de praktiske erfaringer hermed (lever tiltagene op til det forventede)?

--

Har bestyrelsen det forløbne år drøftet god ledelsesskik?

Ja

Nej

--	--

Har bestyrelsen det forløbne år gennemført evalueringer af bestyrelsesarbejdet?

Ja

Nej

--	--

Regnskabsnøgletal:

- Administrationsbidrag, kr. pr. lejemål<sup>1</sup>

Administrationsorganisationen	Benchmark

Evt. kommentarer

--

- Byggesagshonorar, nybyggeri, andel af anskaffelsessum, 3 års glidende gennemsnit<sup>1</sup>

Administrationsorganisationen	Benchmark

Evt. kommentarer

--

---

<sup>1</sup> Informationen dannes automatisk

- Byggesagshonorar, renovering støttet af Landsbyggefonden, andel af anskaffelsessum, 3 års glidende gennemsnit<sup>1</sup>

Administrationsorganisationen	Benchmark

Evt. kommentarer

--

- Arbejdskapital, kr. pr. lejemål<sup>1</sup>

Administrationsorganisationen	Benchmark

Evt. kommentarer

--

Sager ved beboerklagenævnet

	Afgjorte sager	Helt/delvist tabte sager
I alt		
Forbrugsregnskaber		
Fraflytning		
Husordenssager		
Andet		

Evt. kommentarer, herunder om administrationsorganisationens opfølgning på tabte sager.

--

Er der ja-markeringer i regnskabsspørgeskemaet?<sup>1</sup>

Ja	Nej

---

<sup>1</sup> Informationen dannes automatisk



## C. Status for tidligere indgåede aftaler mv.

Hvad er status for tidligere drøftede forhold, indgåede aftaler mv., jf. seneste kommunale redegørelse?



# Bilag 4. Vejledning til styringsrapport for en almen boligorganisation med egne boligafdelinger

## I. Generelt.

Formålet med styringsrapporten er, at boligorganisationen her evaluerer og dokumenterer sin virksomhed og tilkendegiver sine ønsker om aftaler med kommunen og andre parter. Evalueringen sker med udgangspunkt i styringsmålsætningerne i almenboligloven (jf. lovens §§ 6a-6f).

Det samlede dokumentationsmateriale udgøres udover styringsrapporten af boligorganisationens regnskabsmateriale, herunder regnskabsspørgeskema og årsberetning.

Styringsrapporten danner - sammen med det øvrige dokumentationsmateriale - grundlag for styringsdialogen mellem kommune og boligorganisation. Til styringsrapporten er knyttet et bilag i form af et oplysningsskema for hver afdeling. Hvis der i tilknytning til styringsrapporten er behov for supplerende redegørelser vedrørende enkelte forhold, kan boligorganisationen vedhæfte disse til rapporten som særlige bilag.

Styringsdialogens forløb og konklusioner skal fremgå af den afsluttende redegørelse, som offentliggøres af kommunen.

I styringsrapporten indgår tre forskellige typer af information, som tilsammen danner grundlag for en vurdering af boligorganisationens virksomhed: vurderingsfelter, afkrydsningsfelter og kommenterede nøgletal.

I *vurderingsfelterne* foretager boligorganisationen en evaluering af sin egen virksomhed inden for de mest centrale områder. Dette sker gennem besvarelse af åbne spørgsmål om, hvilke udfordringer, problemer og påtænkte initiativer, boligorganisationen står over for. Der er i denne vejledning en række eksempler på forhold, der kan indgå i svarelsen.

I *afkrydsningsfelterne* giver boligorganisationen information om en række konkrete spørgsmål. Afkrydsningsfelterne giver et overblik over boligorganisationens vurderinger og initiativer. Der kan eller skal tilføjes kommentarer til en del af afkrydsningsfelterne.

Der indgår endelig *nøgletal* i styringsrapporten. De fleste nøgletal genereres automatisk. Der foretages benchmarking af de fleste nøgletal på baggrund af tal fra sammenlignelige boligorganisationer/afdelinger. Nøgletal, der er markeret som kritiske, skal kommenteres, men det er derudover muligt at kommentere alle nøgletal.

En kommentar eller vurdering af et forhold/initiativ skal være kortfattet (der er afsat maks. 3 linjer). Er der behov for supplerende information, må der henvises til en nærmere gennemgang i vedlagte bilag.

## II. Styringsrapportens indhold og opbygning

Styringsrapporten eksklusiv bilag forudsættes gennemgået som helhed ved dialogmødet. De øvrige elementer i dokumentationsmaterialet (bilag i form af afdelingsskemaer mv. og regnskabsmateriale) inddrages i relevant omfang. Derfor skal boligorganisationen sikre, at væsentlige problemer i det øvrige dokumentationsmateriale omtales i selve styringsrapporten. Der overføres automatisk væsentlige informationer fra afdelingsskemaer og regnskabs spørgeskema til styringsrapporten.

