

Hæfte 7

Skolebestyrelsens arbejde

# INDFLYDELSE Gennem BUDGETTET



SKOLE  
OG  
FORÆLDRE

## Interaktiv indholdsfortegnelse - klik på afsnittet

### Hæfte 7

#### Skolebestyrelsens arbejde – Indflydelse gennem budgettet

Tekst: Ulla Hinge Thomsen, freelance journalist,  
Ingelise Andersen, Poul Exner, Morten Kruse og  
Stig Poulsen, Skole og Forældre  
Forlagsredaktion: Lizzzi Ege Johansen  
Layout og produktion: Jørn Thomsen Elbo A/S  
Forside- og bagsidefoto: Maj Carboni  
Illustrationer: Pernille Mühlbach  
ISBN: 978-87-91147-77-7

## SKOLE OG FORÆLDRE

Kvægtorvsgade 1  
1710 København V  
telefon 3326 1721  
e-mail [post@skole-foraeldre.dk](mailto:post@skole-foraeldre.dk)  
[www.skole-foraeldre.dk](http://www.skole-foraeldre.dk)

Landsorganisationen for forældre i folkeskolen

### Hæfte 7

Skolebestyrelsens arbejde – indflydelse  
gennem budgettet, 2017 er publiceret som  
led i Skole og Forældres projekt "Kompetence-  
løft til skolebestyrelser", som er finansieret  
af Undervisningsministeriet.

© 2017 Skole og Forældre

# Indhold

<b>Din guide til skolens budget</b>	<b>3</b>
<b>Hvorfor skal skolebestyrelsen arbejde med budgettet?</b>	<b>4</b>
<b>Hvor kommer pengene fra?</b>	<b>4</b>
<b>Hvad er et budget?</b>	<b>4</b>
- Sådan læses skolens budget	5
- Forskel i praksis	6
<b>Sådan arbejder I med skolens interne budget</b>	<b>7</b>
- Nedsæt et udvalg	7
- Drøft budgettet	8
- Fremsæt budgetforslag	8
- Revider og godkend budgetforslag	9
- Følg op	9
- Tjek regnskabet	9
<b>Sådan arbejder I med budgetrammen</b>	<b>10</b>
- Gå i dialog med kommunen	10
<b>Få mere information og inspiration</b>	<b>11</b>
- Litteratur	11
<b>Her finder du støtte og hjælp til arbejdet i skolebestyrelsen</b>	<b>11</b>

# Din guide til skolens budget

Skolebestyrelsen skal godkende skolens budget. Det er en vigtig opgave, fordi budgettet viser, hvordan skolen i det kommende år prioriterer de midler, den er blevet tildelt.

At godkende budgettet indebærer, at skolebestyrelsen, i samarbejde med skolelederen, fordeler midlerne inden for de mål og rammer, herunder den økonomiske ramme, kommunalbestyrelsen har fastlagt.

Indflydelse på budgettet er med andre ord lig med indflydelse på, hvordan skolen skal drives. Dermed er det jeres mulighed for at sikre, at de principper, I formulerer, bliver bakket op med penge til at udføre dem i praksis.

Hæftet her gør jer i stand til at arbejde rettidigt, konkret og målrettet med jeres skoles budget.

God læselyst!  
Skole og Forældre



Illustration: Pernille Mühlbach

SKOLE  
OG  
FORÆLDRE

# Hvorfor skal skolebestyrelsen arbejde med budgettet?

Arbejdet med budgettet er en bunden opgave for skolebestyrelsen.

I folkeskolelovens § 44, stk. 3 hedder det:  
"Skolebestyrelsen godkender inden for de økonomiske rammer, der er fastlagt for skolen, skolens budget."



Lovgiver ønsker, at forældre, ansatte og elever har en afgørende indflydelse på, hvordan skolen fordeler midlerne inden for budgetrammen. Skolebestyrelsen formulerer principper, som afspejler dens mål og visioner og udstikker en retning for skolen. Det er i arbejdet med budgettet, at skolebestyrelsen kan være med til at sikre, at skolens midler bruges til at understøt-

te principperne, skolens værdier og de indsatser, skolebestyrelsen i øvrigt vil prioritere.

