

Udgives kun digitalt

Medlem af organisationsbestyrelsen

– om bestyrelsens opgaver og ansvar



BL

DANMARKS ALMENE BOLIGER

Forsidefoto:

Kanalens Kvarter i Albertslund.

Albertslund Boligselskab og Vridsløse-
lille Andelsboligforening. Opført i 1966

Foto: Jørgen Jørgensen

Indledning

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

Denne pjece handler om, hvad bestyrelsesarbejdet indebærer, hvilke regler du bør sætte dig ind i, hvilken indflydelse og hvilket ansvar du har.

Pjecen retter sig både imod nye og erfarne medlemmer af organisationsbestyrelsen, som har brug for at få overblik over bestyrelsens væsentligste opgaver samt inspiration og perspektiv på bestyrelsens arbejde. Men pjecen kan naturligvis også læses af andre med interesse for arbejdet i den politiske del af ledelsen i en almen boligorganisation.

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

Bagerst i pjecen er der en oversigt over den beboerdemokratiske struktur i en almen boligorganisation. For at lette læsningen har vi valgt at bruge ordet "bestyrelse" om organisationsbestyrelse. Afdelingsbestyrelsen vil således blive omtalt som "afdelingsbestyrelse". På samme måde bliver "direktør" brugt som en samlet betegnelse for både forretningsfører og direktør i denne pjece.

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



Vulkanen.

Ungdomsboliger i Aarhus
Havn. Opført i 2013 af Bolig-
foreningen Ringgården.

Foto: Jørgen Jørgensen

Indhold

Bestyrelsens overordnede ledelsesansvar

| | |
|--|---|
| Den politiske ledelse og den daglige ledelse | 6 |
| Strategi og mål | 7 |
| Administrationsform | 8 |

Samarbejde og kommunikation

| | |
|--|----|
| God almen ledelse | 9 |
| Synlighed og kommunikation | 9 |
| Samarbejdet med afdelingsbestyrelsen | 10 |

Bestyrelsesarbejdet i det daglige

| | |
|---|----|
| Samarbejdet med revisionen | 12 |
| Forvaltningsrevision | 12 |
| Habilitet | 13 |
| Tavshedspligt | 14 |
| Det kollektive ansvar | 14 |
| Kan et bestyrelsesmedlem ved fejl gøres personligt ansvarlig? | 15 |

Økonomien i boligorganisationen

| | |
|--------------------------------------|----|
| Trækningsretten | 17 |
| Dispositionsfonden | 18 |
| Administrationsbidrag | 18 |
| Kostægte administrationsbidrag | 19 |

Udlejningsreglerne

| | |
|-------|----|
| | 21 |
|-------|----|

Nybyggeri og reovering

| | |
|--------------------|----|
| Nybyggeri | 24 |
| Renoveringer | 24 |

Mere information og reglerne

| | |
|---|----|
| Pjecer fra BL | 26 |
| Love, bekendtgørelser og vejledninger om almene boliger | 26 |

Strukturen i en almen boligorganisation

| | |
|-------|----|
| | 28 |
|-------|----|

Kurser og temadage til organisationsbestyrelser

| | |
|--------------------------|----|
| Rekvirerede kurser | 30 |
| Kan BL hjælpe? | 30 |

Bestyrelsens overordnede ledelsesansvar

Den almene boligorganisations formål er fastlagt i Lov om almene boliger. Lovens formulerede formål gælder for alle boligorganisationer, uanset hvilke formuleringer der er anført i boligorganisationens egne vedtægter.

“§ 6. En almen boligorganisations kerneaktiviteter er at opføre, udleje, administrere, vedligeholde og modernisere almene boliger (...). Ansvar for at opfylde disse formål hviler på bestyrelsen, som er boligorganisationens overordnede ledelse.

Det fremgår desuden i Bekendtgørelse om drift m.v. § 12, at *“Boligorganisationens bestyrelse har den overordnede ledelse af boligorganisationen og dens afdelinger. Bestyrelsen er ansvarlig for driften, herunder for udlejning, budgetlægning, regnskabsaflæggelse, lejefastsættelse og at den daglige administration sker efter de regler, der gælder herfor”*. Bestyrelsen har dermed ansvaret for de beslutninger, der træffes i bestyrelsen, men også ansvaret for, at direktøren sikrer, at de rigtige beslutninger omsættes til handling.

Bestyrelsen er altså valgt som beslutningstager og ikke som administrator. Som bestyrelsesmedlem såvel som samlet bestyrelse har man pligt til at efterleve denne skarpe arbejdsdeling imellem bestyrelse og administration i et godt og professionelt samarbejde.

Som bestyrelsesmedlem forventes det, at man aktivt tilegner sig alt relevant materiale til bestyrelsesmøder, at man får en vis indsigt i den almene leje-

lovgivning, samt at man holder sig boligpolitisk opdateret. Derudover kvalificerer det bestyrelsens arbejde og samarbejde, at alle bestyrelsesmedlemmer stiller spørgsmål og skaber dialog, så man styrker beslutninger, men også at man siger fra, når man mener, der tages beslutninger, der ikke er korrekte. Det forventes med andre ord, at man opfører sig fornuftigt og etisk korrekt, og det forventes, at man forstår, at man som samlet bestyrelse har det overordnede juridiske og økonomiske ansvar for boligorganisationen og derfor har pligt til hele tiden at tænke i boligorganisationens overordnede interesse.

