MDI 1/2013

Bestyrelseshåndbog

- en håndbog til bestyrelsen i den selvejende dag- og fritidsinstitution

MDI - Menighedernes Daginstitutioner

Bestyrelseshåndbog
- en håndbog til bestyrelsen i den selvejende dag- og fritidsinstitution

3. udgave, 1.oplag, Januar 2013
© Copyright 2013, Menighedernes Daginstitutioner

Tekst:
Anders Zorck
Kirsten Birk Olsen
Ulla Engholm

Layout:
Heine Bøgsted

Fotografier og illustrationer:
Heine Frost Bøgsted

Tryk:
Menighedernes Daginstitutioner

Menighedernes Daginstitutioner
Enghavevej 31, 1
1674 København V

Telefon: 3324 8100
Fax: 3324 8212
E-mail: info@mdi.dk
Website: www.mdi.dk

Forord

Bestyrelsen i en selvejende institution udstikker den pædagogiske kurs, har arbejdsgiveransvaret og skal beslutte, hvordan ressourcerne skal bruges. Det er et spændende ansvar, der giver stor mulighed for indflydelse på det værdigrundlag, der præger og skal udmøntes i institutionens dagligdag, og som handler om fundamentet for børnenes hverdag.

MDI er til som paraplyorganisation, fordi vi ønsker at understøtte bestyrelserne med værktøjer og anden hjælp i bestyrelsesarbejdet og driften af daginstitutionen. Derfor har vi skrevet denne bestyrelseshåndbog, så bestyrelsen og den daglige ledelse har et afsæt for at kunne drive og udvikle det der skal være rammen om det gode børneliv.

På vores hjemmeside lægger vi løbende nye og opdaterede informationer og værktøjer ud, som supplement til håndbogen og vi tilbyder kurser, workshops, caféer og refleksionsrum for både bestyrelser, ledere og pædagoger.

MDI anbefaler varmt, at både bestyrelse og ledelse sætter sig godt ind i materialet, deltager i MDI´s bestyrelsesrettede aktiviteter og i det hele taget henvender sig til os i MDI med eventuelle spørgsmål. Det er den bedste måde at komme godt ind i bestyrelsesarbejdet og få sat kursen rigtigt.

Velkommen til bestyrelsesarbejdet.

INDHOLD

Forord 3

1. INDLEDNING 6

Børnene – det aller dyrebareste vi har 6

MDI's rolle som paraplyorganisation 6

2. DEN SELVEJENDE DAGINSTITUTION OG RAMMERNE HERFOR 8

Hvad er særligt ved selveje… 8

Kommunalbestyrelsens rolle og den selvejende daginstitution 8

Rammerne for bestyrelsesarbejdet i den selvejende institution 9

To modeller for ledelse af selvejende institutioner - den énstrengede og den tostrengede bestyrelsesmodel 12

Ændringer i bestyrelsesmodellen 15

Bestyrelsens opgaver og ledelsesdelegationen 15

Forpligtende netværk 16

3. RAMMER FOR BESTYRELSESARBEJDET 17

Valg og konstituering 17

Medarbejderrepræsentanter 17

Suppleanter 18

Dagsorden 18

Mødeforberedelse 18

Bestyrelsesmødet og mødedeltagelse 18

Referat 19

Bestyrelsesarbejdet – mellem møderne 19

Bestyrelsesdokumenter – et samlet sted 20

4. BESTYRELSENS ANSVAR OG OPGAVER 21

Bestyrelsen som ansvarlig for faglighed og værdimæssige ståsted 22

Bestyrelsen som arbejdsgiver og ansvarlig for trivslen 24

Bestyrelsen som økonomisk ansvarlig 27

Bestyrelsen som drivkraft i forhold til at skabe opbakning til institutionen i forældre- og lokalsamfundskredse 29

Det personlige ansvar 29

Øvrige opmærksomhedspunkter som bestyrelsen bør kende til 31

5. SÅDAN ARBEJDER BESTYRELSEN 33

Hvad er det særlige hos os? 33

Forretningsplanen 34

Bestyrelsens grundrytme – årshjulet 35

6. MDI UNDERSTØTTER BESTYRELSENS ARBEJDE 37

Konsulentydelser 37

Medlemskabet 37

Løn og personaleadministration 37

Administration af regnskab 38

1. INDLEDNING

Børnene – det aller dyrebareste vi har

Hvordan er det mon at være barn i Danmark i dag, hvor en stor del af barndommen leves i daginstitutioner som vuggestue, børnehave, skole, fritidshjem og klub?

Hvordan mon eftertiden vil kigge på denne epoke i Danmarkshistorien? Magtede vi som et af verdens rigeste samfund, at stimulere vores børn og introducere dem til fællesskabet og få givet vores børn så meget gods med i bagagen, at de var parate til at møde voksensamfundets udfordringer?

Vores børn tilbringer størstedelen af deres vågne timer i daginstitutionen og senere i skole- og uddannelsesmiljøet. Det er ganske enestående historisk set. Aldrig har vores børns opdragelse i så mange timer for det enkelte barn været lagt i hænderne på professionelle. Aldrig har det været vigtigere at forældre, ansatte, ledere og bestyrelser står sammen om at definere institutionerne; værdimæssigt og indholdsmæssigt. Særligt set i lyset af at det gang på gang kommer frem hvor stor læringspotentialet er lige fra børn er nyfødte. Og hvor vigtigt det er at stimulere og udfordre læringspotentialet i en meget tidlig alder.

Som bestyrelsesmedlem i en selvejende institution har du sagt ja til at være med til at tage hånd om barnet og sikre den bedst mulige forædling, som små individuelle sorte sten der bliver til funklende diamanter. Det vil MDI gerne understøtte dig i og har derfor udarbejdet denne håndbog, som giver dig et indblik i hvad bestyrelsesopgaven går ud på, hvilket ansvar og hvilke opgaver der er forbundet med bestyrelsesopgaven og hvordan bestyrelsen bedst muligt arbejder sammen om at løfte denne opgave.

MDI's rolle som paraplyorganisation

MDI har eksisteret i snart 100 år og opstod som reaktion på at der ikke var nogen til at tage sig af børnene, som løb rundt i baggårde, uden voksenstimulans og samfundsdannelse. Det var i tilknytning til kirkerne at man samlede børn, og satte fokus på barnet. Med udgangspunkt i det medmenneske det var og ikke de medmenneske det skulle blive. Det var blikket for menneskets værdi, den enkeltes ret og værdighed og den forskellighed man bør møde børnene med, der var afsættet for MDI´s aktiviteter. Det er det også i dag. Der skal være plads til det hele menneske. Et menneske der fra barndommen får mulighed for at udfolde sig med alle evner og sanser, hvor selv den svageste har ret til at blive hørt.

Det enkelte menneske er værdifuldt. Ikke først når det har gjort sig fortjent til det, men i udgangspunktet fordi det er menneske, skabt og elsket. Det betyder meget konkret, at mennesket som helhed skal have rum – også i dag- og fritidsinstitutionen. Et samfund er intet værd, hvis ikke den enkelte kan ånde og vokse i det.

MDI er først og fremmest til, fordi vi ønsker at gøre en forskel for vores børn med afsæt i vores værdier og den pædagogiske profession. Det er det, vi arbejder for gennem alle vores aktiviteter. Når vi administrerer så rammerne fungerer i hverdagen, når vi afholder kurser og efteruddannelse, og når vi arbejder pædagogisk og politisk. Det arbejde er vi ikke og kan ikke være alene om. Det er vigtigt at du som bestyrelsesmedlem, også sætter barnet i fokus og aktivt er med til at sætte de bedst mulige rammer for børnenes trivsel. At være arbejdsgiver for en daginstitution, som man som bestyrelse er, kan opleves som en kompliceret affære, hvor det er helt afgørende aldrig at miste det væsentlige for øje: nemlig børnene, deres trivsel og de værdier der omslutter dem.

I takt med at de selvejende institutioners rolle har ændret sig fra at være nødhjælp til de allerfattigste børn, til at være en uundværlig del af det moderne velfærdssamfund, har vores rolle som paraplyorganisation også ændret sig. MDI er i dag en landsdækkende forening, hvis formål er at bistå vores ca. 120 selvejende og private dag- og

fritidsinstitutioner. MDI tilbyder en bred palette af forskellige ydelser i form af løn, regnskab, revision, personalejura og anden jura, pædagogisk og politisk bistand samt kurser, uddannelser og er involveret i udviklingsprojekter af relevans for vores område.

Derfor er MDI's opgave at understøtte bestyrelsens og ledelsens arbejde med råd og vejledning, så de bedste betingelser for børnene kan skabes og udvikles. Det gør vi både ved at yde konkret rådgivning til den selvejende daginstitution, men også ved at være politisk engageret både på kommunalt og centralt plan for at skabe bedre betingelser. Vi gør det også ved at tage initiativ til og involvere os i en række udviklingstiltag for de selvejende daginstitutioner. Vi ser det som en vigtig del af vores opgave at understøtte bestyrelser, forældre, ledere og ansatte i at tage bestik i de udfordringer og politiske tiltag og tendenser, der skal navigeres i forhold til, for at komme trygt i havn med sit arbejde i daginstitutionen.

Har du spørgsmål, behov for uddybende kommentarer eller refleksioner du gerne vil dele med os, er du altid velkommen til at henvende dig hos MDI på tlf. 33 24 81 00.

Rigtig god læselyst

2. DEN SELVEJENDE DAGINSTITUTION OG RAMMERNE HERFOR

Hvad er særligt ved selveje…

Den selvejende dag- og fritidsinstitution er noget særligt og vigtigt for det danske demokrati. Det er en oplagt platform for forældre, bestyrelser og ansatte der gerne vil være en del af det fællesskab der folder sig ud omkring børnene og have indflydelse på værdier og driften i deres børns institution. Men hvad er den selvejende daginstitution egentlig for en juridisk størrelse, og hvad adskiller den selvejende daginstitution i forhold til den kommunale? Hvorfor er den selvejende daginstitution så interessant? Og hvordan ser fremtiden ud for den selvejende daginstitution?

Den selvejende institution er en selvstændig juridisk enhed, hvor bestyrelsen har ansvaret for at drive institutionen økonomisk, pædagogisk og ledelsesmæssigt. Via driftsoverenskomsten har den indvilget i at være en del af den kommunale forsyningsvirksomhed, og dens drift finansieres via det kommunale budget, hvor kommunen afsætter de samme penge til personale og andre udgifter, som til de kommunale institutioner. Det stiller krav til at institutionen imødekommer kommunens krav om pædagogisk kvalitet samt økonomisk og ledelsesmæssig bæredygtighed. Det skal der være en tydelighed og en gennemsigtighed på.

Vigtigt for en bestyrelse i den selvejende institution er yderligere, at være optaget af det handlerum man som bestyrelse har og gøre brug af det. Hvis selveje skal have sin berettigelse skal det være tydeligt hvilket alternativ selveje er. Bestyrelsens handlerum giver mulighed for at prøve nye veje og tænke stort. Det gælder i særdeleshed den tætte føling man som bestyrelse har med institutionen og herigennem det forældre- og civilsamfundsengagement man kan være med til at mobilisere og det værdigrundlag man lader institution arbejde ud fra. Den konstruktion er et godt afsæt for at oparbejde unikke fællesskaber som genererer energi og vilje til at involvere sig.

Fællesskabsdannelsen er en kvalitet for institutionen, men også en uvurderlig kvalitet for børnene, når de ser forældre og andre voksne omkring sig, engagere sig i livet i deres vuggestue, børnehave eller fritidsklub. De selvejende institutioner har dermed så meget at byde på, både i relation til de værdier der folder sig ud i arbejdet med børnenes trivsel og udvikling og de oplagte muligheder der er for civilsamfundsinddragelse, som er højaktuelt og relevant for fremtidens velfærdssamfund.

Selveje er i den sammenhæng en misvisende betegnelse. Selveje referer til den institutionsform der gjorde sig gældende for 100 år siden, hvor børnehaven og de bygninger børnene var i, var ejet af en fond eller en gruppe personer. De bygningsmæssige ejerforhold er i mange tilfælde uændret, men med velfærdsstatens indtog er pasningen af børnene ikke længere selveje. Pasningen finansieres af kommunen. Forældrene og den aktivitet og foretagsomhed der er i institutionen er båret af et fælleseje, ikke selveje.

Den selvejende institutionsmodel er en vigtig medspiller i leveringen af velfærdsydelser og med dens eksistens en medspiller i forhold til at sikre borgeren frit valg mellem et bredt udbud og en stor mangfoldighed af daginstitutioner med forskelligt værdigrundlag. Det modvirker ensretning og centralisering af den pædagogiske og administrative tænkning på dag- og fritidsinstitutionsområdet.

Kommunalbestyrelsens rolle og den selvejende daginstitution

Rammerne omkring selvejende daginstitutioner er reguleret i dagtilbudsloven. Kommunerne, eller rettere kommunalbestyrelsen, har ansvaret for de overordnede rammer og den overordnede kvalitet i dag- og fritidstilbuddene. Heraf gælder at kommunen sætter de overordnede mål og rammer for dag- og fritidsinstitutioner, godkender selvejende institutioner idet de indgår driftsoverenskomst med institutionen og

godkender institutionens vedtægter, fører tilsyn med institutionerne og anviser børn til institutionens pladser. I dagtilbudsloven er kommunens overordnede forpligtelse fastsat i §§ 3 og 4:

> *"§ 3. Kommunalbestyrelsen har ansvaret for dag-, fritids- og klubtilbud samt andre socialpædagogiske fritidstilbud.*
> *Stk. 2. Kommunalbestyrelsen skal fastsætte og offentliggøre kommunens mål og rammer for henholdsvis dag-, fritids- og klubtilbud m.v. i kommunen.*
> *Stk. 3. Kommunalbestyrelsen skal sikre, at dag-, fritids- og klubtilbud m.v. medvirker til udmøntningen af kommunens sammenhængende børnepolitik, fj. § 19, stk. 2 i lov om social service, herunder af tilbuddene medvirker til at skabe indbyrdes sammenhæng mellem tilbuddene efter denne lov og andre relevante love og yde særlig støtte til de børn og unge under 18 år, der har behov herfor.*
> *Stk. 4. Kommunalbestyrelsen skal offentliggøre en oversigt over dag-, fritids- og klubtilbud m.v. i kommunen samt satser for tilskud til privat pasning og pasning af egne børn.*
>
> *§ 4. Kommunalbestyrelsen skal sørge for det nødvendige antal pladser i dag-, fritids- og klubtilbud samt andre socialpædagogiske fritidstilbud."*

Det er således landets kommuner, der efter dagtilbudsloven har forsyningspligten, det vil sige ansvaret for, at der er de rette antal pladser i kommunen. Og har myndighedsforpligtelsen, som garanterer at forældre kan aflevere deres børn i en daginstitution, der opfylder lovens krav om pædagogisk indhold, uanset om kommunen selv driver daginstitutionen, eller om den er selvejende eller drevet af en anden privat aktør. Myndighedsfunktion udfolder sig i form af kommunens tilsynsforpligtelse som er lovfæstet i dagtilbudslovens § 5.