Kommunen ejer skolen, og skolelederen har som kommunal embedsmand ansvaret for, at pengene bruges i overensstemmelse med det budget, skolebestyrelsen har godkendt. Som skolebestyrelsesmedlemmer hæfter I ikke personligt for, om budgettet overholdes. Men I står til ansvar over for de grupper, I repræsenterer, i forhold til den måde, midlerne forvaltes på. Hvis der bliver underskud på budgettet, bliver budgetrammen tilsvarende lavere næste år. Tilsvarende giver nogle kommuner også skolerne mulighed for at overføre overskud, så ubrugte penge kan bruges året efter. Men hvis skolen ikke bruger hele sin tildelte budgetramme, skal I også kunne forklare, hvorfor børnene så ikke kom på lejrskole eller havde penge til at opføre en teaterforestilling, når der nu var penge i kassen.

## Hvor kommer pengene fra?

Den enkelte kommune opkræver skatter og modtager tilskud fra staten og tildeler derefter penge til de enkelte skoler i kommunen.

Folkeskolelovens § 40, stk. 2, nr. 1, siger, at:  
"Kommunalbestyrelsen fastlægger mål og rammer for skolernes virksomhed.  
Beslutning om følgende træffes af kommunalbestyrelsen på et møde:  
1) Bevillinger til skolevæsenet og økonomiske rammer for de enkelte skoler."



Kommunalbestyrelsen tildeler de enkelte skoler en budgetramme, inden for hvilken skolen skal udarbejde et internt budget. Det er altså kommunalbestyrelsen, der afgør, hvor mange midler, skolen har at gøre godt med. Fordelingen af midlerne mellem kommunens skoler sker på baggrund af en række faktorer som for eksempel antallet af børn, forældrenes økonomi, behov for specialundervisning, antal tosprogede og så videre. Det er det, der kaldes [ressourcetildelingsmodellen eller budgetmodellen](#). Disse varierer fra kommune til kommune.

Som skolebestyrelse kan I med fordel forsøge at påvirke politikerne gennem vedvarende interessevaretagelse. Se mere om dette i kapitlet om budgetrammen på [side 10](#).

## Hvad er et budget?

Et budget er en plan for de forventede indtægter, og hvordan man har tænkt sig at fordele dem på forskellige udgiftsposter i en given periode, oftest et kalenderår. Budgettet tegner et billede af den økonomiske virkelighed, som man tror, den kommer til at se ud. Det lægges for at sikre sig, at der er penge nok til hele perioden.

Men et budget er mere end det – det er også udtryk for en prioritering. Som virksomhed, husholdning eller privatperson ved man, at man har en given sum penge til rådighed, og inden for den ramme prioriterer man så, hvad der er vigtigst. I husholdningsbudgettet skal der for eksempel være råd til mad, tøj og transport, når de faste udgifter er betalt. Det efterlader kun en vis sum til for eksempel opsparing og gaver.

Tilsvarende vil et budget i skolesammenhæng afspejle, hvad skolen prioriterer i det kommende år. Måske er det i år, der er brug for ekstra investeringer i digitale læremidler, nye redskaber i gymnastiksalen eller flere skole-hjem-samtaler. Måske skal der spares på kopieringskontoen, og måske kan elforbruget sættes ned. På den måde er et budget også en handlingsplan i sig selv.



## Forskel i praksis

Hvor meget skolebestyrelsen oplever, at de selv kan rykke rundt på pengene inden for skolens budgetramme, varierer en del.

Skolebestyrelserne møder i hovedtræk disse tre varianter:

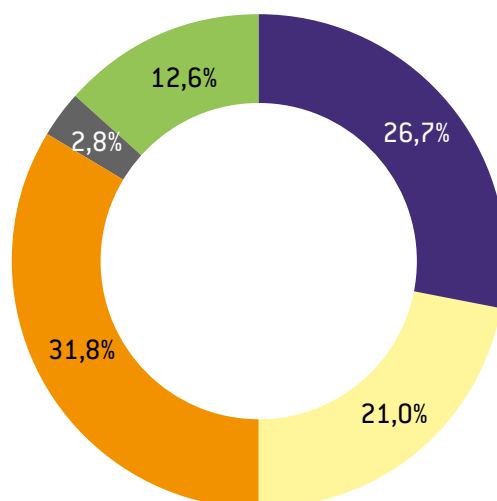
**1. Total inklusiv løn:** Her lægger kommunen hele den økonomiske ramme ud til skolebestyrelsen, inklusiv løn. Denne variant giver skolen mest at flytte rundt med og dermed størst indflydelse for skolebestyrelsen .

