

God selskabsledelse og godt bestyrelsesarbejde DAB-Lejerbo

Indledning

God selskabsledelse i DAB-Lejerbo handler om balancen mellem forretning og forening. Om at hovedbestyrelsen både varetager virksomhedsstyring og skal sikre beboerdemokrati.

Dette papir peger derfor på principper og pointer indenfor begge områder, der tilsammen kendetegner god selskabsledelse og godt bestyrelsesarbejde i DAB-Lejerbo. I forhold til forretningsområdet gengives klassiske emner inden for virksomhedsledelse tilpasset det almene, altså god selskabsledelse. Foreningsområdet er indvævet i god selskabsledelse og desuden er her medtaget konkrete emner, om hvordan hovedbestyrelsen fungerer som et godt og effektivt overordnet ledelsesorgan, baseret på principper om godt bestyrelsesarbejde.

I øvrigt henvises til hovedbestyrelsens forretningsorden, som indeholder flere emner, der understøtter God selskabsledelse og godt bestyrelsesarbejde.

Formål og værdier

DAB-Lejerbo har til formål at forestå opførelse, udlejning, administration, vedligeholdelse og modernisering af støttet boligbyggeri. DAB-Lejerbo kan herudover udføre aktiviteter, som har en naturlig tilknytning til boligerne og administrationen af disse.

DAB-Lejerbo har tillige til formål at styrke beboerdemokratiet og forbedre boligmiljøet, bl.a. ved fokus på fællesskaber og trivsel i boligafdelingerne.

DAB-Lejerbos kerneværdier er redelighed, effektivitet og omsorg for beboerne.

DAB-Lejerbo efterstræber i sit virke god selskabsledelse.

Principper for godt bestyrelsesarbejde

Godt bestyrelsesarbejde i DAB-Lejerbo forudsætter, at hovedbestyrelsen deltager aktivt i DAB-Lejerbos overordnede ledelse, og at hovedbestyrelsen er i stand til at træffe beslutninger af værdi for administrationsorganisationen. I den forbindelse forudsættes det, at alle bestyrelsesmedlemmer yder en engageret indsats baseret på viden og indsigt i DAB-Lejerbos virksomhedsområder. Det er forudsat, at hovedbestyrelsesmedlemmer kan stille spørgsmål og få svar angående hovedbestyrelsens arbejdsområder.

DAB-Lejerbos ledelse skal sikre en forsvarlig drift af administrationsorganisationen. Driften skal tilrettelægges efter rationelle administrationsmetoder og administrationsudgifterne skal søges holdt på det lavest mulige niveau uden at gå på kompromis med kvaliteten. Ved administrationen skal beboernes interesser tilgodeses og DAB-Lejerbos anliggender varetages bedst muligt.

Hovedbestyrelsens aktive deltagelse i DAB-Lejerbos overordnede ledelse indebærer, at bestyrelsen udøver sin overordnede ledelse i den rette balance og dialog med direktionen, som står for den daglige ledelse.

Det indebærer mere konkret, at

- bestyrelsens medlemmer bruger den fornødne tid til at deltage i bestyrelsens arbejde
- bestyrelsens medlemmer har indsigt i væsentlige sider af administrationsorganisationens virksomhed

- bestyrelsens medlemmer træffer beslutninger på et oplyst grundlag
- bestyrelsens medlemmer sikrer økonomisk forsvarlighed og risikostyring
- bestyrelsens medlemmer overholder gældende vedtægter
- bestyrelsens medlemmer stiller opklarende spørgsmål
- bestyrelsens medlemmer er velforberedte og løbende følger DAB-Lejerbos virke
- bestyrelsens medlemmer af egen drift oplyser, hvis de er inhabile
- nye bestyrelsesmedlemmer hurtigt introduceres til bestyrelsens arbejde og principperne for bestyrelsens virke
- formanden udøver sin mødeledelse, så alle synspunkter indgår i beslutningsprocessen, så drøftelser sker og beslutninger træffes i den samlede bestyrelse, hvorved bestyrelsen fungerer som en effektiv sparringspartner for direktionen

Samarbejdet i hovedbestyrelsen

Bestyrelsesmedlemmerne har en god intern dialog med plads til forskellighed og uenighed, hvor alle kan føle sig ligeværdige og velkomne i en konstruktiv samtale.