> *§ 5. Kommunalbestyrelsen skal føre tilsyn med indholdet af tilbuddene efter denne lov og den måde, hvorpå opgaverne udføres, herunder at de mål og rammer, der er fastsat efter § 3, efterleves.*
> *Stk. 2. Kommunalbestyrelsen skal fastsætte og offentliggøre rammerne for tilsynet.*

Med disse overordnede rammer som kommunalbestyrelsen har udstukket, er det op til den enkelte daginstitution at udfylde rammerne. På enkelte udvalgte områder finder der dog yderligere detailregulering sted, som bestyrelse og ledelse skal tage højde for. Det gælder:

- Udarbejdelse af pædagogiske læreplaner jf. § 8 i dagtilbudsloven – mere uddybende herom i kapitel 4
- Sikre tilbud om sprogvurdering og sprogstimulering for alle 3-årige jf. § 11 i dagtilbudsloven
- Udarbejdelse af børnemiljøvurderinger jf. § 8 stk. 5 i dagtilbudsloven – mere uddybende herom i kapitel 4
- Fastsætte krav om madordninger i daginstitutionen § 16 i dagtilbudsloven

Derudover regulerer dagtilbudsloven de kommunale forpligtelser i forhold til forældrebetaling og fripladser.

Rammerne for bestyrelsesarbejdet i den selvejende institution

Som nævnt ovenfor skal kommunalbestyrelsen begrænse sig til at fastsætte de overordnede mål og rammer. Som en tommelfingerregel kan man sige, at beslutninger af pædagogisk og driftsmæssig art, der knytter sig direkte til børnene, har den selvejende daginstitution ansvar for og ret til selv at beslutte.

I de selvejende daginstitutioner er bestyrelsen arbejdsgiver og kommunen har ikke ret til at detailstyre overfor de selvejende daginstitutioner på samme måde, som den kan gøre overfor et kommunalt dagtilbud. Forskellen mellem den kommunale og selvejende institution er nemlig det bestyrelsesansvar den selvejende institution påtager sig. Lederen i en selvejende daginstitution referer til en bestyrelse, hvor lederen af en kommunal institution referer til en forvaltningschef og derigennem til kommunalbestyrelsen (jf. § 6 stk. 2 i dagtilbudsloven).

§ 6. stk. 2. Lederen af det enkelte selvejende dag-, fritids- eller klubtilbud m.v. har den pædagogiske og administrative ledelse af tilbuddet og er ansvarlig overfor institutionsbestyrelsen herfor

Det betyder at der til den selvejende institutions bestyrelse er udlagt driftskompetencer, som kommunalbestyrelsen ellers ville skulle varetage. Disse driftskompetencer er nedfældet i driftsoverenskomsten som den selvejende institutionsbestyrelse indgår med kommunen, og de institutionsvedtægter, som bestyrelsen udarbejder og som kommunen godkender.

Driftsoverenskomsten

Driftsoverenskomsten – eller driftsaftalen, som den også kaldes – en den kontrakt, den selvejende daginstitution indgår med kommunen om driften af daginstitutionen. Den beskriver de grundlæggende krav til institutionen, og er således rammen om den selvejendes liv og eksistens i forhold til kommunen som samarbejdspartner.

Driftsoverenskomsten er i princippet en aftale om et samarbejde, der skal skabe de bedste betingelser for de børn, der går i institutionen, og udarbejdes af bestyrelsen i den selvejende institution og kommunen, som to ligeværdige parter.

Det skal blandt andet fremgå af driftsoverenskomsten:

- At bestyrelsen har arbejdsgiverkompetencen
- Institutionens børnetal og børnegruppens sammensætning
- Institutionens åbningstider
- Hvordan anvisning af børn foregår
- Aftale om administration (hvem der udbetaler løn til personalet og sørger for institutionens regnskab og bogholderi)
- Aftaler om procedurer ved revision og udarbejdelse af budget- og regnskabsaflæggelse
- Bestemmelser om begrænsninger i økonomiske dispositioner
- Bestyrelsens løbende uddannelse og udvikling

Det er vigtigt, at institutionen har et reelt råderum til at håndtere sin frihed som institution og ikke oplever sig detailstyret. Der skal være et reelt indhold i den selvejendes selvstændighed, og det er vigtigt både at værne om denne og at gøre brug af den selvstændighed.

Nogle kommuner forsøger at tage sig større og større indflydelse på den selvejende daginstitution. Nogle steder udstedes f.eks. detaljerede retningslinjer om personalepolitik, indkøbspolitik etc. som kommunerne **ikke** har hjemmel til at fastsætte forpligtende retningslinjer om.

Driftsoverenskomsten er i den sammenhæng et meget vigtigt dokument, der angiver institutionens frihedsgrader i forhold til kommunerne. Derfor anbefaler vi, at den ikke ændres, uden at MDI har vurderet betydningen af ændringerne.

Der er indgået en standarddriftsoverenskomst mellem de selvejende daginstitutioners paraplyorganisationer og kommunernes paraplyorganisation KL, som er en rettesnor for det basisindhold, man som selvejende daginstitution kan forventes at forpligte sig til i sit samarbejde. Se standarddriftsoverenskomsten på www.mdi.dk. MDI er dog af den opfattelse at aftalegrundlaget mellem den selvejende institution og kommunen kan gøres mere fleksibelt og i højere grad understøtte et partnerskab der sigter på mangfoldighed i institutionstilbuddene. MDI arbejder således på at få revideret standarddriftsoverenskomsten.

Vedtægt

Den selvejende institutions fundament er institutionens vedtægt. Vedtægten beskriver institutionens idegrundlag og formål, og er det dokument, bestyrelsen skal rette sig efter i sit arbejde. Hvis institutionen hviler på et bestemt værdigrundlag, eller skal arbejde for at udvikle bestemte kompetencer hos børnene som for eksempel musiske, kreative eller motoriske færdigheder, vil dette typisk fremgå af vedtægten.

En bestyrelse kan ikke træffe beslutninger, der strider mod vedtægtens formålsparagraf. I den praktiske hverdag **er vedtægten således den selvejende institutions Grundlov**.

Vedtægten beskriver også de spilleregler, der gælder for institutionen og bestyrelsens arbejde. For eksempel:

- Hvad institutionen arbejder for - typisk omtalt som en formålsparagraf
- Hvilket lovgrundlag institutionen bygger på
- Hvordan vedtægten kan ændres
- Hvordan bestyrelsen vælges og hvem, der er valgbare, herunder hvordan eventuelle bestyrelsesmedlemmer som ikke er valgt blandt forældrekredsen udvælges, hvilket mandat de skal varetage og hvordan deres tillidshverv kan ophøre
- Hvordan bestyrelsen er sammensat, f.eks. om eventuelle medarbejderrepræsentanter har stemmeret
- Om der opereres med en eller to bestyrelser (læs mere herom nedenfor)
- Hvorvidt der kræves enstemmighed eller kvalificeret flertal i visse spørgsmål
- Bestyrelsens kompetencer og evt. begrænsninger, herunder også begrænsning af det personlige ansvar
- Hvorledes man forholder sig ved evt. nedlæggelse af institutionen

Et tilbagevendende spørgsmål i forbindelse med valghandlingen er, hvem der betragtes som forældre til børn i institutionen og dermed kan stemme og vælges til bestyrelsen. Vedtægten bør beskrive hvem der er valgbare og har valgret. Udgangspunktet kan være:

- Forældre der har forældremyndighed over et indskrevet barn.
- Biologiske forældre, der ikke har del i forældremyndigheden, men som tilhører samme husstand som forældremyndighedsindehaveren.
- Personer, der har indgået ægteskab med indehaveren af forældremyndighed over et barn og som tilhører samme husstand som forældremyndighedsindehaveren og barnet (forudsat at forældremyndighedsindehaveren ikke har fælles forældremyndighed med den anden biologiske forælder).
- Personer, som har et barn boende hos sig efter lov om social service.

Det er ikke muligt som forældre at videregive sin valgret eller valgbarhed til tredje eller fjerde person som for eksempel bedsteforældre eller søskende.

Det er bestyrelsen, der bestemmer, hvad der skal stå i vedtægten. Men da kommunen ifølge Dagtilbudsloven har det overordnede ansvar for tilbuddene, og er tilsynsmyndighed for den selvejende institution, skal kommunen godkende vedtægten. Kommunens opgave er dog udelukkende at sikre, at vedtægten ikke strider mod lovgivningen eller kommunens målsætninger på området, og kan ikke afvise at godkende en vedtægt medmindre, der kan påvises deciderede ulovligheder.

MDI har en standardvedtægt, der sikrer institutionen et godt grundlag at arbejde videre på. Standardvedtægten kan hentes på www.mdi.dk.

Forretningsordenen

En forretningsorden er den tekst, der indeholder de formelle regler for bestyrelsens interne arbejde. Det er et arbejdsredskab, der forhindrer uklarheder og tvivl om den måde, bestyrelsen kan og skal agere på. MDI anbefaler, at man udarbejder en forretningsorden for bestyrelsens arbejde.

Forretningsordenen indeholder typisk de formelle procedurer ved bestyrelsesarbejdet. For eksempel:

- Hvilke procedurer, der skal overholdes ved indkaldelse til møder. Hvem der indkalder og med hvilket varsel
- Hvem skal deltage i bestyrelsens møder? Er suppleanterne med?
- Om der kan stemmes ved fuldmagt eller om deltagelse i møderne er påkrævet ved afstemning
- Hvornår bestyrelsen er beslutningsdygtig
- Hvilke afstemningsprocedurer, der skal overholdes
- Om der skal afholdes et bestemt antal møder om året (normalt afholdes min. 4 møder)
- Hvordan bestyrelsen konstituerer sig
- Hvilke udvalg bestyrelsen kan eller skal nedsætte, og hvilke beføjelser, de har
- Om referater skal have karakter af diskussionsreferater eller beslutningsreferater, og hvem disse skal være tilgængelige for
- Om bestemte emner på bestyrelsesmødet skal holdes for lukkede døre
- Hvor referater og øvrige vigtige bestyrelsesdokumenter opbevares og hvordan der sikres tilgængelighed for særligt nytilkommende medlemmer
- Hvordan repræsentativiteten sikres bedst muligt

En god forretningsorden kan afværge mange unødige diskussioner på bestyrelsesmøderne. Se et eksempel på en forretningsorden på www.mdi.dk.

To modeller for ledelse af selvejende institutioner - den énstrengede og den tostrengede bestyrelsesmodel

En selvejende daginstitution kan vælge mellem en énstrenget eller en tostrenget bestyrelsesmodel. I den énstrengede model har institutionen en samlet bestyrelse med forældreflertal og i den tostrengede model, opererer man med både en institutions- og en forældrebestyrelse, hvor der i forældrebestyrelsen skal være et forældreflertal. Dette sker bl.a. med afsæt i dagtilbudslovens § 14 hvad angår dagtilbud og § 48 hvad angår fritidshjem. De to paragraffer er stort set enslydende derfor er der nedenfor kun gengivet § 14:

> **§ 14.** *Forældre med børn i en kommunal, selvejende eller udliciteret daginstitution eller i kommunal dagpleje skal have adgang til at få oprettet en forældrebestyrelse i den kommunale dagpleje eller i den enkelte daginstitution med et flertal af valgte forældre, jf. dog § 24 a i lov om folkeskolen. Medarbejderne i dagtilbuddet skal være repræsenteret i forældrebestyrelsen. Kommunalbestyrelsen kan beslutte, at medarbejderrepræsentanter i forældrebestyrelser i kommunale daginstitutioner og kommunal dagpleje skal have stemmeret.*
> *Stk. 2.* ***Stk. 1 gælder ikke for selvejende daginstitutioner, hvis bestyrelse består af et flertal af***

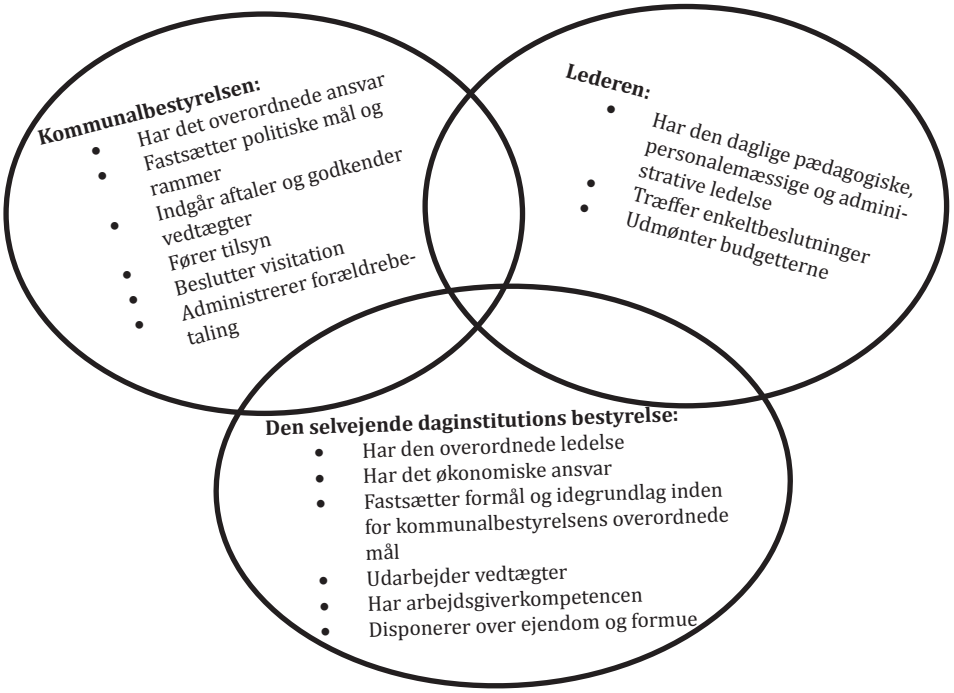
valgte forældre.