Den politiske ledelse og strategi for boligorganisationen

Som ansvarlig for den politiske ledelse af boligorganisationen skal bestyrelsen sætte den politiske dagsorden. Bestyrelsen er dermed den ansvarlige part og udstikker rammer og retning for organisationens udvikling på kort og på lang sigt. Udover at bestyrelsen skal have indsigt i de vilkår og regler, der gælder for almene boliger, bør man også danne sig et overblik over, hvilke udfordringer der er aktuelle, og hvilke der måske ligger og lurser i horisonten.

For at sikre, at det er bestyrelsen, der definerer, hvad boligorganisationen skal arbejde for og henimod, skal bestyrelsen i samarbejde med direktøren udforme en overordnet strategi med mål og handlingsplaner for en længere periode. Her drøfter bestyrelsen, hvilke behov de ser, og hvilke forhold de skal være beredte på.

Derudover tager bestyrelsen stilling til, hvilke mål og indsats der kan styrke boligorganisationen og beboerdemokratiet, og man foretager nogle prioriteringer og laver tidsplaner. Endelig laver man kvalitetsmål, så bestyrelsen efterfølgende kan tjekke, om man er nået i mål.

Strategi og mål

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

Udfordringerne for boligorganisationen kan være mange: Ny kommunalreform, nye samarbejder og fusioner i boligsektoren, konkurrence med andre boligformer, renovering af forældet 60'ere og 70'erebyggeri, integration og beboerdemokrati.

En fremadrettet løsning af disse og andre udfordringer kræver, at ledelsen lægger en strategi og formulerer nogle mål, som boligorganisationen kan styres og ledes efter.

Bestyrelsen skal i samarbejde med den administrative leder lave en strategi, en vision og nogle overordnede mål for boligorganisationens udvikling. Bestyrelsen spiller en væsentlig rolle i forbindelse med udviklingen af en strategi for boligorganisationen, fordi det er her, de vidtrækkende og langsigtede beslutninger skal træffes. Både bestyrelsen

og direktøren bør deltage aktivt med bidrag til og holdninger om, hvad der er de vigtigste aktuelle udfordringer, og hvordan boligorganisationen skal møde disse udfordringer.

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

Den daglige ledelse

Alle beslutninger træffes på bestyrelsesmøder i samarbejde med direktøren. Direktøren er den, der med sin egen og medarbejdernes ekspertise har til opgave at rådgive bestyrelsen og udarbejde oplæg til bestyrelsen, som kan understøtte deres overvejelser og beslutninger.

Både bestyrelsen og direktøren kan stille forslag, men det er bestyrelsen, der beslutter, om initiativer skal føre til handling.

Administrationsform

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

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

I sådan en situation er det nødvendigt, at bestyrelsen har drøftet, hvilke overordnede hovedopgaver boligorganisationen har i de kommende år. Er det fx at ekspandere, at forbedre beboerdemokratiet, at profilere sig via forbedret service, at rette op på samspilsramte boligafdelinger, at foretage rationaliseringer i administrationen eller måske en kombination af alle disse mange opgaver.

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

Hvis repræsentantskabet eller generalforsamlingen beslutter, at boligorganisationen skal have egen

administration, ansætter bestyrelsen direktøren og i visse større boligorganisationer også andet overordnet personale (fx regnskabschef, økonomichef, udlejningschef o.l.) Bestyrelsen delegerer herefter ansættelseskompetencen videre til direktøren, som så ansætter det øvrige personale. Ved ansættelse af ny direktør skal bestyrelsen sikre sig følgende:

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

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

Samarbejde og kommunikation

God almen ledelse

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

Etik, troværdighed og åbenhed er vigtige grundsten i "god almen ledelse", der dækker over det, der skal præge ledelsen af de almene boligorganisationer. De er beskrivende for den måde, boligorganisationen løser opgaver og evt. dilemmaer og konflikter på.

At der er åbenhed og troværdighed i organisationen siger fx noget om den måde, kommunikationen imellem ledelse, ansatte og beboere foregår på – at de nødvendige oplysninger når frem til de involverede personer, således at de beslutninger, som træffes, bliver taget på det bedste grundlag. Du kan læse mere om god almen ledelse i en pjece af samme navn, som BL har lavet i samarbejde med KL. Derudover kan du finde konkrete eksempler på god almen ledelse på BL's hjemmeside.

Synlighed og kommunikation

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

i udvikling skal arbejde med image, markedsføring og dermed synlighed:

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

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

Håndtering af pressen skal være en bevidst del af organisationens kommunikationsstrategi. Når pressen vil i kontakt med boligorganisationen eller omvendt, skal der ikke være tvivl om fremgangsmåden. Har boligorganisationen en åben og effektiv kommunikation, vil den fremstå som en troværdig, professionel og pålidelig samarbejdspartner.

Klager og mistro kan opstå, men hvis boligorganisationen har en virksomhedskultur, hvor man gerne vil vise, hvem man er, og hvad man står for, så har den også gode og positive muligheder for at håndtere kritikken.