**2. Total eksklusiv løn:** Her kan skolebestyrelsen prioritere fordelingen for alle konti undtagen lønninger. Denne variant giver mindre indflydelse end den første model, men der er stadig mange poster at flytte rundt med.

**3. Faste puljer:** Her giver kommunen skolen faste puljer for bestemte områder som for eksempel uddannelse, undervisningsmidler og personaleudgifter. Dette giver mindst at flytte rundt med og dermed den laveste grad af indflydelse.

Gennem dialog med kommunen kan I forsøge at påvirke jeres råderum i forhold til fordeling af budgettet. Her er det nærliggende at søge et større råderum, da det er vejen til større indflydelse.

## Hvordan får I tildelt budgetmidler af kommunen?



- Samlet budgetramme
- Budgetramme, hvor I kan flytte rundt på midler, dog ikke lønninger
- Budgetramme, hvor I kan flytte rundt på midler, dog ikke lønninger og bygningsdrift/-vedligehold
- Anden metode
- Ved ikke

Figuren viser forskelle i skolebestyrelses oplevede råderum på budgettet. Kilde: Skole og Forældres undersøgelse blandt 176 skolebestyrelsesformænd i foråret 2017.



Illustration: Pernille Mühlbach

1) Selv om lønnen er lagt ud til skolebestyrelsen, betyder det ikke, at denne kan hyre og fyre lærere eller pædagoger. Denne kompetence ligger stadig hos skolelederen. Men skolebestyrelsen kan begrænse og øge midlerne til løn, og så er det op til skolelederen at hyre eller fyre inden for den ramme.

# Sådan arbejder I med skolens interne budget

En god proces for skolebestyrelsens arbejde med budgettet handler om at være rettidig, trække på de bedste kompetencer og være bevidste om, hvad det er, I gerne vil med skolen.

Skolebestyrelsen bør arbejde med budgettet hele året, og budgetarbejdet bør være skrevet ind i jeres årshjul. Hvis I først begynder at tage stilling til det kommende års budget på det møde, hvor skolelederen typisk fremlægger sit budgetforslag, vil I nemt komme i tidsnød. Så er der risiko for, at det bliver uoverskueligt at forstå tallene, og at de spørgsmål, I kan stille, bliver for overfladiske. Dermed får I mindre indflydelse.

## Eksempel på tidsplan for skolebestyrelsens budgetarbejde

### Året før budgetåret

- **Marts:** Skolebestyrelsen drøfter ønsker og mål for næste års indsatser.
- **April:** Skolebestyrelsen afgiver udtalelse til kommunalbestyrelsen om særlige ønsker og behov i forhold til næste års budgetramme. Eventuelt dialogmøde med kommunalpolitikere.
- **Juni:** Analyse af årets aftale mellem KL og finansministeren om den kommunale økonomi. Hvad kan det betyde for skoleområdet og eventuelt skolens budgetramme?
- **Juni-september:** Behandling af det kommunale budget i kommunalbestyrelsen.
- **Oktober:** Vedtagelse af det kommunale budget.
- **Oktober-november:** Udmelding af budgetramme til skolen. Åben budgetdrøftelse i skolebestyrelsen.
- **November-december:** Budgetforslag fra skolelederen eller budgetudvalg.

### Budgetåret

- **December-januar:** Vedtagelse af budget i skolebestyrelsen.
- **April, august, november:** Budgetopfølgning af det vedtagne budget.

### Året efter budgetåret

- **Januar-februar:** Skolebestyrelsen orienterer sig i skolens regnskab.

Det kan være en god idé, at I beslutter nogle retningslinjer for jeres arbejde med budgettet, så I ikke skal opfinde den dybe tallerken hver gang. Tag for eksempel stilling til hvilke oplys-

ninger I har brug for i budgettet ud over selve budgetforslaget. Det kan for eksempel være sidste års budgettal og seneste regnskabstal. Få også skrevet ind i årsplanen, at I gennemser regnskabet, selv om det ikke er lovpligtigt.