De fleste institutioner er bygget op omkring den enstrengede model.

Den enstrengede bestyrelsesmodel – én samlet bestyrelse

I den enstrengede model skal forældrene til børn i institutionen have flertal i bestyrelsen. Et flertal af brugerne – forældrene - har dermed arbejdsgiverkompetencen og det økonomiske og juridiske ansvar for daginstitutionen.

I den enstrengede bestyrelsesmodel er ansvaret fordelt som følger:



De
øvrige bestyrelsesmedlemmer kan ligeledes være forældre, men kan også være repræsentanter for stifterne af institutionen f.eks. repræsentanter fra et menighedsråd eller en beboerforening. Det kan også være repræsentanter for lokalområdet, et kommunalbestyrelsesmedlem, en idrætsklub, en boligforening eller noget helt andet.

Formålet med at have bestyrelsesmedlemmer med, der ikke er valgt blandt forældrene, er at sikre at værdigrundlaget understøttes, samt en mangfoldighed og kontinuitet i arbejdet. I forhold til værdigrundlaget kan det være personer med en særlig viden og kompetence der skal understøtte den værdimæssige tydelighed i institutionen. Det kunne være et kristent, naturmæssigt eller kulturelt værdigrundlag. Derudover er det en kvalitet for bestyrelsesarbejdet at have en mangfoldighed, så der sikres udsyn og mulighed for at supplere den forældrevalgte kreds, med kompetencer denne gruppe ikke naturligt besidder. Endeligt er det vigtigt at der sikres kontinuitet i bestyrelsesarbejdet. Bestyrelsesarbejdet kan være sårbart når den udskiftes med korte tidsintervaller, da historikken er en vigtig markør i forhold til at vide hvor institutionens udfordringer og muligheder ligger. Det er vigtigt at formålet med de ikke forældre-valgte bestyrelsesmedlemmers rolle er beskrevet i vedtægten, særligt fordi de udpegede medlemmer kan sidde i en længere periode, hvor det skal være tydeligt hvad deres mandat går ud på.

Loven giver mulighed for i vedtægterne at fastsætte, at visse spørgsmål i den selvejende daginstitutions bestyrelse kun kan besluttes ved enstemmighed eller kvalificeret flertal (f.eks. flertal på 2/3, 5/7 eller andet). For eksempel:

- Vedtægtsændringer

- Institutionens overordnede idégrundlag/livssyn
- Institutionens formueforhold,
- Ansættelse og afskedigelse af leder
- Ansættelse i almindelighed
- Nedlæggelse af institutionen
- Ejendomsforhold

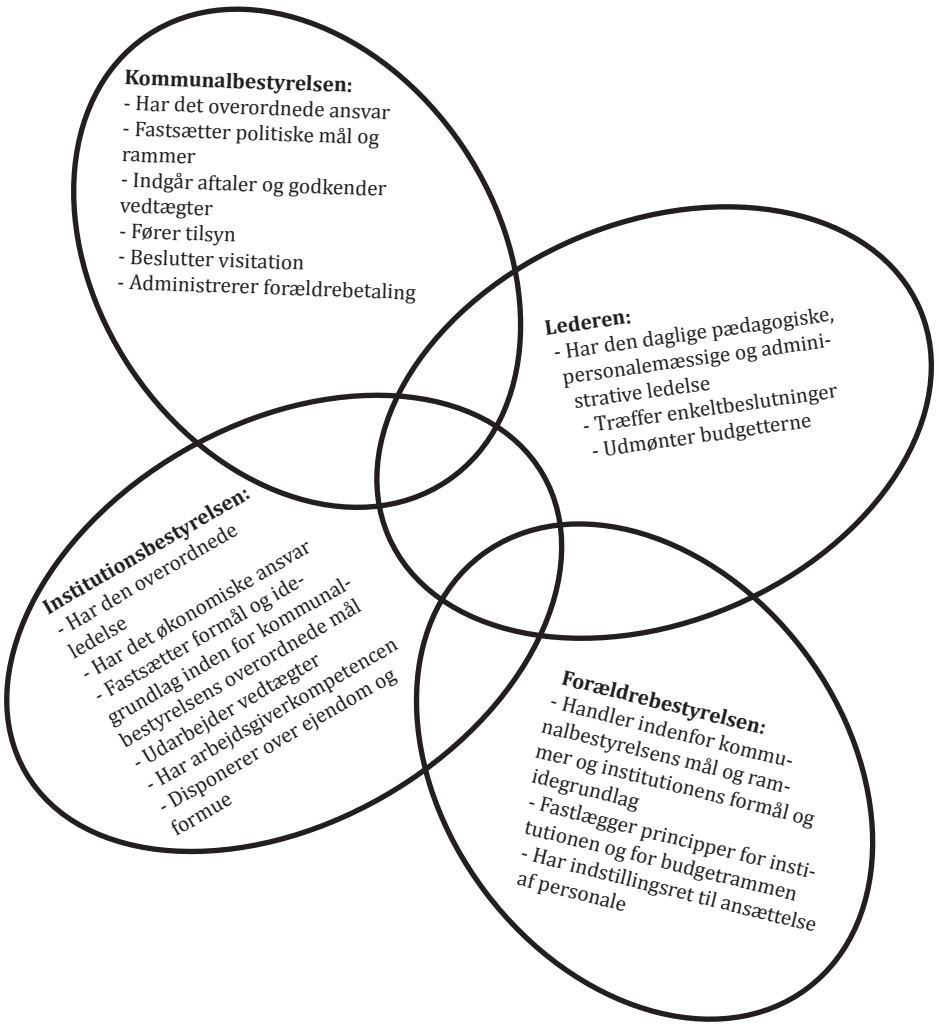
Ved at have bestemmelser der stiller krav om en bestemt form for flertal, kan det sikres, at den menighed eller organisation, der evt. deltager aktivt i institutionens drift, sikres indflydelse i spørgsmål, der er grundlæggende vigtige for institutionen.

Der kan ikke fastlægges krav om enighed eller kvalificeret flertal i beslutninger om principperne for institutionens arbejde og principperne for anvendelse af en budgetramme. Det er forhold, hvor forældrene via loven er sikret indflydelse således, at der ikke er forskel på forældrenes indflydelse i selvejende eller kommunale daginstitutioner.

Den tostrengede model – en institutionsbestyrelse og en forældrebestyrelse

Den tostrengede bestyrelsesmodel opererer med både en institutionsbestyrelse og en forældrebestyrelse. I den tostrengede bestyrelsesmodel er ansvaret fordelt på følgende måde:

- Træffer enkeltbeslutninger



I institutionsbestyrelsen, som har arbejdsgiverkompetencen og det økonomiske og juridiske ansvar, er der ikke krav om forældreflertal. Derimod skal der oprettes en forældrebestyrelse, som minimum har samme indflydelse, som forældrene i en kommunal institution. Det vil blandt andet sige, at der i forældrebestyrelsen skal være repræsentanter fra personalegruppen, og at den i samarbejde med personalet skal fastsætte de overordnede mål og principper for det pædagogiske arbejde og den økonomiske ramme. Forældrebestyrelsen skal arbejde med afsæt i institutionens vedtægter og det formål og idegrundlag, institutionsbestyrelsen har fastsat. Desuden vil forældrebestyrelsen have indstillingsret ved ansættelser.

Der er ofte personsammenfald i modellens to bestyrelser, fordi det sikrer den bedste sammenhæng og kontinuitet mellem de to bestyrelsessamarbejder.

I den tostrengede bestyrelsesmodel arbejder man med en minimums- og en maksimums kompetence i forældrebestyrelsen:

- **Minimumskompetence:**
  Forældrebestyrelsen skal som minimum have samme kompetence som forældrebestyrelser i kommunale daginstitutioner

- **Maksimumskompetence:**
  Institutionsbestyrelsen kan vælge at uddelegere yderligere kompetencer til forældrebestyrelse

Institutionsbestyrelsen skal dog være opmærksom på, at lovgivning, overenskomster m.m. kan påvirke muligheden for uddelegering af ansvar. Forældrebestyrelsen kan tildeles kompetence til at fastsætte principper for hele budgetrammen, fastlæggelse af den daglige åbningstid, ferielukning og evt. lukkedage (bemærk, at disse forhold kan være reguleret i driftsaftalen).

Forældrebestyrelsen kan ikke få uddelegeret økonomisk-, juridisk- eller arbejdsgiverkompetence, ligesom institutionsbestyrelsen ikke kan videregive kompetencer, der med kommunen er aftalt som institutionsbestyrelsens.

I dagtilbudslovens § 15 (og § 49 vedr. fritidstilbud) er følgende bestemt om forældrebestyrelsen:

> *§ 15. Forældrebestyrelsen i en daginstitution skal **fastsætte principper for daginstitutionens arbejde og for anvendelsen af en budgetramme for daginstitutionen inden for de mål og rammer, som kommunalbestyrelsen har fastsat.***
> *Stk. 3. Forældrebestyrelsen varetager sine opgaver inden for de mål og rammer, som kommunalbestyrelsen har fastsat. I selvejende daginstitutioner varetager forældrebestyrelsen endvidere sine opgaver inden for det formål og idégrundlag, der er fastsat i vedtægten, jf. § 16, stk. 2 og 3*
> *Stk. 4. Forældrebestyrelsen har **indstillingsret og ret til at deltage ved ansættelsen af lederen** i kommunale, selvejende og udliciterede daginstitutioner og i den kommunale dagpleje.*
> *Stk. 5. Forældrebestyrelsen har **indstillingsret ved ansættelsen af personale** i kommunale, selvejende og udliciterede daginstitutioner og i den kommunale dagpleje.*

Ændringer i bestyrelsesmodellen

Det er vigtigt at forholde sig til om den styreform der er i institutionen på bedst mulig vis imødekommer de udfordringer og de hensyn den selvejende daginstitution skal varetage. Og på bedste vis sikrer institutionens interesser. Vil man som bestyrelse ændre på den énstrengede eller tostrengede bestyrelsesmodel, er det vigtigt at gøre sig klart, hvad det er, man helt præcist vil.

Vil man have større indflydelse, bredere dialogform, inddrage lokale aktører, kortere beslutningsveje, sikre mindretallets beskyttelse eller beskytte institutionens værdigrundlag?

Ved at være bevidst om baggrunden for ønsket om ændring af bestyrelsesmodellen, er det også lettere at skabe klarhed over, om man helt skal ændre vedtægtsstrukturen, eller om man blot skal tilrette de eksisterende vedtægter.
Kommunen skal godkende ændringer i vedtægten, og det kan tage tid. Det er derfor

vigtigt, at man har tænkt sig godt om, og lavet et fornuftigt forarbejde, før man som bestyrelse går til kommunen for at få godkendt ændringerne.

Bestyrelsens opgaver og ledelsesdelegationen

Uanset om der er tale om en én eller en to-strenget bestyrelsesmodel, er det vigtigt at der er sat en mere konkret ramme for hvad lederen forventes at tage sig af og hvornår lederen har behov for et bestyrelsesmandat, f.eks. ved større økonomiske dispositioner. Hertil er det godt at have nogle klare aftaler bestyrelse og leder imellem om hvordan arbejdsdelingen skal være. En tydelig og løbende opdateret funktionsbeskrivelse af lederens funktion, kan være et redskab til at få afstemt arbejdsdelingen og forebygge misforståelser eller gnidninger ledelse og bestyrelse imellem. Funktionsbeskrivelsen bør understøttes af at der i referater fra bestyrelsesmøderne, altid er tydeliggjort hvem der har påtaget sig ansvaret for hvad.

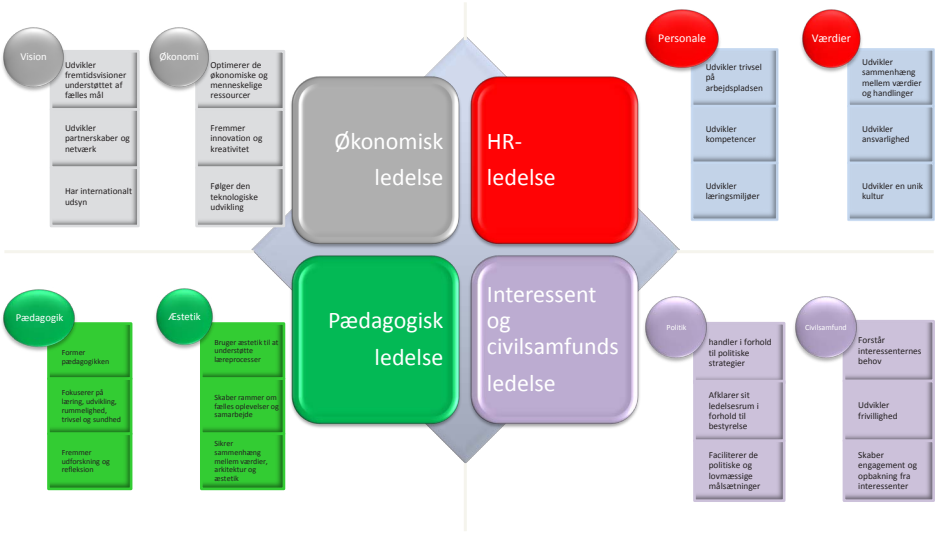
Lederen er som oftest sagsbehandler for bestyrelsen, og vil normalt være den der forbereder møderne i samråd med formanden, lige såvel som lederen normalt vil fungere som bestyrelsens sekretær. Ligesom bestyrelsen skal være sparringspart for lederen, skal lederen være sparringspart for bestyrelsen og sikre at de overordnede strategiske mål for institutionen føres operativt ud i livet.

Forpligtende netværk

En lang række selvejende institutioner er i løbet af de senere år organiseret sig i forpligtende netværk. I et forpligtende netværk er der fortsat tale om selvstændige institutionsenheder, med eget budget, bestyrelse og personale. På den måde, kan man fastholde en decentral beslutningskompetence og medindflydelse og en stor grad af frihed. Samtidig skabes der synergi på tværs af institutioner ved at man på forpligtende vis, engagerer sig i hinanden og løser de opgaver i fællesskab, som egner sig til det.