Samarbejdet med afdelingsbestyrelsen

Bestyrelsen har både et ansvar for og en interesse i, at afdelingernes beboerdemokrati fungerer bedst muligt. For at fremme beboerdemokratiet, skal du derfor være med til at starte diskussioner og inspirere til ændringer i afdelingerne, så de kan udvikle sig i takt med tiden og opfylde ændrede krav og forventninger. Bestyrelsen kan blandt andet tage initiativ til, at afdelingsbestyrelsen løbende bliver holdt orienteret om nye regler og muligheder for indflydelse – fx i form af ekspert-oplæg om aktuelle emner eller i form af information om tiltag, der har konsekvenser for det sociale liv, miljøet eller beboernes medindflydelse. Bestyrelsen kan også tage initiativ til, at der arrangeres kurser eller temaaftener for afdelingsbestyrelserne, fx om beboerdemokrati, afdelingens budget, råderet m.v.

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

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

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



Uglekær.

Trappeopgang i Uglekær i Aabenraa. Opført i 1972 af Kolstrup Boligforening.

Foto: Jørgen Jørgensen

Bestyrelsesarbejdet i det daglige

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

For at lette bestyrelsens arbejde er det en god idé at vedtage en forretningsorden. Den angiver nogle rammer og regler for afviklingen af bestyrelsesmøderne. Det er bestyrelsen selv, der beslutter, hvad der skal stå i forretningsordenen, og som derfor også kan ændre den.

Følgende forhold om bestyrelsesmedlemmernes ansvar skal kendes:

Samarbejdet med revisionen

Boligorganisationen bliver løbende kontrolleret af et revisionsfirma. Denne løbende kontrol må ikke fungere som en sovepude, hvor bestyrelsen konkluderer, at når revisionen ikke har bemærkninger, så er alting nok helt i orden. Bestyrelsen kontrollerer revisionsprotokollen på hvert møde, og enhver protokoltilførsel skal underskrives af samtlige bestyrelsesmedlemmer. Men det er naturligvis ikke gjort med det. Bestyrelsen skal sikre sig, at eventuelle kritiserede forhold hurtigst muligt bliver bragt i orden via pålæg til direktøren og ved efterfølgende kontrol at sikre sig, at dette pålæg bliver fulgt op. Revisor foretager en neutral kontrol af den økonomiske drift. Det sker ved den årlige revision i forbindelse med aflæggelsen af årsregnskabet, ved løbende kontrol og i særlige tilfælde, hvor bestyrelsen måtte ønske det ved en ekstra kontrol af udvalgte poster.

En vigtig instruks findes i Bekendtgørelsen om drift af almene boliger m.v. (bilag 4, § 6). Her fremgår det, at:

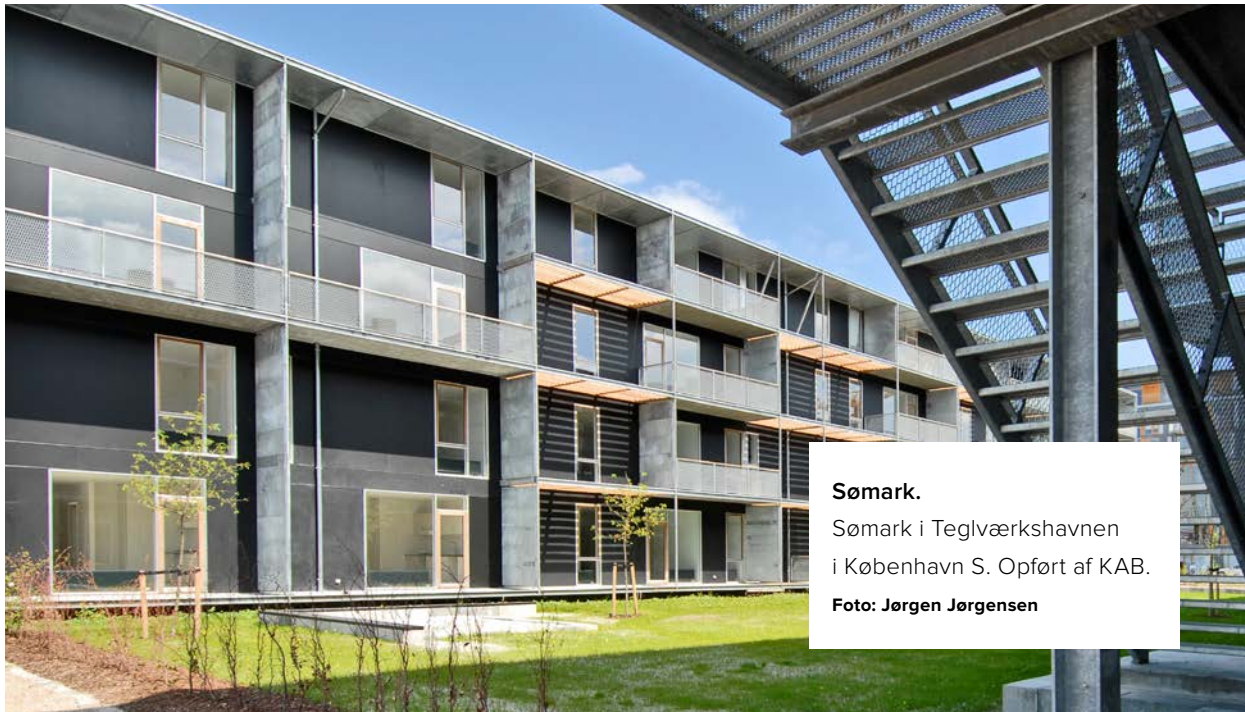
“Bliver revisor opmærksom på lovovertredelser eller tilsidesættelser af forskrifter af væsentlig betydning i forbindelse med midlernes forvaltning, påhviler det revisor straks at foretage indberetning til den almene boligorganisations bestyrelse og kommunalbestyrelsen. ...Det samme gælder, hvis revisor under sin revision eller på anden måde bliver opmærksom på, at fortsættelse af driften er usikker af økonomiske eller andre grunde.”