Diskuter også, hvilken detaljeringsgrad, budgetforslaget skal have. Nogle budgetforslag er meget udspecificerede, hvilket giver stor indsigt for skolebestyrelsen, men kan være uoverskueligt at tage stilling til. Et mere overordnet forslag er nemmere at gå til, men giver mindre indsigt.

## Nedsæt et udvalg

Det kan være en rigtig god ide for skolebestyrelsen at nedsætte et budget- og økonomiudvalg. Ved at afsætte ressourcer i form af medlemmer, der arbejder fokuseret med økonomien, behøver I ikke alle at være lige dybt nede i tallene. Træk på de kompetencer I har og vælg eventuelt en talknuser til at lede udvalget, hvis I har sådan en.

Men husk, at udvalgsarbejde er mødeforberedende, og at udvalget ikke kan træffe beslutninger. Det er stadig kun skolebestyrelsen, der kan godkende budgettet.

## FORMAND I EN SKOLEBESTYRELSE SIGER:

### Indkøb og personale

” Vi bliver inddraget i prioriteringer i forhold til ny-indkøb og forbrug af personaletimer.”

## EN SKOLEBESTYRELSESFORMAND FORTÆLLER:

### Følger pengene børnene?

” Vi er blandt andet meget opmærksom på, om pengene til specialområdet følger børnene, eller de går til at dække normalområdet i en vis udstrækning.”

## FORMAND I EN SKOLEBESTYRELSE SIGER:

### En fast pose penge

” Vi får en fast pose penge, hvor nogle er øremærket til faste poster, og andre kan flyttes rundt af skolen selv efter behov.”

## EN SKOLEBESTYRELSESFORMAND FORTÆLLER:

### Faglig ballast

”I vores økonomiudvalg sidder to forældrevalgte bestyrelsesmedlemmer fra henholdsvis revisions- og banksektoren med en stærk faglig ballast.”

### Drøft budgettet

Allerede ved årets begyndelse bør I indlede en drøftelse af, hvilke mål og ønsker I har for næste års indsatser. I efteråret, når I kender budgetrammen, kan I drøfte, hvilke muligheder, der er for at prioritere disse mål og ønsker i budgettet.

### Fremsæt budgetforslag

Når I har drøftet budgettet, udarbejder skolelederen et budgetforslag, eventuelt i samarbejde med økonomi- eller budgetudvalget.

Forslaget skal fremlægges og drøftes på et møde i skolebestyrelsen. Det kan være en god idé, at henholdsvis forældre-, per-

Folkeskolelovens § 45, stk. 3 siger, at:

”Skolens leder udarbejder forslag til skolebestyrelsen om skolens læseplaner, jf. § 44, stk. 8, forslag vedrørende principper for skolens virksomhed m.v., jf. § 44, stk. 2, og forslag til skolens budget, jf. § 44, stk. 3, inden for de af kommunalbestyrelsen fastsatte økonomiske rammer, jf. § 40, stk. 2, nr. 1.”

sonale- og elevrepræsentanter forbereder sig til behandlingen af budgettet på formøder. Her kan I dykke ned i tallene og aftale, hvad I vil spørge ind til eller kommentere. En god måde til at få hul på tallene er ved at se på historikken. Hvor er der afvigelser fra sidste års budget eller seneste regnskab, og er der gode grunde til dem?

Vær opmærksom på, at det ofte er særligt svært for elevrepræsentanterne at læse og forstå budgettet. De er fulgyldige medlemmer af skolebestyrelsen, men kræver et særligt hensyn. Det kan fx være ved at der bliver afholdt et forberedende møde, hvor en fra skolens administration eller en fra skolebestyrelsen gennemgår budgettet med elevrepræsentanterne, så de er klædt på til drøftelsen på skolebestyrelsesmødet.



Illustration: Pernille Mühlbach



## Revider og godkend budgetforslag

På mødet, hvor budgetforslaget skal fremlægges, kommer skolebestyrelsen med sine kommentarer og spørgsmål, og disse diskuteres med skolelederen. Jo bedre, I har sat jer ind i tallene på forhånd, desto skarpere spørgsmål kan I stille. En del af spørgsmålene vil der være fornuftige svar på, og så behøver I ikke gøre mere ud af dem. Andre handler om prioriteringer, som I ikke er enige i. Måske beder I derfor skolelederen om at revidere budgetforslaget. Er det små ændringer, kan det gøres med det samme, større ændringer må måske vente til næste møde. Ligger jeres ønsker uden for det mulige i forhold til lovgivning og centralt fastsatte mål, er det skolelederens pligt at gøre opmærksom på det. Ellers retter skolelederen budgettet til, og det kan almindeligvis godkendes på det følgende møde.