Forpligtelsen vedrører overordnet set fem strategiske områder:

- Faglighed og værdier
- Civilsamfund
- Interessenttilfredshed
- HR
- Økonomi



Med afsæt i de fem områder udarbejder netværket en forretningsplan, hvor man

aftaler hvordan man i et samarbejde kan løse opgaver og drive udviklingsprocesser. Arbejdet med forretningsplanen er beskrevet yderligere i kapitel 4.

Gevinsten ved at indgå i netværk er at de selvejende daginstitutioner og deres ledere får styrket deres kompetencer og ressourcer. Det styrker bæredygtigheden både ledelsesmæssigt, pædagogisk og økonomisk. Dermed kan netværket i samlet flok imødegå de udfordringer, som strukturændringer og besparelser i kommunerne medfører.

Når man går sammen om opgaverne, er der nogle opgaver, der overflødiggøres og man finder ud af, hvor de bedste kompetencer er i forhold til at løse en specifik opgave. Erfaringerne har indtil videre vist, at lederne føler sig berigede af at kunne have ligeværdige ledelsesfæller, som de kan sparre og udvikle med. Netværkskonstruktionen er en dynamisk og levende organisationsmodel, der vil være under stadig udvikling mod tættere samarbejde i de enkelte netværk efterhånden som der høstes erfaringer. De forpligtende netværk er således fortsat under udvikling og bestyrelsesarbejdet i relation til netværkene er ligeledes også under udvikling. Lige såvel som lederne har opbygget et samarbejde på tværs af institutioner, kunne dette også foldes ud til bestyrelserne.

Netværket har kun kompetence til at løse de opgaver, som bestyrelserne har givet mandat til. For at øge institutionernes robusthed anbefales det at netværket aftaler løbende rapportering og drøftelse af hinandens økonomi for at sikre at budgetterne holdes, at man samarbejder om kvalitetsmålinger på f.eks. forældretilfredshed og i øvrigt at man arbejder med fælles overordnede målsætninger på andre dimensioner, f.eks. kompetenceudvikling o.s.v. For at bestyrelserne har en føling med hvad der sker i netværkene er det en god ide at sikre en løbende opdatering fra netværkene, f.eks. i form af et fast punkt på bestyrelsesmøderne og ved at bestyrelserne løbende modtager referater fra netværksmøderne. Derudover afholder bestyrelserne i netværksregi bestyrelseskurser sammen.

3. RAMMER FOR BESTYRELSESARBEJDET

For at komme godt i gang med bestyrelsesarbejdet er der nedenfor en gennemgang af de emner det som bestyrelse er vigtigt at have en enighed omkring. Ikke at det er der bestyrelsens arbejdsenergi skal lægges, men en tydelighed omkring rammerne er et godt afsæt for bestyrelsesarbejdet, særligt når nye bestyrelsesmedlemmer er valgt ind.

Valg og konstituering

Af institutionens vedtægt fremgår, hvordan sammensætningen af bestyrelsen foretages.

På bestyrelsens første møde efter valget konstituerer den sig i henhold til vedtægt og forretningsorden. Før man begynder konstitueringen, kan det være en god idé at få sig en snak om:

- Forventninger til bestyrelsesarbejdet
- Forventninger til bestyrelsesmedlemmerne, formanden m.v.
- Forventninger til kort og langsigtet arbejde med strategi i forhold til årshjul, forretningsplan/virksomhedsplan, evt. netværkssamarbejde og bæredygtighed
- Hvilke forskellige kompetencer de enkelte bestyrelsesmedlemmer kan bidrage med til bestyrelsesarbejdet
- Hvilke sager der naturligt i øvrigt skal behandles i det kommende bestyrelsesår samt hvilke nye sager og forhold, der kunne være relevant at påbegynde.

Ved at tage en sådan snak inden de forskellige poster fordeles, er man med til at lægge grunden til et godt og positivt samarbejde, der starter med en bevidstgørelse af, hvilken retning bestyrelsesarbejdet skal have det kommende år og hvilke kompetencer bestyrelsen kan gøre nytte af.

Det er ikke noget lovkrav om, at bestyrelsesformanden skal vælges eller udpeges på en bestemt måde, medmindre vedtægter eller forretningsordenen bestemmer noget andet. Som udgangspunkt kan bestyrelsen konstituere sig helt frit og selv vælge, om det skal være en forælder eller en repræsentant for stifterne, der skal være formand.

På det første møde efter et bestyrelsesvalg er det en god idé at gennemgå de relevante dokumenter og deres betydning, så alle bestyrelsesmedlemmer kender vedtægten, driftsoverenskomsten, de pædagogiske læreplaner, institutionens politikker og eventuelle netværkets forretningsplan, en eventuel lejekontrakt samt øvrige relevante informationer om budget, økonomi og ejendomsforhold.

Tavshedspligten bør også gennemgås og erklæring underskrives på det første møde. Eksempel på erklæring om tavshedspligt findes på www.mdi.dk

Medarbejderrepræsentanter

Medarbejdere kan være repræsenteret i den selvejende institutions bestyrelse med eller uden stemmeret. Der er ikke nogen ret eller pligt for medarbejderne til at være medlem af bestyrelsen, men det er vigtigt for et godt samarbejde, at medarbejderne medinddrages i udformningen af institutionens principper og de beslutninger, der har indflydelse på det pædagogiske arbejde i institutionen. Vær bevidst om at medarbejderrepræsentanten sidder med en anden kasket end de andre medlemmer, har en anden viden at bidrage med og nogle gange også kan blive sat i et dilemma når følsomme medarbejderemner debatteres. Lav derfor en afvejning af hvornår bestyrelsesemner egner sig bedst til at blive drøftet uden af medarbejderrepræsentanten er til stede.

Hvis ikke medarbejderne har repræsentation i bestyrelsen, skal det sikre, at de på anden vis inddrages i fastlæggelsen af de pædagogiske principper. Har man valgt den tostrengede model og derfor både har en institutionsbestyrelse og en forældrebesty-

relse, er det et krav, at der er personalerepræsentation i forældrebestyrelsen.

Suppleanter

Det er en god idé, at vælge suppleanter for bestyrelsesmedlemmerne. Det bør fremgå af vedtægten hvor mange suppleanter der vælges og af forretningsordenen hvordan de inddrages i bestyrelsesarbejdet. Normalt indtræder suppleanter i bestyrelsen, når et bestyrelsesmedlem udtræder.

Formelt er der ikke noget lovgivningskrav om, hvornår suppleanter indtræder i bestyrelsen, men det kan forebygge mange tvivlsspørgsmål at nedskrive formalia omkring dette i vedtægten.

Det bør fremgå, om suppleanten indtræder i bestyrelsen frem til førstkommende valg eller for resten af den funktionsperiode, det afgåede bestyrelsesmedlem var valgt for. Ligeledes bør det fremgå, hvorvidt suppleanter indkaldes ved bestyrelsesmedlemmers fravær fra et møde. Om det kun drejer sig om møder, hvor bestemte beslutninger skal træffes (f.eks. vedtægtsændringer eller ansættelsesforhold), eller om suppleanten indtræder i forbindelse med et bestyrelsesmedlems længerevarende fravær (f.eks. hvis et bestyrelsesmedlem er langtidssygt eller lignende).

Nogle bestyrelsers suppleanter deltager i alle bestyrelsens møder på lige fod med de øvrige bestyrelsesmedlemmer. I sådanne situationer skal man være opmærksom på, at suppleanter ikke formelt har noget ansvar for bestyrelsens arbejde eller stemmeret. Det har kun de valgte bestyrelsesmedlemmer.

Dagsorden

En forudsætning for overhovedet at holde et bestyrelsesmøde er dagsordenen. En dagsorden fungerer ofte også som mødeindkaldelse og bør være ledsaget af relevante bilag og en kort skriftlig gennemgang af de enkelte punkter, der gør det klart for enhver, hvad hvert enkelt punkt drejer sig om.

Dagsorden og relevant bilagsmateriale skal udsendes, så bestyrelsesmedlemmerne har rimelig tid til at forberede sig. Denne frist kan være angivet i vedtægten eller forretningsordenen. Det er en god idé at have meget præcise aftaler omkring, hvem der udsender materiale og på hvilke betingelser.

Se et eksempel på en dagsorden indeholdt i MDI's forslag til model for forretningsorden på www.mdi.dk.

Mødeforberedelse

Forud for et bestyrelsesmøde skal alle bestyrelsesmedlemmer have læst dagsordenen igennem, sat sig ind i det udsendte materiale og gjort sig overvejelser om egne synspunkter. Hvad er man i tvivl om, og hvad kan man bidrage med?

På mødet er det mødelederens ansvar at sikre, at man når igennem dagsordenens punkter på den afsatte tid og at alle, der har noget at bidrage med, kommer til orde. De enkelte bestyrelsesmedlemmer er ligeledes ansvarlige for at holde sig til de dagsordenspunkter, man behandler, og ikke lade diskussionerne løbe af sporet.

Bestyrelsesmødet og mødedeltagelse

Bestyrelsesmødet er det sted, hvor der træffes beslutninger og linjerne for institutionens fremtid tegnes. Alle beslutninger træffes af bestyrelsen eller med baggrund i aftaler eller vedtagelser i bestyrelsen. Intet bestyrelsesmedlem eller nogen ansat kan træffe aftaler på bestyrelsens vegne uden at have fået bemyndigelse dertil.

Som grundlag for en beslutning, der skal tages på bestyrelsesmødet, bør der altid være udsendt en sagsredegørelse med beskrivelse af baggrund og eventuelle konsekvenser af en given beslutning. Af forretningsordenen bør det fremgå i hvor god tid i forvejen, materiale skal være mødedeltagerne i hænde.

Hvis bestyrelsen bemyndiger nogen til at træffe beslutninger eller andet på bestyrelsens vegne, skal det fremgå af bestyrelsens referat. Institutionens vedtægter kan beskrive, om en beslutning kræver en bestemt type flertal eller enstemmighed.

Ved bestyrelsesmøderne deltager bestyrelsens medlemmer samt de eventuelle personalerepræsentanter og suppleanter, der i vedtægterne er besluttet, skal deltage – uanset om disse har stemmeret eller ej. Institutionens leder deltager også, men der kan være situationer, hvor bestyrelsen har behov for at drøfte problemstillinger, som institutionens leder ikke bør deltage i.

Bestyrelsen er kun beslutningsdygtig, når den er lovligt indkaldt efter sin forretningsorden. Det vil sige med det varsel, der er foreskrevet i vedtægten og driftsoverenskomsten omkring retningslinjerne for, hvornår og på hvilket grundlag en beslutning kan træffes.

Skal bestyrelsen være beslutningsdygtig, skal alle bestyrelsesmedlemmer og institutionens ledelse indbydes til bestyrelsesmødet. Er der nogen, der er inhabile i en sags behandling, må disse forlade mødet.

Referat

Bestyrelsens beslutninger skal skrives ned, så der aldrig er tvivl om, hvad der er besluttet, hvornår og med hvilken begrundelse.

Der skal laves et referat af samtlige bestyrelsens møder, og det skal underskrives af samtlige tilstedeværende bestyrelsesmedlemmer.

Efter hvert dagsordenspunkt bør mødelederen samle op på, hvad der er blevet besluttet. Alle tilstedeværende deltagere i mødet er ansvarlige for, at referatet udtrykker netop det punktet omhandlede og den evt. beslutning punktet medførte.

Det kan lette referentens arbejde, at der efter hvert punkt opsummeres, hvad bestyrelsen er blevet enige om og eventuelt hvilke problemstillinger, der er uenighed om. Skrives referatet undervejs kan alle mødedeltagere underskrive det ved mødets afslutning. Alternativt er første punkt på dagsordenen ofte 'Godkendelse af referat fra sidste bestyrelsesmøde'.

Det kan være hensigtsmæssigt at operere med to typer referater. Et til internt brug, hvor den enkelte bestyrelsesmedlems holdning noteres og et til eksternt brug, hvor der gøres rede for, hvad der er besluttet og hvorfor, og som uddeles til samtlige medarbejdere og forældre i institutionen.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at referatet ikke indeholder punkter, som er omfattet af tavshedspligten eller som kan give oplysninger om noget, der er omfattet af denne.

Bestyrelsesarbejdet – mellem møderne

At være bestyrelsesmedlem er ikke kun noget man er fra kl. 18 – 22 på udvalgte bestyrelsesaftener. Det er en opgave man har taget på sig og skal have en bevidsthed om i hverdagen. Både i forhold til at kunne varetage institutionens interesser i andre sammenhænge man indgår i, men også i forhold til det bagland man repræsenterer og som man skal have en løbende føling med.

Derudover kan bestyrelsen nedsætte arbejdsgrupper som fokuserer på særligt udvalgte fokusområder, hvilket også kræver dialog, drøftelser og aktivitet mellem møderne. De bedste bestyrelsesmøder er ofte skabt på baggrund af de tanker og samtaler der er foregået mellem møderne.

Bestyrelsesdokumenter – et samlet sted

Det er en meget god ide at man som bestyrelse sikrer sig at der er et fælles sted (fysisk eller virtuelt er underordnet), hvor de vigtigste dokumenter til brug for bestyrelsens arbejde ligger og hvor bestyrelsens referater er journaliseret, således at historikken omkring bestyrelsens tidligere beslutninger er intakt. Det gælder f.eks.:

- Driftsoverenskomst
- Vedtægter
- Forretningsorden
- Netværkskontrakt
- Forretningsplan/Virksomhedsplan
- Årshjul
- Kvalitetsmålinger
- Vedtagne budgetter og regnskabsafsluttende rapporter
- Referater af bestyrelsesmøder i kronologisk rækkefølge
- Opdateret liste over bestyrelsens medlemmer data:
    - Adresse
    - Telefonnumre
    - Mailadresser
    - Hvem, der har valgt/udpeget vedkommende
    - Tidspunkt for indtræden i bestyrelsen og valgperiode
- Opdateret liste over evt. institutioner i netværket og relevante kontaktoplysninger
- Kompetenceplan/stillingsbeskrivelser og ledelsesdelegation
- Kopi af skøde eller lejekontrakt, herunder kopi evt. lånedokumenter eller pantebreve, forsikringsoplysninger.