I det følgende gennemgås styringsrapportens opbygning:

### *A. Konklusion vedrørende målopfyldelse og behov for aftaler.*

Punktet omhandler boligorganisationens oplæg til, hvordan boligorganisationens virksomhed samlet skal vurderes og hvilke aftaler, der er behov for at indgå mellem boligorganisation og kommune.

### *B. Gennemgang af boligorganisation.*

Punktet omhandler boligorganisationens evaluering af sin virksomhed på følgende områder:

#### 1) Økonomi/drift.

Punktet omhandler effektiv og forsvarlig økonomi og administration, herunder afdelingsdrift. Punktet vedrører den professionelle administration, mens den politiske ledelse behandles under pkt. b.

Oplysningerne kan omhandle økonomistyring, herunder omkostningsniveau, produktivitet, opsparing samt budget- og regnskabsudarbejdelse. Hvis der i regnskabsmaterialet eller på anden måde er afdækket økonomiske problemer i boligorganisationen, skal det nævnes. Økonomiske problemer i de enkelte afdelinger behandles under pkt. C.

Endvidere kan f.eks. spørgsmål omkring administratorskift, fusioner og administrativt samarbejde, organisationsudviklingsprojekter og eventuelle sideaktiviteter omtales under punktet.

#### 2) Ledelse og beboerdemokrati.

Punktet omhandler boligorganisationens arbejde med god ledelse og ledelseskik samt for et velfungerende beboerdemokrati i organisation og afdelinger.

Oplysningerne kan blandt andet vedrøre rekruttering af medlemmer til afdelingsbestyrelser og organisationsbestyrelse, udarbejdelse af etisk regnskab over bestyrelsesforbrug, sikring af bestyrelsernes beslutningsgrundlag og kompetence, intern kommunikation, samarbejde mellem forskellige beslutningsniveauer, herunder eventuelle beslutninger om gennemførelse af visse arbejder uden afdelingsmødets godkendelse, anvendelse af ad hoc beboergrupper mv.

#### 3) Udlejning og velfungerende boligafdelinger.

Mulighed for kommentarer om boligorganisationens generelle udfordringer eller indsats på området, herunder udvikling af særlige koncepter, metoder etc. Forhold i den enkelte afdeling behandles under C.

#### 4) Byggeri og renoveringer.

Punktet udfyldes kun, hvis boligorganisationen har gennemført nybyggeri eller større renoveringsarbejder i den omhandlede periode, eller har planer om større projekter. Med et større renoveringsprojekt forstås et projekt, der indebærer huslejestigninger på over 5 pct. af gældende årsleje. Det anføres, hvis der er tildelt støtte fra Landsbyggefonden i forbindelse med renoveringsprojektet.

Det vil under punktet kunne bemærkes:

- hvis der er gennemført innovative og/eller produktivitetsfremmende løsninger med hensyn til byggeproces eller byggeteknik
- hvis der er brugt nærmere definerede standarder eller certificeringer eller gennemført innovation vedrørende byggeriets energiforbrug, miljøforhold og/eller indeklima.

Derudover vil boligorganisationens generelle vurdering af byggeriets kvalitet/arkitektur og omkostningseffektivitet kunne indgå.

#### *C. Afdelinger med væsentlige problemer og/eller kritiske nøgletal.*

Punktet omfatter en opstilling af afdelinger med væsentlige problemer eller behov for særlige tiltag. Desuden opstilles afdelinger med kritiske nøgletal på områderne henlæggelser til vedligeholdelse, opsparede underskud, systematiske overskud, fraflytning og lejeledighed.

Nærmere information om de pågældende afdelinger kan findes i de pågældende afdelingers afdelingsskema, jf. punkt III.

#### *D. Opfølgning på tidligere aftaler med kommunen mv.*

Boligorganisationen anfører her forhold, der tidligere har været omhandlet i styringsdialog eller aftale, og som skal følges op.

### **III. Afdelingsskemaer**

Der skal udfyldes et afdelingsskema for hver afdeling. Afdelingsskemaerne er bilag til styringsrapporten. Bilaget er baggrundsmateriale, men der vil i selve styringsrapporten automatisk være henvisninger til informationer om afdelinger, som fordrer særlig opmærksomhed. I styringsdialogen skal disse afdelinger gennemgås nærmere, herunder ved brug af de pågældende afdelingsskemaer.

Afdelingsskemaet er bygget op dels af en konklusion, dels af en gennemgang/analyse.