### Eksempler på spørgsmål, skolebestyrelsen kan stille til budgettet

- Der er kun budgetteret med halvt så mange penge til lejrskole i år som sidste år. Er det tanken, at der skal færre børn af sted?
- Vi har skrevet i vores nye princip om skole-hjem-samarbejde, at skolen tilstræber at tilbyde alle børn og forældre fire skole-hjem-samtaler om året. Hvordan er det afspejlet i budgetforslaget?
- Der er sat 135.000 kr. af i budgettet til Copydan. Er der mulighed for, at vi kopierer lidt mindre, nu hvor vi satser mere på digitale læremidler, sådan som vi har formuleret i vores nye princip?
- Vi budgetterer med et 30 procent større budget til talenthold i år end sidste år. Er det udtryk for en ekstra indsats for, at også de dygtigste elever skal blive "så dygtige som de kan"?
- Skolebiblioteket står til at købe ind for dobbelt så meget i år som sidste år. Omvendt er der afsat halvt så mange midler til it-licenser i år som sidste år. Hvordan hænger det sammen med, at vi har formuleret et princip om at vælge digitale læremidler, hvor det er muligt?
- Sidste år var der afsat 0 kr. til erhvervsulyggeforsikring, i år er der afsat 30.000 kr. Hvad er det for en forsikring, vi har tegnet – og har vi så opsagt en anden?

Skolebestyrelsen er forpligtet til at godkende budgettet, så hvis der efter grundig drøftelse og lytten til hinanden stadig er uenighed mellem skolebestyrelsen og skolelederen i forhold til budgetforslaget, så er det skolebestyrelsen, der har det sidste ord at sige. Kan skolebestyrelsen ikke acceptere det forslag, der ligger fra skolelederen, er mulighederne enten at en betinget godkendelse – altså en godkendelse, der er betinget af nærmere angivne ændringer – eller at skolebestyrelsen selv foretager de fornødne ændringer i budgettet inden for den givne bevillingsramme og kommunalbestyrelsens øvrige mål og rammer.

---

## EN SKOLEBESTYRELSESFORMAND FORTÆLLER:

### *Lydhør leder*

” Der sidder kompetente forældrevalgte, som hvert år tjekker og kommer med kommentarer til budgettet. Ledelsen er altid lydhør over for, hvad der bliver sagt.”

---

## EN FORMAND I EN SKOLEBESTYRELSE SIGER:

### *Kæmper mod besparelser*

” Hvert år i august forholder vi os som skolebestyrelse til budgetoplægget fra kommunen. Vi stiller ivrigt op foran politikere og embedsfolk og forsvarer vores skole og uddyber, hvad deres besparelser vil have af konsekvenser. Derfor bliver der lyttet, og det er flere gange lykkedes os at få omgjort planlagte besparelser.”

---

## Følg op

Når budgettet er vedtaget, fortsætter arbejdet ved, at bestyrelsen følger op på budgettet – det, der hedder *budgetopfølgning*. Nogle skolebestyrelser har økonomien på dagsordenen på hvert møde; hvis der ikke er noget at bemærke, bruges der ikke tid på det. Bliver der brugt væsentligt flere eller færre penge end forventet for perioden, må I analysere det sammen med skolelederen. Det kan være, skolelederen skal stramme op, men det kan også være, at der skal ændres på fordelingen af midlerne i budgettet. Især i sidste del af året er det vigtigt at vide, om der står ubrugte midler hen, eller om I nærmer jer et underskud.

---

## EN SKOLEBESTYRELSESFORMAND FORTÆLLER:

### *Løbende meldinger*

” I løbet af året præsenteres bestyrelsen for emner af budgetmæssig betydning. Vi får løbende statusmeldinger omkring budgettet.”