En fælles bestyrelsesdokumentsamling er med til at skabe overblik og kontinuitet i bestyrelsesarbejdet. Ved systematisk at samle oplysningerne opbygges en vidensbank til glæde og gavn for ledelse og nuværende og kommende bestyrelsesmedlemmer.

4. BESTYRELSENS ANSVAR OG OPGAVER

Dagtilbudslovens § 7 beskriver formålet med dagtilbuddene:

§ 7. Børn i dagtilbud skal have et fysisk, psykisk og æstetisk børnemiljø, som fremmer deres trivsel, sundhed, udvikling og læring.
Stk. 2. Dagtilbud skal i samarbejde med forældrene give børn omsorg og understøtte det enkelte barns alsidige udvikling og selvværd samt bidrage til, at børn får en god og tryg opvækst.
Stk. 3. Dagtilbud skal fremme børns læring og udvikling af kompetencer gennem oplevelser, leg og pædagogisk tilrettelagte aktiviteter, der giver børn mulighed for fordybelse, udforskning og erfaring.
Stk. 4. Dagtilbud skal give børn medbestemmelse, medansvar og forståelse for demokrati. Dagtilbud skal som led heri bidrage til at udvikle børns selvstændighed, evner til at indgå i forpligtende fællesskaber og samhørighed med og integration i det danske samfund.
Stk. 5. Dagtilbud skal i samarbejde med forældrene sikre en god overgang til skole ved at udvikle og understøtte grundlæggende kompetencer og lysten til at lære. Dagtilbud skal i samarbejde med skolerne skabe en sammenhængende overgang til skole og fritidstilbud.

Dagtilbudslovens § 45 beskriver formålet med fritidshjemmene:

§ 45. *Børn i fritidshjem skal have et fysisk, psykisk og æstetisk børnemiljø, som fremmer deres trivsel, sundhed, udvikling og læring. Det pædagogiske arbejde i fritidshjem skal respektere og understøtte børns selvvalgte aktiviteter og samtidig indeholde pædagogisk tilrettelagte aktiviteter.*
Stk. 2. Fritidshjem skal være særlig opmærksom på at involvere og aktivere børn, der har brug for en særlig indsats.
Stk. 3. Fritidshjem skal fremme børns sproglige, æstetiske og kropslige udtryksformer, sundhed og kendskab til naturen.
Stk. 4. Fritidshjem skal give børn medbestemmelse, medansvar og forståelse for demokrati. Fritidshjem skal som led heri bidrage til at udvikle børns selvstændighed, evne til at indgå i forpligtende fællesskaber samt samhørighed med og integration i det danske samfund.
Stk. 5. Fritidshjem skal fremme kendskab til og samspil med andre typer af fritidstilbud, herunder idrætsforeninger og kulturtilbud.
Stk. 6. Fritidshjem skal i samarbejde med skolen og forældre medvirke til at skabe en sammenhængende overgang mellem skolens undervisningsdel og fritidshjemmet. Fritidshjem skal give børn mulighed for lektielæsning.

Indenfor ovenstående generelle ramme skal kommunalbestyrelsen fastsætte mål og rammer. Herfra er det op til den enkelte selvejende institution at fylde rammerne ud på grundlag af institutionens vedtægter og driftsoverenskomst med kommunen. Det er bestyrelsen der har det overordnede ansvar for at det sker og institutionens leder der har ansvaret i det daglige. For den kommunale daginstitution er det kommunen, der er arbejdsgiveren, og der har bestyrelsen derfor grundlæggende en anden rolle. Handlerummet for den selvejende bestyrelse er langt større – men det er opgaverne også.

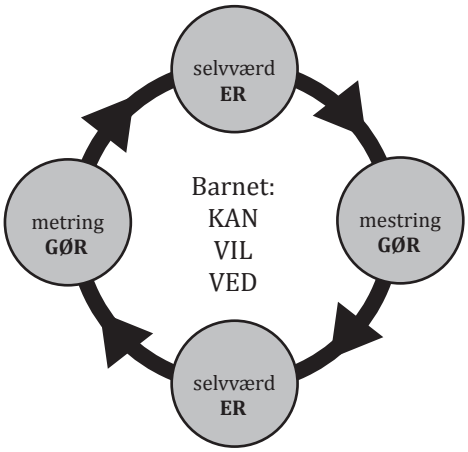
Nedenfor følger en nærmere beskrivelse af bestyrelsens ansvar. Det omhandler:

- bestyrelsen som ansvarlig for institutionens faglighed og værdimæssige ståsted
- bestyrelsen som arbejdsgiver og ansvarlig for trivslen i institutionen
- bestyrelsen som økonomisk ansvarlig
- bestyrelsen som drivkraft i forhold til at skabe opbakning til institutionen i forældre- og lokalsamfundskredse
- det personlige ansvar

For at kunne tydeliggøre det arbejde der laves og sætte styring på i institutionen, er det vigtigt med nogle gode dokumentations og opfølgningsværktøjer. Det er derfor godt at blive enige om hvilke opfølgningsværktøjer bestyrelsen skal gøre brug af, hvornår på året der skal følges op og om der er nogle udvalgte bestyrelsesmedlemmer som skal have en særlig opmærksomhed herpå. Hvordan der arbejdes med konkrete opfølgningsværktøjer uddybes i kapitel 5 omkring bestyrelsens arbejde. Ud over at dokumentationsmaterialet kan bruges i form af gode styringsværktøjer for bestyrelsen, kan det også bruges overfor nuværende og kommende forældre, overfor tilsynsmedarbejdere og kommunen og overfor lokale aktører som kan være interesserede i at samarbejde med institutionen.

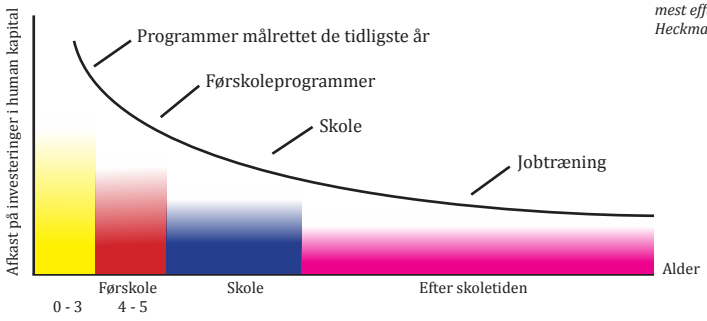
Bestyrelsen som ansvarlig for faglighed og værdimæssige ståsted

Læring handler om dannelse, udvikling og forandring. Ifølge den af regeringen nedsatte Taskforce for fremtidens dagtilbuds rapport okt. 2012, kan kompetencer mere tværgående beskrives som: Det barnet ved (viden), det barnet kan (færdigheder), det barnet vil (holdninger), det barnet er (selvværd), og det barnet gør (mestring).



Derudover er det vigtigt, at børn understøttes i og introduceres til andre kompetenceområder, herunder natur, kultur og krop og bevægelse, ligesom det også fremgår af formålsbestemmelsen for dagtilbud, at børn skal gives medbestemmelse, forståelse for demokrati og evner at indgå i forpligtende fællesskaber. Det er kompetencer som i den grad vil blive efterspurgt i børnenes voksenliv og er afgørende for hvordan børnene klarer sig videre i livet.

Bestyrelsen har her en opgave i at sikre en høj faglighed og trivsel, som kan understøtte børnenes dannelse, udvikling og forandring. Som det fremgår af James Heckmans undersøgelser vist nedenfor, viser det sig at læring er en selvforstærkende proces, idet læring resulterer i mere læring. Det betyder f.eks. at et barn med veludviklede sprogkundskaber før skolestart vil lære mere i skolen, fordi god sprogforståelse vil lette læreprocessen. Det samme gælder for nonkognitive egenskaber. Hvis et barn for eksempel allerede før skolestart har nemt ved at koncentrere sig, vil barnet lære mere i skolen, og overgangen fra dagtilbud til skole bliver nemmere (Heckman & Cuhna, 2010)



Investering i børns tidlige læring er det mest effektive. Dansk oversættelse af Heckman (2006).

Det viser i al sin tydelighed hvilken forskel en god institution og et godt stykke pædagogisk arbejde kan gøre. Bestyrelsen må være sig bevidst hvad det er for dyrebart materiale de har med at gøre og hvilken forskel de kan være med til at skabe ved at sikre et godt barneliv. Bestyrelsens opgave er her i særdeleshed at være tydelig på hvad det er for et værdigrundlag institutionen baserer sit arbejde på. Det er nedfældet i vedtægterne, men har formentlig behov for at blive foldet mere ud og løbende diskuteret, for at have liv og vitalitet. Værdigrundlaget er også med til at anvise hvorledes den pædagogiske praksis vil leve op til målsætningerne i dagtilbudsloven, til kommunens børnepolitik samt fokusområder og egne værdier.

Nedenfor følger en gennemgang af de styringsredskaber som bestyrelsen kan tage i anvendelse for at sikre en god føling med arbejdet omkring værdigrundlaget og fagligheden. Det er ikke nødvendigvis redskaber som bestyrelsen skal være med til at udarbejde. Men bestyrelsen skal kende deres eksistens for det tilfældes skyld, at der skal drøftes værdier og faglighed med afsæt i den gældende praksis.

Forældreundersøgelse
MDI stiller teknik til rådighed således at MDI´s medlemsinstitutioner løbende kan afholde trivselsundersøgelser ud fra de af MDI-fastsatte spørgsmål. Spørgsmålene omhandler tilfredsheden med institutionen og spørger ind til bl.a. tryghed, trivsel, omsorg, forældreengagement og de 6 læreplanstemaer. Undersøgelsen giver et godt billede af hvordan forældre oplever institutionen og giver bestyrelse og ledelse mulighed for at se institutionen med andres øjne også.

Læreplanen
Dagtilbudslovens § 8 fastslår, at alle dagtilbud skal udarbejde pædagogiske læreplaner. Læreplaner er ikke lovpligtige i fritidshjem og klubber. Med udgangspunkt i børnegruppens sammensætning skal der i læreplanerne formuleres mål for læring og overordnede pædagogiske beskrivelser af relevante aktiviteter og metoder, herunder beskrivelse af, hvordan udsatte børns udvikling og læring understøttes. Der skal udarbejdes mål og eventuelle delmål for, hvilke kompetencer og erfaringer, den pædagogiske udviklings– og læringsproces skal give børn mulighed for at tilegne sig.

Den pædagogiske læreplan skal behandle følgende temaer:

- Barnets alsidige, personlige udvikling
- Sociale kompetencer
- Sproglig udvikling
- Krop og bevægelse
- Natur og naturfænomener
- Kulturelle udtryksformer og værdier

Se en måde at udvikle læreplaner www.mdi.dk.

Børnemiljøvurdering (BMV)
Dagtilbud og fritidshjem skal jf §§ 8 og 46 udarbejde en skriftlig børnemiljøvurdering. Formålet med vurderingen er at sikre, at det fysiske, psykiske og æstetiske miljø fremmer børnenes trivsel, udvikling og læring.

Børnemiljøet skal vurderes i et børneperspektiv, og børnenes oplevelser skal så vidt muligt inddrages. Børnemiljøvurderingen skal udarbejdes mindst hvert tredje år og skal være offentlig tilgængelig. Det er lederens ansvar at udarbejde og offentliggøre vurderingen samt drøfte vurderingen med bestyrelsen.

På MDI´s hjemmeside er der et forslag til hvordan man kan arbejde med BMV.

Det pædagogiske tilsyn
Som det fremgår af dagtilbudslovens § 5, skal kommunen føre tilsyn med samtlige institutioner i kommunen. Hvad der bliver sat fokus på og sagt under det pædagogiske tilsyn har stor værdi for bestyrelsen også, da det giver en pejling på hvordan der arbejdes med børnene og hvordan trivsel og faglighed vurderes fra en fagpersons synsvinkel.

Sorg- og kriseplanen
I en krisesituation, kan det være svært og uoverskueligt at handle hensigtsmæssigt og korrekt. Der kan opstå alvorlige situationer i institutionen, som ulykker i børnegrup-

pen, dødsfald blandt børn eller voksne osv., der er traumatisk for alle.

Derfor anbefaler MDI, at der i institutionen udarbejdes en sorg og kriseplan, der hjælper barnet gennem sin sorg. Børn har en stor evne til at mestre selv de mest dramatiske situationer, dersom de har et voksent omsorgsmiljø, som møder dem med indsigt og forståelse.

På MDI´s hjemmeside er der et forslag til hvordan man kan arbejde med sorg- og kriseplaner.

Indberetninger til kommunen
Alle borgere har indberetningspligt. Indberetningspligt vil sige, at har du som borger mistanke om, at et barn mistrives, har du pligt til at melde det til de sociale myndigheder. At et barn mistrives betyder, at det f.eks. har været udsat for vold, omsorgssvigt, eller at der er mistanke om at barnet har været udsat for seksuelt misbrug.

Indberetningspligten er lavet for at hjælpe børn og familier, der har problemer, de ikke selv kan løse.

Folk, der arbejder professionelt med børn og unge, har det der hedder skærpet indberetningspligt. Bestyrelser i selvejende institutioner er også omfattet heraf. Det vil sige, at personale i f.eks. daginstitutioner har pligt til at være særligt opmærksomme på børn, der mistrives og indberette det til de sociale myndigheder.

Bestyrelsen som arbejdsgiver og ansvarlig for trivslen

Bestyrelsen har det overordnede ansvar for ansættelse og afskedigelse af alt personale i institutionen. Ansættelse af institutionens leder skal dog godkendes af kommunen. Selvom bestyrelsens ansvar normalt udmøntes ved, at bestyrelsen delegerer til institutionens leder at ansætte og afskedige ansatte i ikke ledelsesbærende funktioner, er området et utrolig centralt fokusområde for bestyrelsen, også i økonomisk henseende. En tommelfingerregel siger at ca. 80 % af institutionens midler går til medarbejderlønninger. Så er der uro i personalestaben, er det her pengene kan fosse ud med en negativ økonomi til følge. Så er bestyrelsen ikke direkte involveret i ansættelser og afskedigelser er det vigtigt at være opmærksom herpå og løbende blive grundigt orienteret herom.

Nedenfor følger en række korte beskrivelser af hvordan man håndterer forskellige arbejdsretslige og arbejdspladsrelaterede emner. Derudover gennemgås de obligatoriske og lovpligtige værktøjer vedr. trivsel og arbejdsmiljø, som bestyrelsen bør kende til og kan bruge som styringsværktøjer i forhold til trivsel på arbejdspladsen.