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

Forvaltningsrevision

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

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



Sømark.

Sømark i Teglværkshavnen
i København S. Opført af KAB.

Foto: Jørgen Jørgensen

Forvaltningsrevision bygger på tre centrale hensyn:

- Sparsommelighed – som handler om at vurdere, om de enkelte konkrete dispositioner og udgifter er rimelige, hensigtsmæssige og sparsommelige nok set i forhold til boligorganisationens egen målsætning om kvalitet, serviceniveau m.v.
- Produktivitet – som betyder, at de enkelte administrative opgaver skal være udført ved hjælp af så få ressourcer som muligt.
- Effektivitet – som handler om at vurdere, om den administrative praksis har været effektiv nok set i forhold til opstillede mål. Forvaltningsrevision er et redskab for både den politiske og den administrative ledelse, hvor der tages udgangspunkt i målsætninger fastsat af ledelsen og i skriftlige forretningsgange.

Den politiske ledelse (bestyrelsen) skal medvirke til at opstille de langsigtede mål for boligorganisa-

tionen inden for centrale områder af driften, fx kapitalforvaltning, dispositionsfond, trækingsret, arbejdskapital, restancepolitik, samarbejdspartnere, byggepolitik, it-politik, beboersammensætning og udlejning, integration, råderet, informationsniveau og markedsføring.

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

Habilitet

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

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

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

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

Tavshedspligt

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

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

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

Almindeligt bestyrelsesarbejde er som hovedregel

ikke omfattet af tavshedspligt, men derimod af en pligt til at oplyse beboerne om arbejdet i bestyrelsen. Tavshedspligten må således ikke føre til en kløft imellem bestyrelsen og beboerne med heraf følgende klager over manglende informationer, lukkethed, indspisthed o.l.

Det kollektive ansvar

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

Mener man, at bestyrelsens flertal er i færd med at begå noget ulovligt eller meget forkert, har man to muligheder, hvis man vil undgå at pådrage sig andel i det kollektive ansvar:

Enten at få egen holdning imod den trufne beslutning ført til protokols, eller – i grovere tilfælde – øjeblikkeligt at nedlægge sit hverv i bestyrelsen og i protokollen få anført årsagerne til dette skridt.

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

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

- Uprofessionel eller svingagtig forretningsførelse, der fører til økonomiske tab for beboerne, her-

under også forkert forvaltning af boligorganisationens henlagte midler.

- Beslutninger om brug af midler, der falder uden for boligorganisationens lovlige formål:
 - Mangelfulde retningslinjer for den praktiske tildeling af ledige lejligheder.
 - Manglende omkostningsbevidsthed i administrationen eller drift af afdelingerne.
 - Sammenblanding af personlige og professionelle interesser – se ovenfor under habilitet.
 - Forkert afvendelse af konto for indvendig vedligeholdelse i afdelinger med B-ordning.

Kan et bestyrelsesmedlem ved fejl gøres personligt ansvarlig?

Risikerer man at blive sat fra hus og hjem, hvis man begår fejl i bestyrelsesarbejdet?

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

Hvis der er god harmoni i samarbejdet imellem en dygtig og professionel administrator og bestyrelsen,

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

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

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



HavneBO.

HavneBO i Vejle. Opført i 2013
af Boligforeningen ØsterBO.

Foto: Jørgen Jørgensen

Økonomien i boligorganisationen

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

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

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

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

Trækningensretten

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

Trækningensretten kan anvendes til følgende:

- Installation af centralvarme eller anden tidsvarende opvarmningsform
- Tidssvarende boligforbedring af toilet- og badeforhold
- Arbejder, der udføres i forbindelse med brandsikring
- Isoleringsarbejder og andre energibesparende foranstaltninger
- Forbedring af køkkener
- Renovering af facader, altaner, tag m.v. (klimaskærmen)
- Etablering og forbedring af vaskerier og andre fælleslokaler
- Forbedring af bebyggelsens omgivelser, fx omlægning af gårdsplads og øvrige friarealer, etablering af lege- og opholdsarealer eller lignende arbejder, hvorved bebyggelsens omgivelser forbedres væsentligt

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

Alle organisationens afdelinger (også afdelinger taget i brug efter den 1. januar 1970, og som dermed ikke betaler A- og G-indskud) kan få del i disse midler.

Bestyrelsen beslutter, hvilke afdelinger der skal have tilskud fra trækingsretten til at gennemføre de nævnte arbejder. Tilskuddet udgør i hvert enkelt tilfælde maksimalt 2/3 af den samlede udgift. Resten af finansieringen må afdelingen skaffe på anden måde (normalt ved at optage lån, da der ikke må henlægges til moderniseringer).