Formand og de to næstformænd forbereder bestyrelsens møder sammen med direktøren og andre relevante fra administrationen. Forberedelsen er med til at sikre effektiviteten i bestyrelsens arbejde og skabe bedst mulige forudsætninger for bestyrelsesmedlemmernes arbejde.

Formanden sørger for at lede møderne, så det fremmer dialog og udveksling af synspunkter, herunder at hvert enkelt medlems særlige viden og kompetencer bliver anvendt bedst muligt til gavn for DAB-Lejerbo.

Hovedbestyrelsen fungerer som en gruppe, der er i stand til at træffe beslutninger, som har værdi for DAB-Lejerbos virksomhed.

Det indebærer mere konkret, at

- bestyrelsesmedlemmerne respekterer mødetidspunktet og melder afbud hvis forhindret
- bestyrelsesmedlemmerne beder om ordret og respekterer talerrækken
- bestyrelsens møder tager den fornødne tid
- administrationen sørger for at mødematerialet til bestyrelsesmøderne har den fornødne kvalitet
- bestyrelsesmedlemmerne får mulighed for at yde sit bedste og gøre sin indsats gældende
- bestyrelsen træffer fælles beslutninger og respekterer også uenighed
- bestyrelsen hvert 2. år vurderer sig selv og den forgangne periode
- bestyrelsen hvert år genbesøger sin forretningsorden.

Principper for God selskabsledelse

Hovedbestyrelsen holder sig DAB-Lejerbos grundlag og visioner for øje og er vidende om DAB-Lejerbos udvikling og derved får mulighed for på kvalificeret vis at udøve den overordnede ledelse.

Hovedbestyrelsen sikrer via direktionen en forsvarlig organisation af DAB-Lejerbos virksomhed, samt at de nødvendige forudsætninger for at nå målene er til stede i form af såvel finansielle som kompetencemæssige ressourcer.

Hovedbestyrelsen har fastsat og følger en forretningsorden for sit virke og en årsplan for sine møder, der sikrer, at væsentlige områder behandles med passende intervaller. Efter afholdelse af valg gennemgås og tiltrædes forretningsordenen på ny.

Direktionen udarbejder forretningsgange og kontrolfunktioner for alle økonomiske, tekniske, regnskabsmæssige og bogføringsmæssige forhold.

Effektiv risikostyring og et effektivt internt kontrolsystem medvirker til at reducere strategiske og forretningsmæssige risici, overholdelse af gældende regler, samt sikre kvaliteten af grundlaget for ledelsens beslutninger. Direktionen skal sikre, at risici identificeres og håndteres på hensigtsmæssig måde. Direktionen sikrer tilrettelæggelse og gennemførelse af materiale til revisors forvaltningsrevision, DAB-Lejerbos egen kontrol og økonomistyring, herunder rapportering til bestyrelsen.

Hovedbestyrelsen påser, at der foretages risikostyring vedrørende strategiske og forretningsmæssige risici foruden redegørelse for interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

Hovedbestyrelsen og direktionen fastlægger sammen væsentlige opgaver i relation til strategisk ledelse af virksomheden, og bestyrelsen vurderer direktionens gennemførelse af strategiske beslutninger.

Ved udarbejdelsen af selskabets strategi identificerer direktionen væsentlige forretningsmæssige risici, der måtte være forbundet med at opnå målene.

Direktionen rapporterer løbende – mundtligt og/eller skriftligt - til formand og næstformænd. Ud fra en afvejning af væsentlighed rapporteres udvalgte områder til bestyrelsen. Rapporteringen skal give bestyrelsen mulighed for at følge udviklingen på væsentlige risikoområder. Rapporteringen kan f.eks. omfatte forretningsgange, arbejdsgange, egenkontrol og handlingsplaner, som kan fjerne, mindske eller acceptere identificerede risici.

Hovedbestyrelsen får årligt forelagt beredskabsplan og orientering om beredskabsøvelse, risikovurdering og IT revisionserklæring.