---

## Tjek regnskabet

Når perioden er gået, aflægger skolen et regnskab, som er udtryk for, hvordan det gik med økonomien i forhold til det godkendte budget. Dette regnskab skal skolebestyrelsen ikke godkende. Men det er en god idé, at I orienterer jer i det, så I kender udfordringer og faldgruber, når I skal godkende næste budget.

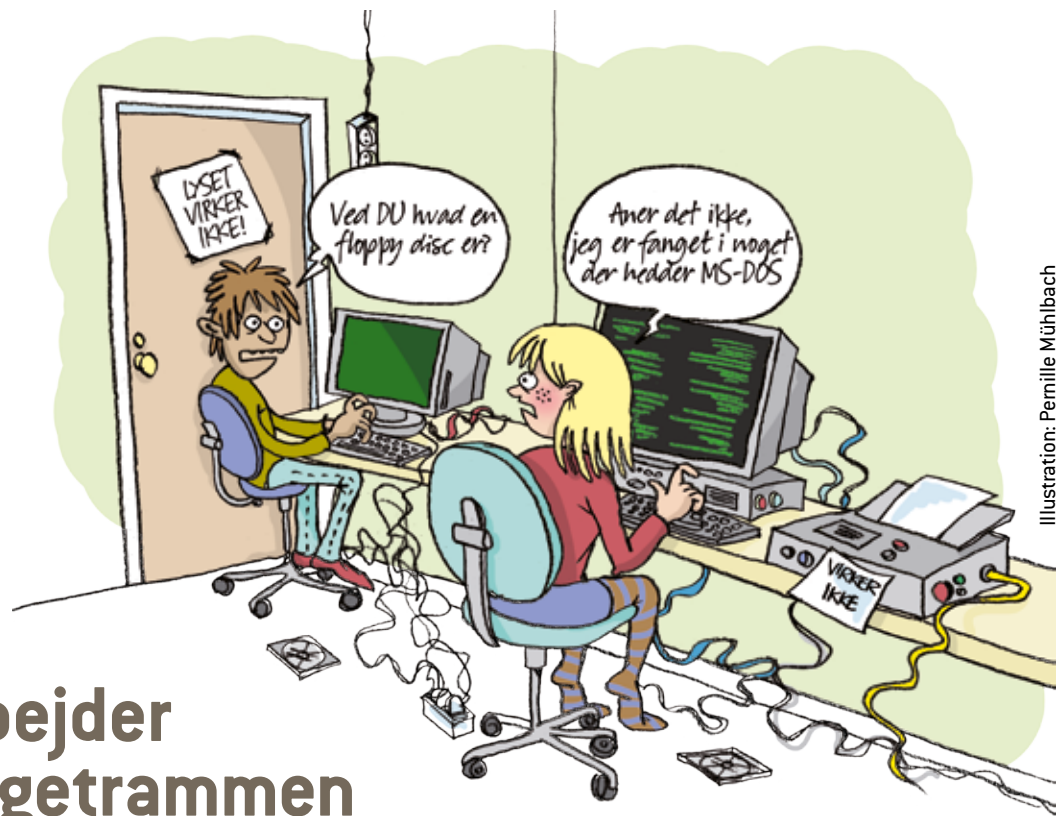


Illustration: Pernille Mühlbach

## Sådan arbejder I med budgetrammen

Hvis I vil have flere penge til jeres skole og de ønsker og mål, I har for den, må I forsøge at påvirke de politikere, der sidder på pengene. Det handler både om, hvor mange penge kommunen i det hele taget bruger på folkeskolen, og om de faktorer, der ligger til grund for kommunens fordeling af pengene til de enkelte skoler, den såkaldte budgetmodel eller ressourcetildelingsmodel.

### Gå i dialog med kommunen

Dette lobbyarbejde sker hele tiden, først og fremmest ved, at I møder op til de lovpligtige dialogmøder og diverse andre arrangementer med politikerne og forvaltningen og oparbejder et godt, personligt forhold til begge grupper. I har også altid mulighed for selv at invitere kommunalpolitikere ud på jeres skole til forældrearrangementer eller møder. Både politikere og forvaltning er ofte oprigtigt interesserede i at høre, hvordan virkeligheden ser ud på skolerne, som de i sagens natur ikke kan kende så godt som jer.