Du kan læse mere om trækingsretten på Landsbyggefondens hjemmeside, www.lbf.dk.

Dispositionsfonden

Alle almene boligorganisationer skal etablere en dispositionsfond, som organisationen skal henlægge til i form af bidrag fra afdelingerne. Der skal henlægges til dispositionsfonden, indtil den har en minimumsstørrelse på 5.572 kr. pr. lejemål (2015/16-tal – beløbet pristalsreguleres en gang om året). Det er op til bestyrelsen at vurdere, om der fortsat skal opkræves bidrag fra afdelingerne, når dette minimum er nået.

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

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

Administrationsbidrag

Bestyrelsen fastsætter størrelsen af administrationsbidraget via boligorganisationens budget.

Bestyrelsen skal stræbe efter det lavest mulige niveau for administrationsbidraget, idet der dog skal tages hensyn til fx det ønskede serviceniveau. Der er ikke fastsat noget maksimum for administrationsbidraget. Boligorganisationens administrationsudgifter skal fordeles på afdelingerne. Det kan ske på tre forskellige måder:

1. Samme bidrag pr. lejemålsenhed

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

2. Grundbidrag og tillægsbidrag

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

3. Opdelt grundbidrag

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

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

EKSEMPEL PÅ BEREGNING AF ADMINISTRATIONS BIDRAG

Boligorganisation med 18 boligafdelinger og 1.822 lejemaalsheder

| | |
|---------------------------------|-----------------|
| Samlede administrationsudgifter | 9.072.225 kr. |
| Byggesagshonorar m.v. | - 1.982.112 kr. |
| Anden administration | - 284.497 kr. |
| Gebyrer | - 437.835 kr. |
| Administrationsudgifter (netto) | 6.367.781 kr. |
| Pr. lejemaalsheder | 3.491 kr. |

Kostægte administrationsbidrag

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

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

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

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

- Opnoteringsgebyr
- Ajourføringsgebyr
- Restancegebyr (påkrav)
- Antenneregnskabsgebyr
- Råderetsgebyr

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

Du kan læse mere om reglerne for beregning af administrationsbidraget i kapitel 7 i Bekendtgørelse om drift af almene boliger.

Via Landsbyggefondens hjemmeside, www.lbf.dk, er der adgang til en regnskabsdatabase, hvor du kan hente og sammenligne regnskabstal fra flere almene boligorganisationer og afdelinger.

Udlejningsreglerne

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

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

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

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

Skal anciennitet på ventelisten bevares?

Når en boligsøgende indgår en aftale om at leje en bolig, slettes den pågældende på ventelisten, og den oparbejdede anciennitet bortfalder.

Bestyrelsen kan dog beslutte at ændre på dette princip, så en lejer, der måtte ønske det, kan bevare sin anciennitet på ventelisten.

Anciennitet på ventelisten overføres til oprykningsventeliste

Bestyrelsen kan beslutte, at lejere kan overføre deres anciennitet fra den almindelige venteliste til oprykningsventelisten.

Fortrinsret gælder ikke for ungdomsboliger og ældreboliger

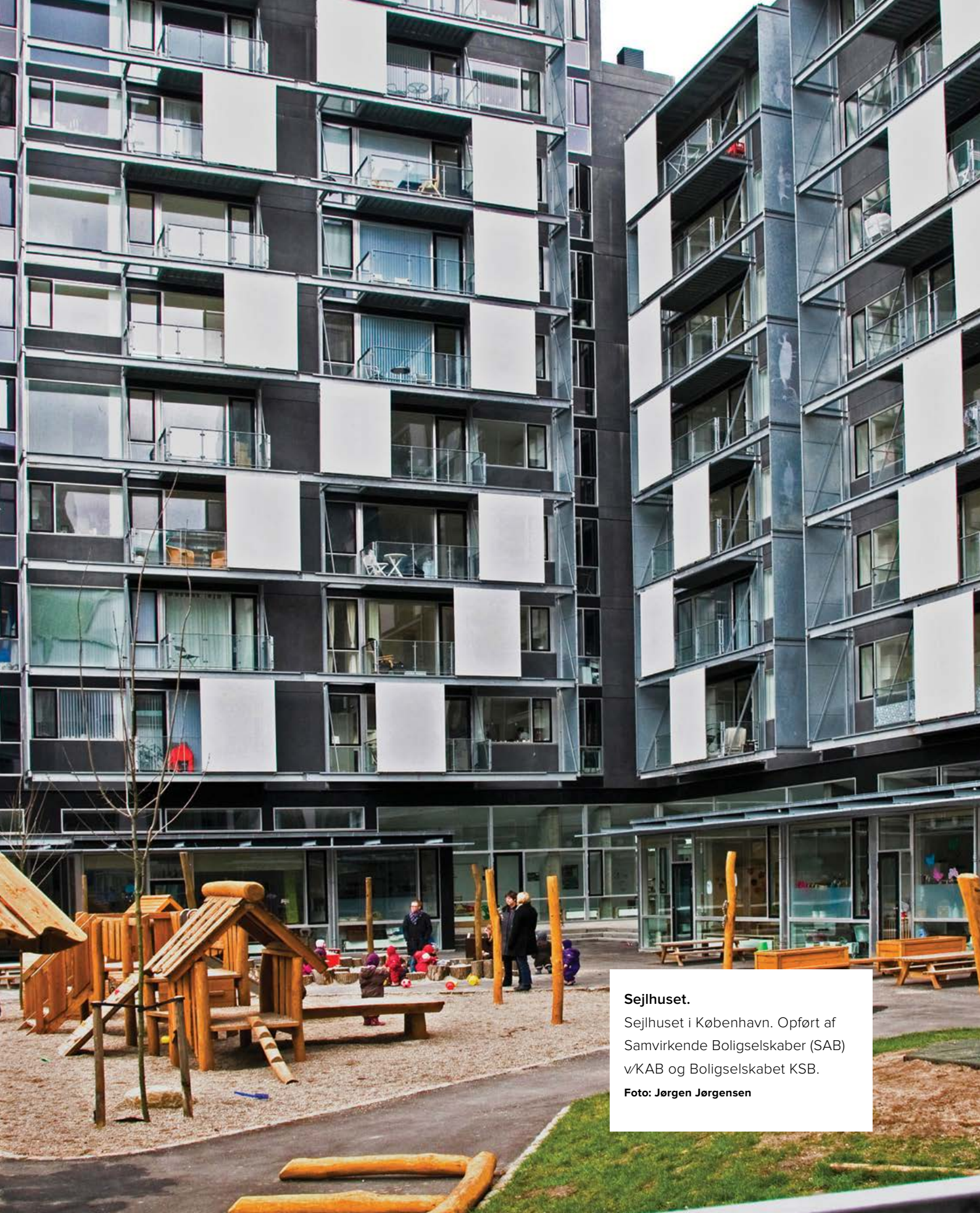
Bestyrelsen kan beslutte, at oprykningsretten ikke gælder for ungdomsboliger og ældreboliger. Bemærk i øvrigt, at man ikke kan have oprykningsret fra ungdomsboliger uden eget køkken.