Hovedbestyrelsen påser, at der er en effektiv risikostyring og effektive interne kontroller.

Det indebærer mere konkret, at

- bestyrelsens formandskab løbende drøfter DAB-Lejerbos fremtidige strategiske udvikling med direktionen, og bestyrelsen drøfter og godkender strategier for de væsentligste forretningsområder
- bestyrelsen godkender budget, regnskab, forvaltningsrapport med egenkontrol og økonomistyring samt dokumentationspakke til den kommunale styringsdialog
- bestyrelsen tager stilling til kapitalforvaltning og pengeanbringelse
- sager af usædvanlig karakter eller størrelse forelægges bestyrelsen til godkendelse med et kvalificeret beslutningsgrundlag
- bestyrelsen løbende vurderer direktionens arbejde og kontrollerer, at direktionen handler efter de godkendte strategier
- bestyrelsen holder møder med hyppighed og varighed, som giver den fornødne tid til kvalificeret drøftelse af de forelagte emner og sager, jfr. forretningsordenen.

Kontakt til revisor

Hovedbestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem bestyrelsen og den valgte revisor.

Revisors arbejde følger lovgivningen for almene boligselskaber. Honoreringen af revisionen forhandles af direktionen. Direktionen afrapporterer om aftalen til hovedbestyrelsen.

Revisor deltager på det årlige repræsentantskabsmøde og på regnskabsbestyrelsesmøde for gennemgang af revisionsprotokollatet. Revisionsprotokollen forevises hovedbestyrelsen ved hver påtegning.

Det indebærer mere konkret, at

- bestyrelsesmedlemmerne læser revisionsprotokollatet

- bestyrelsesmedlemmerne efter behov stiller spørgsmål til hvad revisor anfører
- bestyrelsesmedlemmerne siger til, hvis der er mistanke om besvigelser (dette spørgsmål vil revisor stille i forbindelse med hovedbestyrelsens godkendelse af regnskabet).

Hovedbestyrelsens sammensætning og organisering

DAB-Lejerbo er organiseret som en almen administrationsorganisation med de administrerede almene boligselskaber som medlemmer. Som almen administrationsorganisation er DAB-Lejerbo karakteriseret ved at være en medlemsstyret nonprofit virksomhed.

Hovedbestyrelsens størrelse er fastsat ud fra en afvejning af at være en operationel størrelse og det forhold, at administrationen er landsdækkende, og at der er et væsentligt hensyn til medlemsboligorganisationernes mulighed for at få valgt medlemmer til hovedbestyrelsen. Dermed afspejler størrelsen af hovedbestyrelsen, at DAB-Lejerbo er en brugerejet virksomhed med et stort antal medlemsboligorganisationer, og at det er væsentligt, at et bredt udsnit af medlemmer kan være repræsenteret.

Bestyrelsens formand og næstformænd er i følge vedtægterne beboere i et DAB-Lejerbo administreret selskab og direkte valgt på landsrepræsentantskabsmødet. Øvrige medlemmer vælges på landsrepræsentantskabsmødet ud fra kandidater fra tre valgkredse. Desuden udpeger hovedbestyrelsen tre eksterne medlemmer ud fra disses særlige kompetencer, der kan bidrage til bestyrelsesarbejdet. Herudover er der to medarbejdervalgte medlemmer.

Bestyrelsen finder det væsentligt, at sammensætningen af bestyrelsen gør bestyrelsen i stand til at varetage sine opgaver af såvel strategisk, ledelsesmæssigt som kontrolmæssig art. Ved sammensætningen af bestyrelsen er det ligeledes væsentligt, at varetagelsen af opgaverne kan ske effektivt i en konstruktiv og kvalificeret dialog med direktionen.