I forhold til den samlede budgetramme for alle skolerne i kommunen kan det være en fordel at slå jer sammen med de andre skoler. I nogle kommuner har skolebestyrelsesformændene formaliseret deres samarbejde, men I kan også bare kontakte de andre skolebestyrelser uformelt.

### God skik for lobbyarbejde

- Hold løbende kontakt, kom ikke først til politikerne eller forvaltningen, når I har brug for penge.
- Find ud af, hvilke politikere der sidder i det relevante udvalg – det kan hedde "Børne- og Unge-udvalget", "Børne- og Kulturudvalget" eller noget helt tredje – og fokusér på dem.
- Skal I have fokus på budgetrammen, kan det være relevant at pleje særlig kontakt til borgmester og økonomiudvalg.
- Find ud af, hvornår politikerne holder deres vigtigste møder i forhold til budgettet og vær i god tid med jeres lobbyarbejde.
- Sørg for at blive enige, før I fremfører jeres synspunkter. Det er forvirrende med forskellige budskaber fra samme gruppe.
- Pres eller tru aldrig, men fremfør jeres synspunkter sagligt og venligt og gør det så vidt muligt tydeligt, at dette også er i politikernes interesse.
- Kom med realistiske forslag, som der kan skaffes flertal for.

### FORÆLDREPRÆSENTANT I EN SKOLEBERSTYRELSE FORTÆLLER:

*Inviterer til morgenmøder*

” I København, hvor jeg bor, inviterer vi alle partierne til morgenmøder sammen med Danmarks Lærerforening – et parti ad gangen, for så taler politikerne meget mere frit. Her fortæller vi dem om udfordringerne på vores skoler.”

### EN FORMAND I EN SKOLEBESTYRELSE SIGER:

*Påvirker systemet*

” Vi forsøger, både som enkeltskole og i vores fælles samarbejdsorgan mellem skolebestyrelserne, at påvirke det politiske system.”

# Få mere information og inspiration

## Litteratur

- Skolebestyrelsens håndbog – Skole og Forældre
  - Hæfte 1: Skolebestyrelsens arbejde. Introduktion
  - Hæfte 2: Skolebestyrelsens arbejde. Elevernes læringsudbytte
  - Hæfte 3: Skolebestyrelsens arbejde. Samarbejdet mellem skole og hjem
  - Hæfte 4: Skolebestyrelsens arbejde. Principper til styring af skolen
  - Hæfte 5: Skolebestyrelsens arbejde. Tilsyn med skolen
  - Hæfte 6: Skolebestyrelsens arbejde. Indflydelse gennem samarbejde
- Ovenstående materialer kan købes eller downloades på:
- [www.skole-foraeldre.dk/udgivelser](http://www.skole-foraeldre.dk/udgivelser)
- Skolebestyrelsen. Hæfte 3. Budget – Undervisningsministeriet, 1998



Illustration: Pernille Mühlbach

## Her finder du støtte og hjælp til arbejdet i skolebestyrelsen

- Skole og Forældres hjemmeside: [www.skole-foraeldre.dk](http://www.skole-foraeldre.dk)
- Skole og Forældres magasin Skolebørn: [www.skoleborn.dk](http://www.skoleborn.dk)
- Telefonrådgivning på alle skolehverdage kl. 9-14 på 3326 1721
- Mailrådgivning på: [post@skole-foraeldre.dk](mailto:post@skole-foraeldre.dk)
- Kurser og seminarer: [www.skole-foraeldre.dk/kurser](http://www.skole-foraeldre.dk/kurser)
- Skolebestyrelsens værktøjskasse: [www.skole-foraeldre.dk/kassen](http://www.skole-foraeldre.dk/kassen)
- Udgivelser: [www.skole-foraeldre.dk/udgivelser](http://www.skole-foraeldre.dk/udgivelser)

Hæfte 7

Skolebestyrelsens arbejde

# INDFLYDELSE GENNEM BUDGETTET



## SKOLE OG FORÆLDRE

Kvægtorvsgade 1  
1710 København V  
telefon 3326 1721  
e-mail [post@skole-foraeldre.dk](mailto:post@skole-foraeldre.dk)  
[www.skole-foraeldre.dk](http://www.skole-foraeldre.dk)

Landsorganisationen for forældre i folkeskolen

ISBN: 978-87-91147-77-7