Fortrinsret for den ene fra et opløst ægteskab eller parforhold

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

Karensperiode ved oprykningsret

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



Sejlhuset.

Sejlhuset i København. Opført af Samvirkende Boligselskaber (SAB) v/KAB og Boligselskabet KSB.

Foto: Jørgen Jørgensen

Fastsættelse af opnoteringsgebyr/ajourføringsgebyr

Bestyrelsen fastsætter størrelsen af et opnoteringsgebyr, som er et engangsgebyr, boligorganisationen skal opkræve, når personer ønsker at lade sig opskrive på boligorganisationens venteliste.

En gang om året skal boligorganisationen endvidere opkræve et ajourføringsgebyr for at man kan stå på ventelisten. Når man er blevet lejer og evt. gerne vil flytte internt, koster det også et gebyr at stå på oprykningsventelisten.

Gebyrstørrelsen skal svare til omkostningerne ved at føre ventelisterne.

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

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

Boliggarantibevis

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

Enkeltværelser uden eget køkken

Enkeltværelser uden køkken er ikke omfattet af de udlejningsregler, der er gældende for almene boliger.

Bestyrelsen bør derfor tage stilling til, hvordan udlejning af disse skal foregå.

Anvisning og opsigelse af ungdomsboliger

Ungdomsboliger udlejes til unge uddannelsessøgende og andre unge med særlige behov herfor. Udlejningen skal ske efter retningslinjer, der tager hensyn til de boligsøgendes økonomiske, uddannelsesmæssige og sociale forhold.

Det er bestyrelsens opgave at fastsætte og prioritere disse retningslinjer og at sikre, at ungdomsboligerne er udlejet til den tilsigtede målgruppe. Administrationen skal mindst en gang om året kontrollere, at lejerne fortsat opfylder forudsætningerne for at bo i en ungdomsbolig.

Etablering af fælles venteliste og oprykningssliste for flere boligorganisationer

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

Derudover har bestyrelsen mulighed for at aftale forskellige muligheder for fortrinsret:

Udvidet anvisningsret til kommunen

Bestyrelsen kan indgå en aftale med kommunen om at stille et antal boliger – ud over hver 4. ledige bolig, som kommunen ifølge loven kan råde over – til rådighed for kommunen til løsning af påtrængende boligsociale opgaver. Bestyrelsen har pligt til at sikre, at den kommunale garantiforpligtelse bliver

overholdt. Det betyder blandt andet, at kommunen skal betale for eventuelt tab ved istandsættelse ved en fraflytning.

Eventuel fortrinsret for børnefamilier

Bestyrelsen kan i samråd med kommunalbestyrelsen aftale, at husstande med 1 eller flere børn har fortrinsret til boliger med 3 eller flere beboelsesrum. Hvis parterne ikke indgår en aftale, er der ikke særlige fortrin for børnefamilier til store lejligheder.

Fleksibel udlejning

Bestyrelsen kan indgå en aftale med kommunen om, at op til 100 pct. af de ledige boliger i en boligafdeling skal udlejes efter særlige kriterier.

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

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

Kombineret udlejning – en kommunal beslutning

Kommunalbestyrelsen kan desuden beslutte at anvende reglen om kombineret udlejning. Kombineret udlejning giver mulighed for at afvise boligsøgende

på overførselsindkomst, hvis den bolig, der søges, ligger i et område, hvor en stor del af beboerne er uden for arbejdsmarkedet, og området ikke skal yderligere belastes af en uhensigtsmæssig beboersammensætning.