#### *A. Konklusion vedrørende væsentlige problemer i afdelingen*

I konklusionen angiver boligorganisationen, om der er væsentlige problemer eller behov for særlige tiltag i afdelingen. Hvis det er konstateret, at der er væsentlige problemer i en afdeling, skal der så vidt muligt angives egnede løsninger på det pågældende problem. Beskrivelsen af problemer og tilhørende løsninger oplystes i prioriteret rækkefølge. Det er vigtigt, at beskrivelsen af afdelingens forhold er så fyldestgørende, at den umiddelbart kan forstås af læsere uden forudgående kendskab til afdelingen.

Evt. problemer kan f.eks. dreje sig om afdelingens driftsøkonomi og huslejeniveau, dårligt fungerende beboerdemokrati, lejeledighed, vold og hærværk i lokalområdet, bygningernes vedligeholdelsestilstand etc. Det bør tillige nævnes, hvis der er nærliggende risiko for, at sådanne problemer vil opstå.

Særlige tiltag kan f.eks. vedrøre en ændret anvendelse af udlejningsprincipper i afdelingen. Sådanne udlejningsprincipper kan ud over ventelistebaseret udlejning være: Fleksibel udlejning, annoncering, kombineret udlejning samt kommunal anvisning. Særlige tiltag kan også omfatte en bredere områdeindsats/helhedsplan, kapitaltilførsel til større renoveringsarbejder etc.

I konklusionen skal boligorganisationen særskilt gøre opmærksom på, om der er behov for at indgå en aftale med kommunen om den pågældende afdeling.

Da konklusionen skal være relativt kortfattet, kan der efter behov vedlægges yderligere materiale om den enkelte afdeling som bilag eller henvises til tidligere beskrivelser af afdelingens forhold.

#### *B. Gennemgang*

Afdelingens økonomi/drift, beboerdemokrati, udlejning og boligområde belyses systematisk, dels via nøgletal, der så vidt muligt er automatisk genererede, dels via afkrydsningfelter. Hvis nøgletal eller andre informationer er ”kritiske”, skal boligorganisationen kommentere dem.





# Bilag 5. Vejledning til styringsrapport for en almen administrationsorganisation

## I. Generelt.

Formålet med styringsrapporten er, at administrationsorganisationen her evaluerer og dokumenterer sin virksomhed og tilkendegiver ønsker om aftaler med kommunen og andre parter. Evalueringen sker med udgangspunkt i styringsmålsætningerne i almenboligloven (jf. lovens §§ 6a-6f). Der lægges for administrationsorganisationens vedkommende særligt vægt på at belyse eventuelle risici og problemer i relation til økonomi, ledelse og administration.

Det samlede dokumentationsmateriale udgøres udover styringsrapporten af administrationsorganisationens regnskabsmateriale, herunder regnskabsspørgeskema og årsberetning.

Styringsrapporten danner - sammen med det øvrige dokumentationsmateriale - grundlag for styringsdialogen mellem kommune og administrationsorganisation. Hvis der er behov for supplerende redegørelser vedrørende enkelte forhold, kan administrationsorganisationen vedhæfte disse til rapporten som særlige bilag.

Styringsdialogens forløb og konklusioner skal fremgå af den afsluttende redegørelse, som offentliggøres af kommunen.

I styringsrapporten indgår tre forskellige typer af information, som tilsammen danner grundlag for en vurdering af administrationsorganisationens virksomhed: vurderingsfelter, afkrydsningsfelter og kommenterede nøgletal.

I *vurderingsfelterne* foretager administrationsorganisationen en evaluering af sin egen virksomhed inden for de mest centrale områder. Dette sker gennem besvarelse af åbne spørgsmål om, hvilke udfordringer, problemer og påtænkte initiativer, administrationsorganisationen står over for. Der er i denne vejledning en række eksempler på forhold, der kan indgå i besvarelsen.

I *afkrydsningsfelterne* giver administrationsorganisationen information om en række konkrete spørgsmål. Afkrydsningsfelterne giver et overblik over administrationsorganisationens vurderinger og initiativer. Der kan eller skal tilføjes kommentarer til en del af afkrydsningsfelterne.

Der indgår endelig *nøgletal* i styringsrapporten. De fleste nøgletal genereres automatisk. Der foretages benchmarking af de fleste nøgletal på baggrund af tal fra sammenlignelige administrationsorganisationer. Nøgletal, der er markeret som kritiske, skal kommenteres, men det er derudover muligt at kommentere alle nøgletal.

En kommentar eller vurdering af et forhold/initiativ skal være kortfattet (der er afsat maks. 3 linjer). Er der behov for supplerende information, må der henvises til en nærmere gennemgang i vedlagte bilag.