Bestyrelsesmedlemmerne skal handle uafhængigt af særinteresser. Flertallet af bestyrelsesmedlemmerne er beboervalgte medlemmer, der har god viden og erfaring om ledelse og drift af et lokalt boligselskab. Disse bestyrelsesmedlemmer er karakteriseret ved at have to tilhørsforhold dels som beboer/bestyrelsesmedlem i et boligselskab, som DAB-Lejerbo administrerer, og dels som hovedbestyrelsesmedlem i DAB-Lejerbo. I forbindelse med deres tiltrædelse som DAB-Lejerbo hovedbestyrelsesmedlem tydeliggøres opgaven om at varetage DAB-Lejerbos interesser og om hvorledes eventuel inhabilitet håndteres.

Mangfoldighed i bestyrelsen øger kvaliteten af dialogen og beslutningerne i bestyrelsen. Ved bestyrelsens overvejelser om besættelse af bestyrelsesposterne lægges der vægt på en god fordeling af erfaring og kompetencer, en geografisk repræsentation og forretningsmæssige hensyn. Ved bestyrelsens sammensætning tilstræbes en hensigtsmæssig aldersfordeling og en hensigtsmæssig fordeling af mænd og kvinder.

Kommunikation og samspil med medlemmerne

DAB-Lejerbos ledelse sikrer en hensigtsmæssig og afbalanceret udvikling af DAB-Lejerbo på kort og lang sigt. God selskabsledelse handler også om at skabe hensigtsmæssige rammer, der gør det enkelt for medlemsorganisationerne at indgå i dialog med selskabets ledelse.

DAB-Lejerbo skal varetage alle medlemmernes og brugernes (boligorganisationernes og beboernes) interesser. Boligorganisationerne har eller kan have forskellige interesser og forskellige fokusområder, grundet i f.eks. deres forskellige størrelser, herunder antal lejemål, beboersammensætning, boligtyper, geografi eller økonomi.

Relationerne styrkes via det årlige landsrepræsentantskabsmøde, løbende kommunikation fra hovedbestyrelsesmøderne, blandt andet via det digitale nyhedsbrev BestyrelsesNyt og udsendte

referater samt afholdelse af forskellige medlemsarrangementer, såsom kurser, seminarer for organisationsbestyrelser og for afdelingsbestyrelser eller dialogmøder med medlemsorganisationernes bestyrelser efter behov eller tilsvarende arrangementer.

Hovedbestyrelsen ønsker en god dialog med landsrepræsentantskabet og administrationsorganisationens medlemmer. Hovedbestyrelsen sikrer en løbende dialog med medlemsorganisationerne, for at de får relevant indsigt i DAB-Lejerbo, og for at DAB-Lejerbos hovedbestyrelse kender medlemmernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til DAB-Lejerbo. Hovedbestyrelsens medlemmer har en naturlig interesse i at kommunikere bredt med repræsentantskabet og boligorganisationernes bestyrelser generelt.

De fleste medlemsorganisationer giver mulighed for, at et hovedbestyrelsesmedlem kan udpeges som bestyrelsesmedlem i medlemsorganisationen.

Det indebærer mere konkret, at:

- bestyrelsesmedlemmet deltager aktivt i medlemsorganisationens bestyrelse
- bestyrelsesmedlemmet er talerør til og fra hovedbestyrelse og medlemsorganisation
- bestyrelsesmedlemmet bidrager med erfaringsudveksling og nærvær
- Bestyrelsesmedlemmet udviser loyalitet overfor de i bestyrelsen trufne dispositioner
- Bestyrelsesmedlemmet udviser respekt overfor de andre bestyrelsesmedlemmer
- Bestyrelsesmedlemmet har tavshedspligt i personsager og i fortrolige sager

Kommunikation og samspil med øvrige interessenter

DAB-Lejerbos øvrige interessenter omfatter blandt andre boligsøgende, medarbejdere, fraflyttere, kommuner, ministerier og BL-Danmarks Almene Boliger samt byggeriets parter.

Hovedbestyrelsen påser, at direktionen har gode relationer til DAB-Lejerbos interessenter.

I forhold til tilsynskommunen er der det årlige styringsdialogmøde. Desuden har administrationen dialog med kommunen efter behov.

DAB-Lejerbo prioriterer en tydelig og forståelig kommunikation med interessenterne, hvilket blandt andet sker via DAB-Lejerbos sociale medier og hjemmesiden, hvor boligsøgende og beboere desuden har adgang til deres egen "Min side". Hjemmesiden anvendes også af kommuner og af jobsøgende samt medarbejderne og andre interessenter.