Hvert år den 1. december offentliggør Socialministeriet en liste over, hvilke kommuner og boligområder der kan anvende kombineret udlejning. Hvis en boligsøgende bliver afvist, skal kommunen i stedet via den kommunale anvisning tilbyde en anden bolig i et mindre belastet boligområde. Det er kommunalbestyrelsen, der beslutter, om reglen om kombineret udlejning skal anvendes.

Nybyggeri og renovering

Nybyggeri

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

Er efterspørgslen tilstede, er det boligorganisationens øverste myndighed – repræsentantskabet eller generalforsamlingen, der skal træffe principbeslutningen om at iværksætte nyt byggeri.

Det betyder, at det er øverste myndighed, der beslutter de overordnede rammer for byggeriets udformning (økologi, træhuse o.l.). Når beslutningen først er truffet og godkendt, er det bestyrelsens opgave at gennemføre beslutningen.

Det er i byggeriets indledende faser, at bestyrelsens indflydelse på udformningen, omkostningerne og kvaliteten er størst. Når de overordnede beslutninger er på plads, følger bestyrelsen byggesagen fra sidelinjen.

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

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

- Finansiering af nybyggeriet
- Hvad må det koste? (check den lokale maksimale anskaffelsessum)
- Byggeriets udformning
- Reglerne for udbud, kvalitetssikring, driftsplaner, 1- og 5-års-eftersyn og skadedækning via Byggeskadefonden
- Forsøgsbyggeri
- Støtteproceduren

Renoveringer

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

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

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



Gyldenrisparken.

Opført i 1965. Renoveret i 2010/11. Opført af Lejerbo København.

Foto: Jørgen Jørgensen

rådgivere også bør bestå af repræsentanter fra bestyrelsen.

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

At deltage i en byggesag betyder en del ekstraarbejde for de bestyrelsesmedlemmer, der sidder i

byggeudvalget. Der er derfor mulighed for at tildele dem et særligt bestyrelsesvederlag for deres arbejde. Størrelsen af dette vederlag fastsættes fra sag til sag.

På Landsbyggerfondens hjemmeside, www.lbf.dk, kan du læse mere om fondens forskellige støtteordninger.

Mere information og reglerne

Pjecer fra BL

- At bo i en almen bolig
- Boligbytte og fremleje
- Finansiering af almene boliger
- Råderetten – og andre muligheder for forbedringer af boligen
- Ind- og fraflytning

Derudover findes der e-pjecer om:

- Når du vil leje en almen bolig
- Medlem af organisationsbestyrelsen
- Ny i afdelingsbestyrelsen (findes også som app)

Love, bekendtgørelser og vejledninger om almene boliger

Love

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

Bekendtgørelser

- Bekendtgørelse om drift af almene boliger m.v.
- Bekendtgørelse om vedligeholdelse og istandsættelse af almene boliger
- Bekendtgørelse om udlejning af almene boliger m.v.
- Bekendtgørelse om normalvedtægter for en almen boligorganisation med almene boligafdelinger
- Bekendtgørelse om sideaktiviteter i almene boligorganisationer m.v.

Vejledninger

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



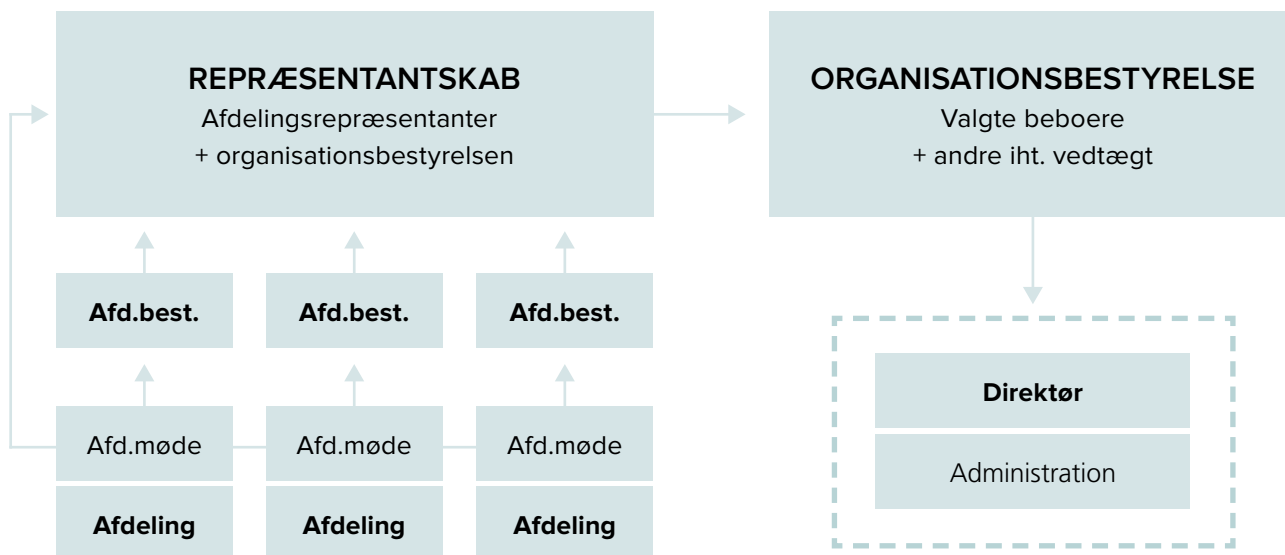
Lærkehaven I.