Offentligretlige arbejdsgiveransvar

Det er vigtigt at være opmærksom på, at en selvejende daginstitution er underlagt retsprincipper for det offentligretlige arbejdsgiveransvar. Det er begrundet i at institutionen udfører opgaver for kommunen, jfr. lov om retsikkerhed §43 m.fl og i den sammenhæng udøver sine arbejdsgiverbeføjelser, som var den en offentlig arbejdsgiver. Hertil gælder at der blandt andet er en række offentligretlige bestemmelser som skal overholdes og som man som bestyrelse også skal være videne om og handle i overensstemmelse med. Det gælder bl.a.:

- **Proportionalitetsgrundsætningen** hvor der skal være forholdsmæssighed mellem hændelse og sanktion
- **Partshøring**, som sikrer at den der er part i en sag, får lejlighed til at gøre sig bekendt med og kommentere det faktiske afgørelsesgrundlag, inden sagen afgøres
- **Notatpligt**, som pålægger arbejdsgiver at dokumentere hændelsesforløb og fakta der efterfølgende skal kunne have betydning for en afgørelse

Personalets trivsel

Endvidere er det vigtigt at man som bestyrelse er optaget af og sætter rammen for personalets trivsel og faglige udvikling. Helt konkret anbefaler MDI, at bestyrelsen og ledelsen i institutionen sikrer sig målinger på personaleomsætning, sygefravær og om alle medarbejderudviklingssamtaler afholdes planmæssigt en gang om året. Derudover er det vigtigt at lederen har en lederuddannelse på Diplomniveau eller der er lagt en kompetenceudviklingsplan der over en årrække sikrer – som minimum en ledelsesdiplom. Hvad angår kompetenceudvikling af personalet vil det typisk være en opgave der er uddelegeret til lederen.

Håndtering af ansættelses – og afskedigelsessager

Ansættelsesudvalg

Personalet har krav på medindflydelse og inddragelse før der træffes beslutninger, der har indflydelse på et ansættelsesforhold.

Til udmøntning af dette i forbindelse med ansættelse nedsættes et ansættelsesudvalg, som består af både (bestyrelses), ledelses- og medarbejderrepræsentanter. Det vil typisk være ansættelsesudvalget der udarbejder et stillingsopslag. Det er i forbindelse med ansættelser vigtigt at være tydelig på den selvejende institutionsform og det værdimæssige ståsted som institutionen hviler på. Derudover er det vigtigt at der i stillingsopslaget står, at der indhentes straffeattest og/eller børneattest.

Ved lederstillinger sker ansættelsen under forbehold for kommunens godkendelse, hvilket bør fremgå af stillingsopslaget.

Det er vigtigt at det er tydelig hvilke kriterier der lægges til grund for en ansættelse, hvad tidshorisonten er for ansættelsesforløbet og hvilken funktion den kommende ansatte skal varetage.

Børneattest og straffeattest

Institutionen skal sikre at der indhentes børneattester på alle ansatte (vikarer og timelønsansatte er også omfattet). Bestyrelsen og lederen er i forbindelse med nyansættelser forpligtet til at indhente en børneattest. Børneattesten hentes på www.mdi.dk (dokumentkiosken) og indsendes til kriminalregistret med forudgående accept fra ansøgeren.

Institutionen kan vælge at indhente en straffeattest, men dette er ikke obligatorisk, medmindre den stedlige kommune opstiller et sådant krav. Ved lederansættelse, eller ansættelse af andre med økonomisk ansvar bør der indhentes straffeattest.

Ansættelsessamtalen

Det er vigtigt, at ansættelsesudvalget forbereder samtalen på forhånd og evt. fordeler nogle emner der skal spørges ind til imellem sig. Det er væsentligt, at spørgsmålene relaterer sig til den konkrete stillings- og personprofil.

Ansættelsesudvalget bør meddele ansøgeren, hvornår det forventes afgjort, hvem der ansættes i den ledige stilling, herunder oplysning om at der tages referencer. Der bør kun tages reference hos den person som tilbydes stillingen og såfremt man benytter sig heraf skal det gøres efter aftale med ansøger.

Det er vigtigt at få afstemt lønforventninger som en del af samtalen. Men den egentlige lønforhandling skal ikke foregå under samtalen, men sker efterfølgende i dialog mellem ledelse og ansøger/tillidsrepræsentant.

Ved ansættelse af ledere, kræver ansættelsen godkendelse i kommunen.

Velkommen til nye medarbejdere

Det anbefales, at institutionen på forhånd har udarbejdet en introduktionsvejledning, så der kan tages hånd om den nye medarbejder og det kan sikres en god start. Ledelsen og bestyrelsen har ansvaret for velkomsten af den nyansatte medarbejder.

Hvem der varetager ansvaret, vil være afhængig af stillingskategorien. Er der tale om en lederstilling, vil det være naturligt, at et medlem af bestyrelsen er til stede ved den nyansattes 1. arbejdsdag og på forhånd har aftalt med de øvrige ansatte på institutionen, hvordan dette skal foregå.

Prøvetid for nye medarbejdere
Der vil i de fleste ansættelser være en prøvetid på 3 måneder (fremgår af overenskomsterne).

Institutionen skal være opmærksom på, at en evt. afskedigelse indenfor prøvetiden skal iværksættes mindst en måned før de 3 måneders prøvetid er udløbet, fordi der i nogle tilfælde er høringsret i den faglige organisation på 14 dage og herefter 14 dages opsigelse i forhold til den pågældende medarbejder. Høringsperioden (14 dage) og opsigelsesperioden (14 dage) skal altså ligge før de 3 måneder er gået, hvis man skal have mulighed for at opsige indenfor prøvetiden.

Ansættelse af medarbejdere med familiære relationer til ledelse
Bestyrelsen skal være sig bevidst at ansættelse af medarbejdere der også har en familiær relation til ledelsen (f.eks. kæreste, ægtefælle og beslægtede/besvogrede i op- eller nedstigende linje, f.eks. børn eller kærestebørn), kan skabe loyalitets- og inhabilitetsproblemer. Det kan f.eks. være i forhold til den daglige arbejdstilrettelæggelse, lønforhandlinger, tillidsrepræsentantskabshverv i organisationen eller tjenstlige forhold med irettesættelse eller afskedigelse til følge. Såfremt det måtte forekomme skal bestyrelsen være sig ansættelsesforholdet bevidst og se til at ansættelsen ikke medfører positiv særbehandling eller har negative påvirkning på arbejdsmiljøet. På MDI´s hjemmeside kan du læse mere om hvordan man håndterer medarbejdere med familiære relationer til ledelsen.

Afskedigelse
Afskedigelser er en del af bestyrelsens ansvar. Uanset hvor meget man har gjort for at ansætte den rigtige medarbejder, kan der opstå situationer, hvor en afskedigelse er nødvendig.

Bestyrelserne for de selvejende daginstitutioner mødes i forhandlinger om afskedigelser med de faglige organisationer, der er professionelle modpoler. MDI tilbyder derfor i sager om personaleforhold juridisk bistand.

En afskedigelse sker sjældent fra den ene dag til den anden. Det er normalt en nødvendig konsekvens af en udvikling, der har strakt sig over en tid. Før man for alvor afgør, om man skal indlede en afskedigelse, bør man sikre sig, at medarbejderen fået at vide, hvad man er utilfreds med - og har fået en mulighed for at forbedre sig.

Af sådanne samtaler skal der foreligge skriftlige referater. Har der været afholdt tjenstlige samtaler, skal det sikres, at de har overholdt regelsættet for disse. Er givet en tilrettevisning eller advarsel, skal der også foreligge en kopi af disse papirer.

En afskedigelsessag er en alvorlig sag, som hvis den behandles forkert, kan have store konsekvenser for institutionens lønbudget. Yderligere kan det trække store veksler på ressourcerne i bestyrelsen og på atmosfæren i institutionen, hvis man handler forkert. Derfor er det vigtigt altid at inddrage MDI ved påtænkt afskedigelse.

Værktøjer vedr. trivsel og arbejdsmiljø

Sikkerhedsorganisation og arbejdsmiljø
På alle arbejdspladser over 10 ansatte skal der oprettes en arbejdsmiljøorganisation som tager sig af sikkerheds- og sundhedsrelaterede spørgsmål. Arbejdsmiljøorganisationen skal sikre at der hvert år afholdes en arbejdsmiljødrøftelse evt. baseret på arbejdspladsvurderingen (APV). APVén skal udarbejdes minimum hvert 3. år.

Trivselsundersøgelse
MDI stiller teknik til rådighed således at MDI´s medlemsinstitutioner løbende kan

afholde trivselsundersøgelser ud fra de af MDI-fastsatte spørgsmål. Kontakt MDI hvis du ønsker at vide mere om trivselsundersøgelserne.

Arbejdstilsynet
Ifølge lov om arbejdsmiljø har Arbejdstilsynets lovlig adgang til en institution. Tilsynet kan give påbud (krav) eller vejledning (råd). Der udarbejdes en tilsynsrapport som skal opbevares i institutionen i en særlig mappe. Bestyrelsen har ansvaret for at påbud og vejledning efterkommes.

Sundhedsmæssige og hygiejniske forhold
Embedslægen kan føre tilsyn med de sundhedsmæssige og hygiejniske forhold i institutionen. Hvis embedslægen konstaterer mangler, kan kommunen nedlægge forbud mod at institutionen fortsætter.

Det fremgår af lovgivningen, at kommunen har pligt til at rådgive og vejlede institutionen generelt om børns sundhed og trivsel, samt yde konkret rådgivning vedrørende børn, som personalet finder, har særlige behov.

Tillidsrepræsentant - samarbejdsorganisation
Den til enhver tid gældende aftale mellem KTO og KL om tillidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg finder anvendelse i selvejende institutioner. I selvejende institutioner, der har min. 5 ansatte inden for samme faggruppe/overenskomst (inkl. lederen), har de ansatte ret til at vælge sig en tillidsrepræsentant.

Valg af tillidsrepræsentant anmeldes til den faglige organisation og på den faglige organisationens særlige blanketter. Valget godkendes af bestyrelsen indenfor en frist af 3 uger fra modtagelsen af anmeldelsen og anmeldes til en faglig organisation.

Arbejdsnedlæggelse
Bestyrelsen i den selvejende institution har via sin driftsoverenskomst med kommunen forpligtet sig til at stille et antal pasningspladser til rådighed. Bestyrelsen har således ansvaret for, at pladserne er tilgængelige for brugerne. Det betyder, at bestyrelsen ikke må deltage i, opfordre til eller understøtte en overenskomststridig arbejdsnedlæggelse blandt personalet. Bestyrelsen må heller ikke deltage i en fysisk blokade af institutionen, men er ved en ulovlig arbejdsnedlæggelse forpligtet til at forsøge at få personalet til at genoptage arbejdet. Personalet er berettiget til at deltage i lovligt varslede strejker i forbindelse med overenskomstforhandlinger.

Personalepolitik
En selvejende daginstitution er som udgangspunkt ikke omfattet af kommunens personalepolitik, medmindre det fremgår eksplicit af driftsoverenskomsten. Vi anbefaler derfor, at alle institutioner udarbejder en skriftlig personalepolitik, og at man i denne som minimum tager stilling til de punkter, som er omfattet af kommunens personalepolitik. Indholdet behøver imidlertid ikke være det samme på de enkelte punkter.

Det anbefales, at medarbejderne så tidligt som muligt inddrages i arbejdet med udvikling af personalepolitik.

Bestyrelsen som økonomisk ansvarlig

Bestyrelsen har det overordnede ansvar for, at det budget kommunen har tildelt institutionen overholdes. I det daglige arbejde, er det lederen, der varetager dette arbejde under ansvar overfor bestyrelsen. De fleste kommuner har med indførelse af økonomisk decentralisering også givet mulighed for, at overføre budgetoverskud eller -underskud fra et budgetår til det næste. Det er forskelligt kommunerne imellem, hvor stor en del, der kan overføres og hvilke konti, det kan dreje sig om, men som reglerne i dag er indrettet, kan kommunen altid trække overførselsadgangen tilbage. Det kan være temmelig frustrerende for den selvejende daginstitution – men det er sådan reglerne er. Fordi rammerne for økonomien er så stram, er løbende økonomistyring et vigtigt opmærksomhedspunkt for bestyrelsen.

I driftsaftalen med kommunen er der sædvanligvis indskrevet forhold, der kan regulere bestyrelsens økonomiske kompetencer:

- Børnetal/normering
- Budgettildeling – herunder særlige pladser og puljeforhold
- Visitation
- Åbningstider
- Retten til at optage eller ændre på lån

Hvis bestyrelsen ønsker at ændre på disse eller andre forhold, skal driftsaftalen først nærlæses. Er der indføjet aftaler om disse forhold, kan ændringer kun ske ved en forhandling og aftale med kommunen.

Med udgangspunkt i ovennævnte er bestyrelsen ansvarlig for, at:

- Overholde de udmeldte budgetter
- Vedtage fordeling af budgettet inden for de udmeldte rammer
- Sikre løbende budgetkontrol og opfølgning
- Hvis der kan forventes budgetoverskridelser – så tag en indledende snak med MDI og herefter en videre drøftelse med kommunen
- Sikre at årsregnskabet underskrives og afleveres

Lederen er økonomisk ansvarlig overfor bestyrelsen, men har også som ansvarlig for den pædagogiske og den daglige drift, et ledelsesmæssigt ansvar. Som daglig leder er vedkommende ansvarlig for, at alle udgifter afholdes i henhold til formålet og i overensstemmelse med budgettet, bestyrelsens beslutninger og lederens kompetence. Til brug for at skabe sig det økonomiske overblik udarbejder MDI prognoser for institutionerne, som understøtter ledelses og bestyrelse i at sikre en sikker og bæredygtig økonomi.