## II. Styringsrapportens indhold og opbygning

Styringsrapporten eksklusiv bilag forudsættes gennemgået som helhed ved dialogmødet. De øvrige elementer i dokumentationsmaterialet (regnskabsmateriale og eventuelle bilag til styringsrapporten) inddrages i relevant omfang. Derfor skal administrationsorganisationen sikre, at væsentlige problemer i det øvrige dokumentationsmateriale omtales i styringsrapporten. Der overføres automatisk væsentlige informationer fra regnskabsspørgeskema til styringsrapporten.

Styringsrapporten for en almen administrationsorganisation omfatter administrationsorganisationen selv og dens generelle udfordringer og indsats i forhold til administrerede boligorganisationer og deres afdelinger. Forhold eller pro-

blemer i de administrerede boligorganisationer og deres afdelinger behandles i de administrerede boligorganisationers styringsrapporter med bilag.

I det følgende gennemgås styringsrapportens opbygning:

*A. Konklusion vedrørende målopfyldelse og behov for aftaler.*

Punktet omhandler administrationsorganisationens oplæg til, hvordan administrationsorganisationens virksomhed samlet skal vurderes og hvilke aftaler, der er behov for at indgå mellem administrationsorganisation og kommune.

*B. Gennemgang af administrationsorganisation.*

Punktet omhandler administrationsorganisationens evaluering af sin virksomhed med hensyn til økonomi/drift, ledelse og beboerdemokrati samt byggeri og renoivering. Eventuelle problemer og risici på disse områder samt tiltag til imødegåelse heraf skal oplyses.

- 1) Ad spørgsmål om udfordringer i relation til at bistå administrerede boligorganisationer med god organisationsdrift.

Spørgsmålet omhandler administrationsorganisationens nuværende kompetence og kapacitet til at bistå de administrerede boligorganisationer, herunder i relation til de problemstillinger, som er beskrevet i boligorganisationernes styringsrapporter.

- 2) Ad spørgsmål om initiativer i relation til at bistå administrerede boligorganisationer med god organisationsdrift.

Spørgsmålet omhandler initiativer vedrørende administrationsorganisationens kompetence og kapacitet til at bistå de administrerede boligorganisationer, herunder i relation til de problemstillinger, som er beskrevet i boligorganisationernes styringsrapporter.

- 3) Ad spørgsmål om administrationsorganisationens drift.

Spørgsmålet omhandler særlige udfordringer og problemer vedrørende effektiv og forsvarlig økonomi og administration, herunder afdelingsdrift. Punktet vedrører den professionelle administration, mens den politiske ledelse behandles under spørgsmålet om ledelse og beboerdemokrati.

Oplysningerne kan omhandle økonomistyring, herunder omkostningsniveau, produktivitet, opsparing samt budget- og regnskabsudarbejdelse. Hvis der i regnskabsmaterialet eller på anden måde er afdækket økonomiske problemer i administrationsorganisationen, skal det nævnes.

Endvidere kan f.eks. spørgsmål om fusioner, organisationsudviklingsprojekter og eventuelle sideaktiviteter omtales under punktet.

- 4) Ad spørgsmål om administrationsorganisationens ledelse og beboerdemokrati.

Spørgsmålet omhandler særlige udfordringer og problemer vedrørende kompetence, intern kommunikation, samarbejde mellem forskellige beslutningsniveauer mv.

- 5) Ad spørgsmål om administrationsorganisationens bygge- og renoveringsvirksomhed.

Spørgsmålet omhandler særlige udfordringer og problemer i forbindelse med administrationsorganisationens eventuelle administration af nybyggeri og renovering. Spørgsmålet udfyldes kun, hvis administrationsorganisationen har gennemført nybyggeri eller større renoveringsarbejder i den omhandlede periode, eller har planer om større projekter. Med et større renoveringsprojekt forstås et projekt, der indebærer huslejestigninger på over 5 pct. af gældende årsleje.

Det vil under punktet kunne bemærkes:

- hvis der er gennemført innovative og/eller produktivitetsfremmende løsninger med hensyn til byggeproces eller byggeteknik
- hvis der er brugt nærmere definerede standarder eller certificeringer eller gennemført innovation vedrørende byggeriets energiforbrug, miljøforhold og/eller indeklima.

Derudover vil administrationsorganisationens generelle vurdering af byggeriers kvalitet/arkitektur og omkostningseffektivitet kunne indgå.

### *C. Opfølgning på tidligere aftaler med kommunen mv.*

Administrationsorganisationen anfører her forhold, der tidligere har været omhandlet i styringsdialog eller aftale, og som skal følges op.

