Herudover lægges der vægt på DAB-Lejerbos kommunikation med medarbejderne. Den sker blandt andet via målrettede digitale nyhedsbreve og andre interne medier. Desuden er der kurser og arrangementer for ejendomsfunktionærer og medarbejdere.

Pressehåndtering

I DAB-Lejerbo er det direktionen eller landsformanden, der udtaler sig om DAB-Lejerbos politikker, strategi, målsætninger og visioner. Det er også direktørerne eller landsformanden, der kommenterer på boligpolitiske emner og sektorlovgivning.

Øvrige pressehenvendelser:

- Medarbejdere i administrationen må (men skal ikke) svare på fakta om DAB-Lejerbo, boligafdelinger og -organisationer samt på spørgsmål om egne sager. Den presseansvarlige skal altid orienteres
- Medarbejdere på ejendomskontoret skal altid kontakte driftschefen og/eller den presseansvarlige, når pressen henvender sig
- Afdelings- og organisationsbestyrelser kan bede DAB-Lejerbo om at udtale sig på deres vegne eller bede administrationen om hjælp til en udtalelse.

Hovedbestyrelsens uafhængighed

Bestyrelsesmedlemmerne i DAB-Lejerbo vælges ud fra, at de enten i forvejen er med i bestyrelsen i et boligselskab administreret af DAB-Lejerbo eller at de har relevante kompetencer og viden om det almene område f.eks. via de er aktive kommunalt eller erhvervsmæssigt. Dermed har bestyrelsesmedlemmerne en dobbelt rolle, der er tilstræbt og ønskelig.

For at sikre gennemsigtighed og forebygge habilitetsudfordringer oplyser bestyrelsesmedlemmerne i forbindelse med deres tiltrædelse eller ved ændringer om deres eventuelle hverv i andre selskaber, bestyrelser og lignende.

Eksempler på hverv, der skal oplyses, er:

Deltagelse i ledelsen af entreprenør- eller rådgiver virksomhed inden for byggeri, bestyrelsesmedlem i boligselskaber eller boligadministrationsselskab, bestyrelsesmedlem i fjernvarmeselskab, måler-, elselskab eller lignende.

Det enkelte medlem af bestyrelsen vurderer selv, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på sine respektive hverv således, at vedkommende ikke påtager sig flere hverv, end at hvert enkelt hverv kan udføres på en for organisationen tilfredsstillende måde.

Det bemærkes, at en række af DAB-Lejerbo bestyrelsesmedlemmerne vil bestride bestyrelsesposter hos indtil flere af de administrerede boligselskaber/medlemsorganisationerne, hvilket er ønskværdigt, da det bl.a. giver mulighed for gensidig information og direkte kommunikation. (Se afsnittet om kommunikation og samspil med medlemmerne.)

Det indebærer mere konkret, at:

- bestyrelsens medlemmer prioriterer varetagelsen af sine bestyrelseshverv
- bestyrelsesmedlemmet er bevidst om sine forskellige hverv og tilhørsforhold
- bestyrelsesmedlemmet af sig selv oplyser om sine øvrige hverv
- bestyrelsesmedlemmet at sig selv oplyser, hvis der måtte være tale om inhabilitet
- bestyrelsesmedlemmerne oplyser årligt om sine hverv, så oplysningerne kan være tilgængelige

Principper for repræsentation i og valg til eksterne tillidsposter

DAB-Lejerbo administrerer på vegne af selvejende almene boligselskaber et stort antal almene boliger og som led i dette arbejde søger DAB-Lejerbo at øve indflydelse på en lang række områder til gavn for beboerne og generel interessevaretagelse for det almene område.

Det vil sige, at DAB-Lejerbo søger indflydelse både på egne vegne og på vegne af medlemsorganisationerne i det omfang bestyrelserne i de administrerede enheder ønsker dette.