Passivhuse i Lærkehaven i Lystrup. Opført i perioden 2007-2010. Opført af Boligforeningen Ringgården.

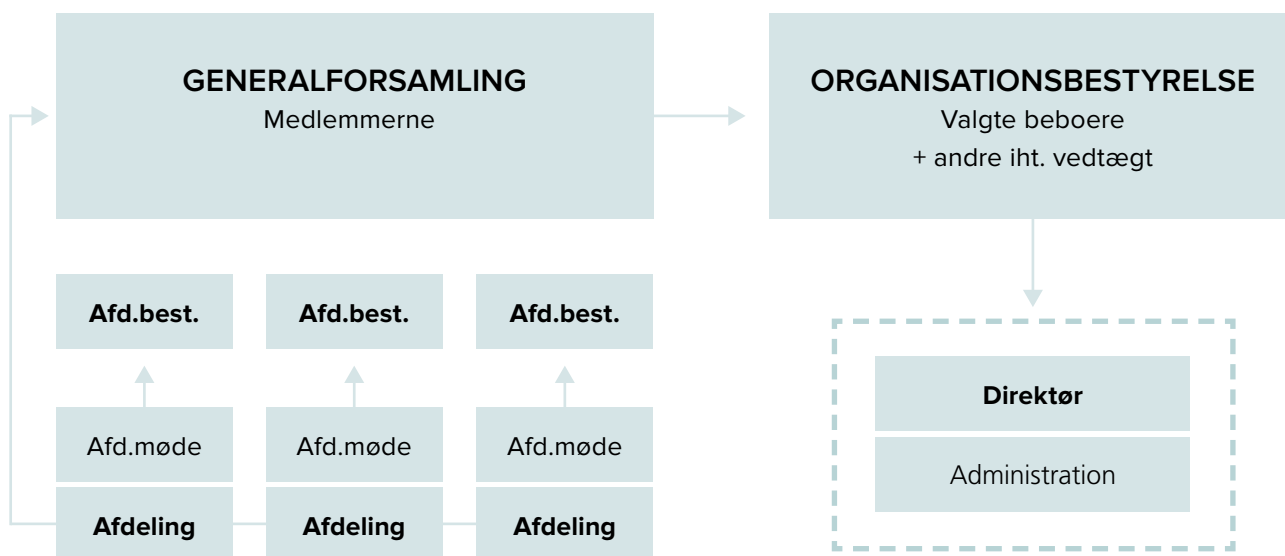
Foto: Jørgen Jørgensen

Strukturen i en almen boligorganisation

Boligorganisation med repræsentantskab



Boligorganisation med generalforsamling





Strandlodshus.

Altaner på Strandlodshus på Amager i København. Opført af KAB/SAB.

Foto: Jørgen Jørgensen

Kurser og temadage til organisationsbestyrelser

I BL har vi et samlet udbud til organisationsbestyrelser og til organisationsbestyrelsesmedlemmer.

Se BL's hjemmeside:

www.bl.dk/beboerdemokrati/BestyrelsesForum

BL forsøger hele tiden at dække paletten af faglige områder, som organisationsbestyrelser i den almene sektor har brug for. Vi udbyder løbende temamøder om nyheder og aktuelle problemstillinger. Vores kurser til bestyrelsesmedlemmer har fokus på bestyrelsesarbejdet og dermed om roller, ansvar, habilitet, kompetence, arbejdsformer, strategi og værdiskabelse.

Rekvirerede kurser, seminarer og rådgivning

Ud over åbne kurser tilbyder BL skræddersyede forløb til de almene boligorganisationers bestyrelser, så de kan uddanne sig og styrke bestyrelsesarbejdet hjemme i organisationen. Et rekvireret kursus med hele bestyrelsen er velegnet, hvis man ønsker, at alle i bestyrelsen deltager samlet. Det kan handle om regler, økonomi, beboerdemokrati og samarbejde, men det kan også være i udvikling af en konkret strategi for boligorganisationen eller en bestyrelses-evaluering, hvor bestyrelsen evaluerer sin egen indsats og sit samarbejde med direktøren.

Rekvireret rådgivning kan også benyttes i forbindelse med overvejelser om organisationsændringer, fusionsprocesser og bestyrelsens arbejdsgiveransvar m.m.

Kan BL hjælpe?

– kontakt gerne BL's konsulenter

Som bestyrelsesmedlem eller formandskab er du/I altid velkommen til at kontakte os for en snak om, dels hvad I har behov for, og dels hvad vi kan være behjælpelige med.

Vi tager gerne et uforpligtende møde med jer, hvor I kan høre om de forskellige forløb, vi tilbyder, og vi kan præsentere jer for de redskaber og analyser, som I frit kan bruge med eller uden vores hjælp.

Ring på telefon **3376 2000** (BL København) eller **8733 1050** (BL Aarhus) eller se på: www.bl.dk/om-bl/find-medarbejdere.