Da ansvaret for den daglige drift er uddelegeret til lederen, er det vigtigt, at bestyrelsen har en fast procedure for, hvordan institutionens økonomi behandles på bestyrelsesmøderne. Det kan f.eks. ske ved, at der til bestyrelsesmøderne fremlægges en regnskabsrapport med tilhørende budget for den periode af året, der er gået. Hvis institutionens budget er overskredet, vil de fleste kommuner indkalde bestyrelsen og lederen til en dialog samt bede om at få udarbejdet en handleplan for at få genetableret en god økonomistyring. Det er bestyrelsen, som har ansvaret overfor kommunen. Kommunen kan opsige driftsoverenskomsten, hvis den finder, at bestyrelsen og den daglige ledelse driver institutionen uforsvarligt. Inden det kommer dertil, vil der imidlertid være en god dialog mellem kommunen, bestyrelsen og ledelsen om at få rettet op på evt. økonomiske problemer. Det er en god ide at tage en indledende drøftelse med MDI, så I kan få udarbejdet et forslag til hvordan det økonomiske merforbrug kan hentes ind, som så efterfølgende kan præsenteres for kommunen. Økonomisk forståelse er en nødvendig kompetence hos lederne og bestyrelserne hos de selvejende daginstitutioner.

Driftsoverenskomsten fastsætter sædvanligvis, at institutionen skal overholde den gældende lovgivning om kommunens budgetlægning, regnskabsførelse, kasseregulativ og revision. Konkret betyder det, at institutionens regnskab skal revideres af en af kommunen godkendt revisor, og at bestyrelsen efter aflæggelse af årsregnskabet skal underskrive det reviderede regnskab. Revisionen håndteres gennem MDI, via en godkendt revisor. Revisionsopgaven er indeholdt i administrationsbidraget.

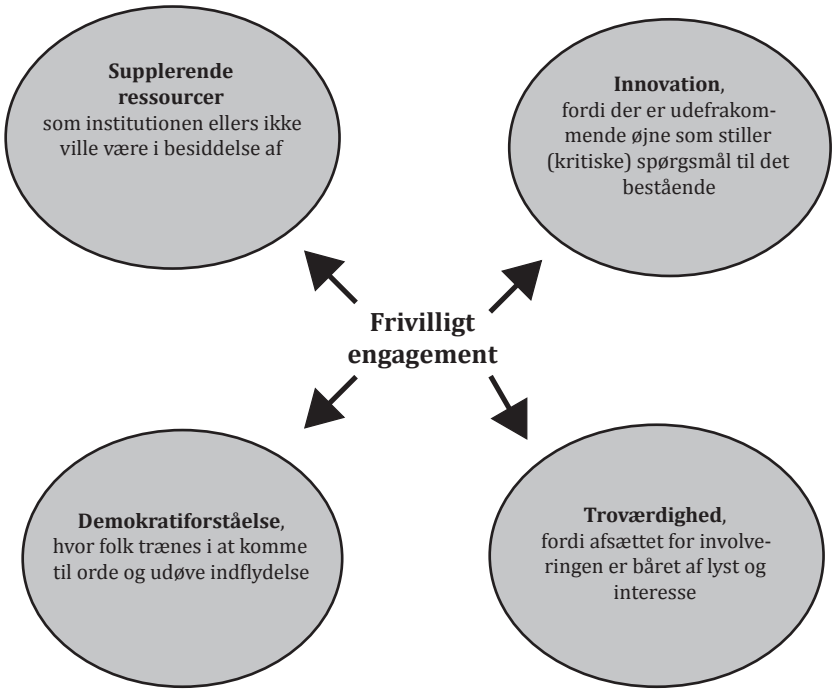
Kommunen skal, når den modtager regnskabet, udelukkende sikre, at:

- Institutionens regnskab er aflagt i henhold til det fremsendte/aftalte materiale
- Det er revideret af en godkendte revisor
- Der er vedlagt et revisionsprotokollat
- Regnskabet er korrekt underskrevet

Får institutionen varetaget sin administration hos MDI, er den sikret, at alle formaliteter overholdes i forbindelse med regnskabsaflæggelse.

Bestyrelsen som drivkraft i forhold til at skabe opbakning til institutionen i forældre- og lokalsamfundskredse

Det er vigtigt at bestyrelsen er opmærksom på hvilken værdi det har at de og andre, lægger et engagement i institutionen. I mange sammenhænge bliver forældres og frivilliges engagement i en institution reduceret til et spørgsmål om arbejdskraft. MDI har den tilgang at det engagement der udspringer af selvejende institutioner, ikke må reduceres til et spørgsmål om organiseret eller uorganiseret arbejdskraft og om der er betalt for ydelsen over skattebilletten eller ej. Det civilsamfundsengagement som kan få lov til at folde sig ud, er til fordi det har en helt særlig værdi og skaber noget andet end hvad det lønnede arbejde skal kunne. Uanset hvor mange penge en institution har til rådighed vil et civilsamfundsengagement stadig have sig berettigelse, fordi det giver børnene, personalet og institutions samarbejdspartnere(kommunen) noget yderligere. Frederik C. Boll og Nana G. Alsted beskriver 4 årsager til at institutioner engagerer frivillige:



Boll, Frederik C. og Alsted, Nana G. (2012): Frivilligkoordinering - hvorfor og hvordan?

Ovenstående model tydeliggør at engagementet bibringer institutionen noget mere.

Dertil kommer at det særligt for børnene i institutionerne har en ekstra dimension at se forældre og lokalsamfundet omkring dem, synligt engagerer sig i deres hverdag og viser interesse for det børneliv de lever. Det lærer dem hvordan man kan udøve indflydelse, hvordan man tager medejerskab, hvordan man omgås andre og hvordan man er i relationen mennesker imellem.

Dertil kommer at et forældreengagement også understøtter det uformelle forældresamarbejde og opbygger relationer forældre imellem. Det er et godt afsæt for at børnene indgår forpligtende fællesskaber, da de ser deres forældre praktisere det samme. Forældreengagementet kommer således med til at understøtte institutionens arbejde med børnemiljøet og inklusion.

Som de kernefrivillige bestyrelsesmedlemmerne er, har bestyrelsen en særlig platform til at rekruttere og skabe engagement blandt forældre og i lokalsamfundet. Fordi bestyrelsen arbejder frivilligt er de i besiddelse af en troværdighed, som hverken ledelse eller medarbejdere kan opnå. Bestyrelsen har derfor her en opgave som kun i begrænset omfang kan uddelegeres til personale og ledelse, men sagtens uddelegeres til andre forældre eller engagerede frivillige.

Det personlige ansvar

Der er et juridisk ansvar forbundet med bestyrelsesarbejdet. Bestyrelsen er ansvarlig for institutionen og dens drift. Som udgangspunkt vil man dog ikke kunne blive draget personligt til ansvar for institutionen og dens økonomi.

Handler bestyrelsens medlemmer groft uforsvarligt, mod bedre vidende, imod sund fornuft eller direkte ulovligt, kan den samlede bestyrelse eller det enkelte bestyrelsesmedlem pådrage sig et personligt ansvar. Det kan f.eks. komme på tale hvis medlemmet har misbrugt sin tavshedspålagte viden eller har benyttet den viden medlemmet har fået gennem sit tillidshverv til egen vindings skyld. Har institutionen gennem MDI tegnet forsikring i TRYG, er bestyrelsen automatisk omfattet af en bestyrelsesansvarsforsikring, som dækker ansvarspådragende handlinger.

I et vist omfang er den selvejende daginstitution omfattet af de retsprincipper der gælder for den offentlige forvaltning, hvilket får betydning bl.a. for regler om tavshedspligt og habilitet jf. socialministeriet vejledning:

> *På det sociale område findes....en lang række selvejende institutioner, der har indgået overenskomst efter bistandsloven (nu dagtilbudsloven) med en kommune med den virkning at institutionerne er undergivet en så intensiv offentlig regulering, tilsyn og kontrol, at de anses for at være en del af den offentlige forvaltning... Dette gælder fx en lang række børneinstitutioner og revalideringsinstitutioner. Sådanne institutioner er at betragte som selvstændige forvaltningsmyndigheder. (Socialmin. M.fl.: Vejledning om hjælp til børn og unge p. 71)*

En selvstændig forvaltningsmyndighed er underlagt regler om tavshedspligt og inhabilitet.

Tavshedspligt

Tavshedspligten er beskrevet i Lov om retssikkerhed og administration, i Forvaltningsloven og i Straffeloven. Tavshedspligten gælder også, når hvervet ophører.

Forvaltningslovens § 27: "Den, der virker inden for den offentlige forvaltning, har tavshedspligt, jf. borgerlig straffelov § 152 ... når en oplysning ved lov eller anden gyldig bestemmelse er betegnet som fortrolig eller når det i øvrigt er nødvendigt at hemmeligholde den for at varetage væsentlige hensyn til offentlige eller private interesser ..."

Forvaltningslovens § 32: "Den, der virker inden for den offentlige forvaltning må ikke i den forbindelse skaffe sig fortrolige oplysninger, som ikke er af betydning for udførelsen af den pågældendes opgaver."

Straffelovens § 152: "Den, som virker eller har virket i offentlig tjeneste eller hverv, og som uberettiget videregiver eller udnytter fortrolige oplysninger, hvortil den pågældende i den forbindelse har fået kendskab, straffes med bøde, hæfte eller fængsel indtil 6 måneder." (§ 152, stk 1).

Straffelovens § 152, stk 3: "En oplysning er fortrolig, når den ved lov eller anden gyldig bestemmelse er betegnet som sådan, eller når det i øvrigt er nødvendigt at hemmeligholde den for at varetage væsentlige hensyn til offentlige eller private interesser."

Bestyrelsesmedlemmer skal som udgangspunkt ikke beskæftige sig med enkeltpersoners private forhold, fortrolige oplysninger eller lignende. Der kan dog opstå situationer, hvor bestyrelsens medlemmer, institutionens leder eller personale må inddrage hinanden og udveksle fortrolige oplysninger for at en sagsfremstilling kan hvile på det rette grundlag og sagens kerne blive belyst ordentligt. I den slags situationer er det vigtigt at være opmærksom på tavshedspligten.

Et forhold man skal være specielt opmærksom på er, at man (jf. forvaltningslovens § 32) ikke må skaffe sig oplysninger, der ikke er nødvendige for at kunne varetage sit arbejde. Det vil sige, at der kan være oplysninger, man ikke skal have eller ikke må opsøge, da disse ikke er relevante for udførelsen af bestyrelseshvervet.

Alle bestyrelsesmedlemmer skal underskrive en tavshedserklæring, når de tiltræder hvervet som bestyrelsesmedlem. Dette er en god måde at sikre sig at alle bestyrelsesmedlemmer er orienteret om tavshedspligten. Se MDI´s hjemmeside for en standard tavshedserklæring se www.mdi.dk

I tilfælde hvor man som institution/bestyrelse er i tvivl om, hvordan man skal forholde sig, bør man altid som medlem af MDI kontakte sekretariatet for yderligere rådgivning og vejledning.

Inhabilitet

Reglerne om inhabilitet findes også i forvaltningsloven, og bestyrelsesmedlemmer i den selvejende daginstitution er dermed også omfattet heraf.

Habilitetskravene er begrundet i ønsket om sagligt rigtige afgørelser, men også i almenhedens tillid til, at det offentlige træffer afgørelser, der ikke påvirkes af uvedkommende hensyn.

Om man er inhabil i forhold til en sag er et spørgsmål om, hvorvidt den enkelte person har en sådan interesse i eller tilknytning til sagen at vedkommende ikke bør beskæftige sig med den.

Er man inhabil i forhold til en sag, må man ikke træffe afgørelse, deltage i afgørelsen eller i øvrigt medvirke ved behandlingen af den pågældende sag.

Ifølge loven kan inhabilitet foreligge hos enhver, der virker inden for den offentlige forvaltning. Det er uden betydning, om den pågældendes virke beror på et ansættelsesforhold, beskikkelse eller valg. Det er ligeledes uden betydning, om hvervet er aflønnet eller ej, og om det er en heltids- eller deltidsbeskæftigelse.

Den der virker inden for den offentlige forvaltning, er inhabil i forhold til en bestemt sag, hvis:

- Man har en særlig personlig eller økonomisk interesse i sagens udfald
- Man har et nært familiemæssigt forhold til en person, der er part i sagen, eller har en særlig personlig eller økonomisk interesse i sagen
- Man deltager i ledelsen eller i øvrigt har en nær tilknytning til et selskab, en forening eller anden privat juridisk person, der har en særlig interesse i sagens udfald

- Sagen vedrører klage over eller udøvelse af kontrol- eller tilsynsvirksomhed for en anden offentlig myndighed, og vedkommende tidligere hos denne myndighed har medvirket ved den afgørelse eller ved gennemførelsen af de foranstaltninger, sagen angår

- Der i øvrigt foreligger omstændigheder, som er egnede til at vække tvivl om vedkommendes upartiskhed.

Reglerne om inhabilitet kan findes i Forvaltningslovens kapitel 2. Man kan også kontakte MDI for at få konkrete forhold vurderet.

Øvrige opmærksomhedspunkter som bestyrelsen bør kende til

Nedenfor følger en række punkter som vedrører institutionens driftsopgave eller dilemmaer som kan melde sig i relation til driften. Det er emner som bestyrelsen meget vel kan blive involveret i eller det er emner som bestyrelsen bør kende eksistensen af og eventuelt gøre brug af den i ledelses- og styringsopgaven.

Kørsel i private biler
Nogle gange opstår spørgsmålet om børnene må køres i de ansattes eller forældrenes private biler. For at dette er tilladt, skal bilen være forsikret, børnene skal spændes fast i sikkerhedsseler og færdselsloven skal overholdes.

Det anbefales, at institutionen indhenter en tilladelse fra forældrene, når det drejer sig om kørsel i private biler. Dette er ikke noget lovkrav, men forældrene bør naturligvis informeres om, og være indforstået med, at institutionens transporterer børnene i private biler.

Forsikringer
En selvejende institution skal have en lovpligtig arbejdsskadeforsikring, der dækker de ansatte. Derudover er det en god idé, at tegne:

- En erhvervsansvarsforsikring, der dækker de skader, de ansatte forvolder

- Ejendoms- og bygningsforsikring (hvis man selv ejer bygningen)

- Indboforsikring

- Bestyrelsesforsikring

Hos MDI kan vores medlemsinstitutioner tegne en forsikring der dækker alt dette via vores storkundeaftale.

Fotografering og billeder
Billeder taget på institutionen og i institutionsregi er at betragte som private billeder. Det betyder, at man ikke må lægge billeder af børn og medarbejdere på institutionens hjemmeside, heller ikke på et lukket site, uden der forudgående er indhentet skriftligt samtykke fra forældrene til de pågældende børn og fra den enkelte medarbejder.