Det drejer sig om forskellige landsdækkende interesseorganisationer o.l., så som BL, AlmenNet, Realdania, Forenede Kredit, RD Storkundeforum, Byggeriets samfundsansvar, Housing Europa, EBF (EG-Bolig brugerforening) og mulige fora til forbrugerindflydelse, forsyningsvirksomhed, byudvikling, samfundsansvar og lignende.

Direktionen afgør, om direktionen selv og/eller ansatte i administration skal være aktive på DAB-Lejerbos vegne i ovennævnte foreninger o.l. Medlemskab af eller valg til diverse interessefora på DAB-Lejerbos vegne afklares desuden med formanden, formandskabet eller den samlede hovedbestyrelse alt efter art og omfang.

Direktionen eller ledende DAB-Lejerbo medarbejdere kan kandidere til relevante poster, og direktionen kan i givet fald forespørge medlemsorganisationerne om eventuel fuldmagt i forhold til deltagelse eller stemmeafgivelse. Konkret sker der afklaring og/eller information via formanden, formandskabet eller den

samlede hovedbestyrelse alt efter art og omfang. Herudover kan det være relevant med punkter til drøftelse eller information på dagsordenen for hovedbestyrelsens møder.

DAB-Lejerbos bestyrelsesmedlemmer kan tilsvarende være aktive i de relevante landsdækkende fora på vegne af DAB-Lejerbo – alt efter hovedbestyrelsens beslutninger.

Herudover varetager administration medlemsorganisationernes og afdelingernes interesser i de fora, der knytter sig til lokalområdet. Det sker i overensstemmelse med den lokale boligorganisations administrationsaftale og lokale beslutninger. Beboerdemokraterne i medlemsorganisationerne kan tilsvarende være aktive i de relevante lokale fora – alt efter medlemsorganisationens beslutninger.

Alt i overensstemmelse med love, vedtægter, vedtagne retningslinjer og kutymmer.

Whistleblowerordning

DAB-Lejerbo har en "åben dør" politik samt kompetente valgte tillidsrepræsentanter, og et tillidsfuldt samarbejde ledelse og medarbejdere imellem, der fremmer og opfordrer til åbenhed og mulighed for både hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af eventuelle forseelser eller mistanke herom.

DAB-Lejerbo har tilsluttet sig en brancheløsning for whistleblowerordning initieret af Landsbyggefonden og etableret via advokatfirmaet Kromann Reumert. Gennem dette system kan medarbejdere og andre interessenter på betryggende vis indrapportere eventuelle forhold.

GDPR

DAB-Lejerbo efterlever reglerne om persondata beskyttelse og lever op til retningslinjerne for god persondataetik.

DAB-Lejerbo er dataansvarlig for administrationsorganisationens eget virke og egne ansatte. Samtidigt er DAB-Lejerbo databehandler for medlemsorganisationernes og de administrerede kommunale ejendomme, hvor der både er administrationsaftaler og databehandlersaftaler.

Overholdelse af beskyttelse af personoplysninger ligger i naturlig tråd med DAB-Lejerbos bærende værdier om redelighed og omsorg for beboerne.

DAB-Lejerbo foranlediger årligt en uvildig revisionserklæring om DAB-Lejerbos rolle som databehandler. Denne forelægges DAB-Lejerbos hovedbestyrelse og gøres tilgængelig for medlemsorganisationerne og de kommuner, som vi administrerer boliger for.

Hvis der måtte opstå brud på persondatasikkerheden, foranlediger DAB-Lejerbo underretning til den dataansvarlige. DAB-Lejerbo varetager det fornødne i forhold til vurdering af hændelsen, herunder i forhold til underretning af den forurettede og indberetning til Datatilsynet, notering af hændelsen på liste over mulige brud, samt eventuelt andre nødvendige tiltag.

Afslutning

DAB-Lejerbos God selskabsledelse og godt bestyrelsesarbejde udleveres sammen med forretningsordenen til alle hovedbestyrelsens medlemmer.

DAB-Lejerbos God selskabsledelse og godt bestyrelsesarbejde tages op til revision efter behov og mindst hvert tredje år. Papiret kan ændres ved simpelt flertal på et hovedbestyrelsesmøde.

Godkendt på hovedbestyrelsesmøde den 2. december 2025.