Indkøb
Selvejende daginstitutioner er selvstændige juridiske enheder, og er derfor ikke forpligtede til at anvende de kommunale indkøbsordninger, medmindre det står i driftsoverenskomsten. I MDI er vi ikke modstandere af gode rabatordninger, og vi tilbyder også selv en del til medlemmer tilknyttet MDI. Men vi vil altid opfordre til, at institutionen grundigt undersøger udbuddet af pris for en ydelse, før der handles.

Legepladssikkerhed
Legepladsen er af hensyn til børnenes sikkerhed, de pædagogiske mål og medarbej-

dernes arbejdsmiljø et vigtigt emne for bestyrelsens arbejde. Ansvaret for sikkerheden påhviler altid ejeren af en legeplads, men i første omgang er det institutionen, der står med ansvaret for at gældende regler og standarder overholdes.

Der bør dagligt foretages en visuel inspektion, hvor man sikrer sig, at der ikke ligger efterladte glasskår, kanyler, ståltråd eller andre fremmedelementer, og at der ikke i nattens løb er begået hærværk.
En gang årligt bør man i samarbejde med en sagkyndig med dokumenteret kendskab til gældende standarder gennemføre en egentlig sikkerhedsinspektion.

Klager
Det hænder, at der opstår konflikter, som personale og forældre finder svære at løse, og hvor forældrene vælger at klage til bestyrelsen. Det er vigtigt at have aftalt en procedure for, hvordan klager skal behandles.

Forældrene henvender sig som regel først til de ansatte i børnegruppen om problemet. Hvis forældrene ikke føler, dette løser konflikten tilfredsstillende, skal de henvende sig til institutionens ledelse. Hvis det ikke heller ikke er muligt at løse konflikten med institutionens ledelse, kan man henvende sig til bestyrelsen.

Bestyrelsen bør ikke behandle anonyme henvendelser, uanset om de kommer fra ansatte eller forældre. Henvendelser om sager vedrørende navngivne børn eller familier skal bestyrelsen som udgangspunkt ikke behandle. Hvis man som bestyrelsesmedlem får henvendelse fra forældre med klager, bør man sikre sig, at de behandles med udgangspunkt i ovenstående vejledning.

I tilfælde af konflikter og klager kan medlemmer henvende sig til MDI´s konsulenter.

På **www.mdi.dk** finder du bl.a. dokumentkiosken med relevante dokumenter og vejledninger med relevans for institutionens arbejde.

5. SÅDAN ARBEJDER BESTYRELSEN

En ting er at kende sit ansvar og beføjelser. En anden ting er at vide hvordan man udøver det i et godt sammenspil som en bestyrelse sammen med leder, personale, forældre, kommune og øvrige medspillere i lokalsamfundet. Bestyrelsen har her en opgave i forhold til dels at sætte fokus på en bæredygtig drift dels at udstikke den strategiske retning for institutionens liv og fremtid.

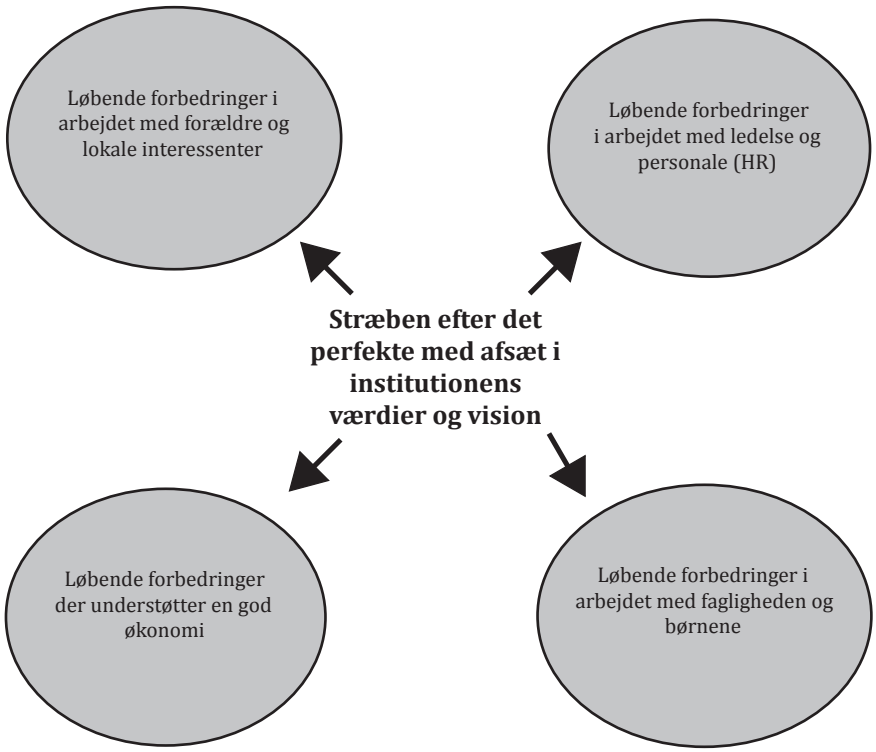
I det følgende gives nogle bud på værktøjer som kan hjælpe bestyrelsen med at sikre et solidt fokus på driften og samtidig sætte retning og bevare udsyn.

Hvad er det særlige hos os?

Af og til er det vigtigt at løfte blikket og se institutionen lidt fra oven. Der er eventuelt formuleret et værdigrundlag som løbende skal diskuteres for at det kan få liv og vitalitet. Her er det vigtigt at bestyrelsen prioriterer tiden til at sætte ord på hvad de forstår ved de formulerede værdier og hvor de selv ser dem foldet ud i hverdagen. Det vil for det meste ikke være et spørgsmål om at der skal ændres og gøres en masse mere. Men et spørgsmål om at sætte fokus på det man allerede gør, skærpe bevidstheden på det og gøre det man allerede gør, bare endnu bedre.

Arbejdet med værdier og visionen

Nedenfor er angivet en model for hvorledes man skaber løbende forbedringer frem mod det altid perfekte. Det er vigtigt at de løbende forbedringer balanceres mellem institutions mest centrale aktører og opgaveområder, da det er derigennem at der skabes den størst mulige fremdrift mod det perfekte. Modellen er inspireret af Leavitt´s model for hvorledes man understøtter værdiskabende institutioner.



En drøftelse af institutionens værdier og vision kan ske med afsæt i nedenstående spørgsmål. Centralt for alle spørgsmål er at man skal gøre sig fri for de faktorer der i det daglige kan være hæmmende for en ambitiøs vision. "Det kan vi ikke pga. økonomien, sygefraværet, indretningen". Giver man ikke sig selv lov til at drømme og sætte ord på drømmene, vil institutionens blive en kopi af fortiden i stedet for at være svaret på fremtiden. Og selvom man kan synes at det jo går godt, så hvorfor ændre noget, så er det for enhver ledelse af en dag- eller fritidsinstitution en opgave i altid at gøre det

bedre end det der er tilfældet i dag. Med et afsæt i nedenstående spørgsmål kan man få nogle visioner i spil, som ikke bare kan udvikle institutionen, men også skabe fornyet energi hos ledelse og i personalegruppen.

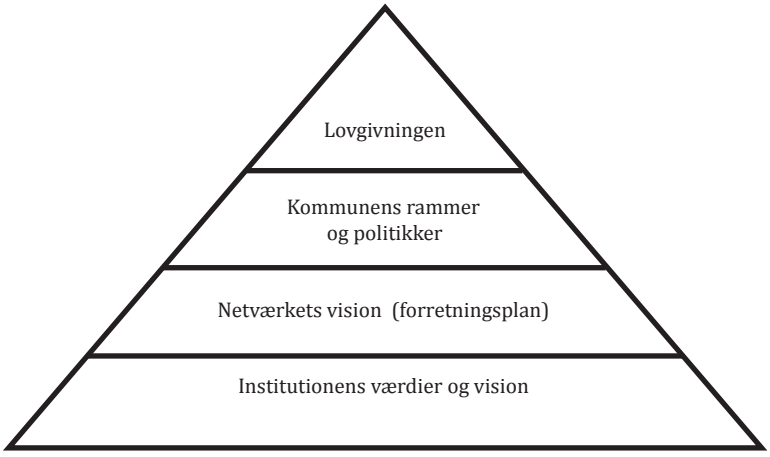
- Nar jeg drømmer om den sjoveste og mest spændende dag- eller fritidsinstitution, så drømmer jeg om…
- Det som vi er helt fantastiske til her på stedet og som vi skal gøre mere af er…
- Det som er helt særligt for os er…
- Med de værdier institutionen bygger på, hvorfor gør vi så ikke …
- Jeg drømmer om at forældrene …

Når man skal sætte en vision i spil er det legitimt at bevæge sig ud i dumme, vilde og umulige spørgsmål. Det fordrer kreativiteten og sætter nye og spændende tanker i gang – som kan være med til at skærpe fokus på hvad det er institutionen skal bevæge sig hen imod.

Formuleringen af visionen

Når man har givet sig selv lov til at tænke ud af boksen og forlade det kendte, er det vigtigt at trække de 2 – 3 vigtigste ideer frem, således at det bliver tydeligt og enkelt hvad det er for en vej institutionen skal gå. Formentlig skal ideerne omformuleres, således at de er let forståelige og retningsgivende. Gerne med en fortælling eller en visualisering af hvad der menes med ideerne. Vigtigt for visionen er at den kan forstås af alle og også gerne vække en følelse og begejstring.

Vigtigt for visionen er at den lægger sig i forlængelse af institutionens værdigrundlag og holder sig indenfor de brede rammer der er fra omgivelserne. Det være sig lovgivningen, kommunens rammer og politikker og netværkets forretningsplan.



Fra vision til handling

Med afsæt i visionen skal institutionen omsætte ord til handling. Der er i den proces en lang række aktører der kan være med til at give visionen liv. Der vil være handlinger der retter sig mod bestyrelse, ledelse og personale. Men også børn og forældre vil være nærliggende at inddrage i visionen og gøre dem medansvarlige. Derudover kan der være personer eller institutioner i lokalområdet, som vil kunne være med til at realisere visionen og som bør tænkes med ind.

I processen med at gå fra de vidtløftige drøftelser og være i en tilstand af kaos, hvor der ikke er det tilstrækkelige overblik over realisme og overblik over hvad mere der skal søsættes, går man mod at få orden på kaos. Den orden sætter rammer og struktur på arbejdet i og udenfor institutionen og gør visionen anvendelig i praksis. Det er her udviklingen og innovationen opstår. Vigtigt er dog at man ikke kommer til at bevæge sig for meget i den anden grøft i en stræben efter at der skal være fuldstændig orden.

Dels fastlåser det ledelse og medarbejdere i at manøvre i dagligdagen, dels er det hæmmende for udviklingen at være i en evig tilstand af orden. Det skal derfor tilstræbes at finde balancegangen som også betegnes som det kaordiske univers (Monica Nissén), hvor man finder en struktur der sikrer og angiver retning, men ikke mere fast end at nye ideer og erkendelser kan indtages og løbende bidrage og berige processen.

For hver målgruppe som visionen berører, kan man med fordel stille nedenstående spørgsmål. De spørgsmål skal ikke kun stilles i bestyrelsen, men i en meget bredere kreds. Det giver det bedste afsæt for at give visionen liv. Spørgsmålene er også kendt som SUMO-spørgsmålene:

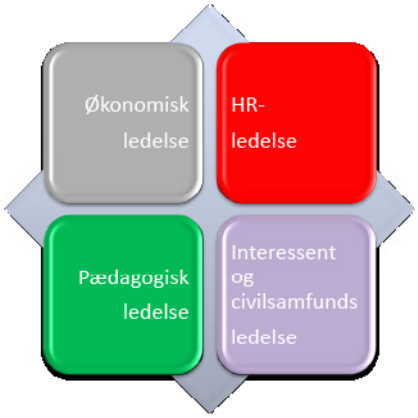
- Hvad er vores styrker?
- Hvad er vores udviklingspotentiale?
- Hvad er vores muligheder?
- Hvor er vores opmærksomhedspunkter

At arbejde med værdier og visioner kan være et ambitiøst projekt og det kan være svært at se hvordan der skal afsættes tid hertil. Udgangspunktet er at det er bedre at tage snakken i mindre skala, end slet ikke at tage den. Derudover understøtter MDI gerne med værdiprocesser, hvor en værdidiskussion bliver rejst og hvor der arbejdes med en konkretisering af visionen og værdierne og værdiernes tydelighed i hverdagen (handlingerne).

Når de rette værdimæssige og visionære ståsted er fastsat og der har været en drøftelse af hvorledes visionen konkretiseres i handlingsforløb, er det godt at få dem indarbejdet i de mere handlingsrettede arbejdsredskaber og hverdagsrutiner. Det gælder f.eks. i arbejdet med forretningsplanen, i læreplanerne, på personalemøderne og bestyrelsesmøderne, i samarbejdet med forældrene osv.

Forretningsplanen

For at blive tydelig på hvor institutionens fokus er, skal der hvert år udarbejdes et arbejdsprogram. Arbejdsprogrammet fungerer som en strategiplan, der sikrer at de overordnede visioner og mål bliver realiseret ved at blive omsat til hverdagsaktiviteter. Er man en del af et netværk, udarbejdes der i netværksregi en årlig forretningsplan. Er man ikke en del af et netværk vil det typisk være en virksomhedsplan man udarbejder. Fælles for dem begge er at de lægger en linje for hvad der skal sættes fokus på og giver bestyrelse, ledelse og medarbejdere et fælles afsæt for at føre beslutninger ud i livet.



Der er ikke nogle lovgivningsmæssige rammer for hvordan en forretningsplan eller en virksomhedsplan skal se ud. Men i netværkene er der enighed om at forretningsplanen skal tage udgangspunkt i 5 dimensioner der til sammen afdækker institutionens bæredygtighed. Det gælder:

Virksomhedsplanerne har også en fast struktur som typisk er aftalt i samarbejde med kommu-

nen. De emner den omhandler vil typisk være følgende:

- Institutionens formål, idégrundlag og grundlæggende principper
- Praktiske oplysninger
- Året der gik
- Fokusområder i året der kommer, mål, handleplan, dokumentation og evaluering

Det er vigtigt at bestyrelsen har kendskab til de planer og haft mulighed for at kommentere på dem. Men selve udarbejdelsen vil være ligge i netværkene og personalegruppen.

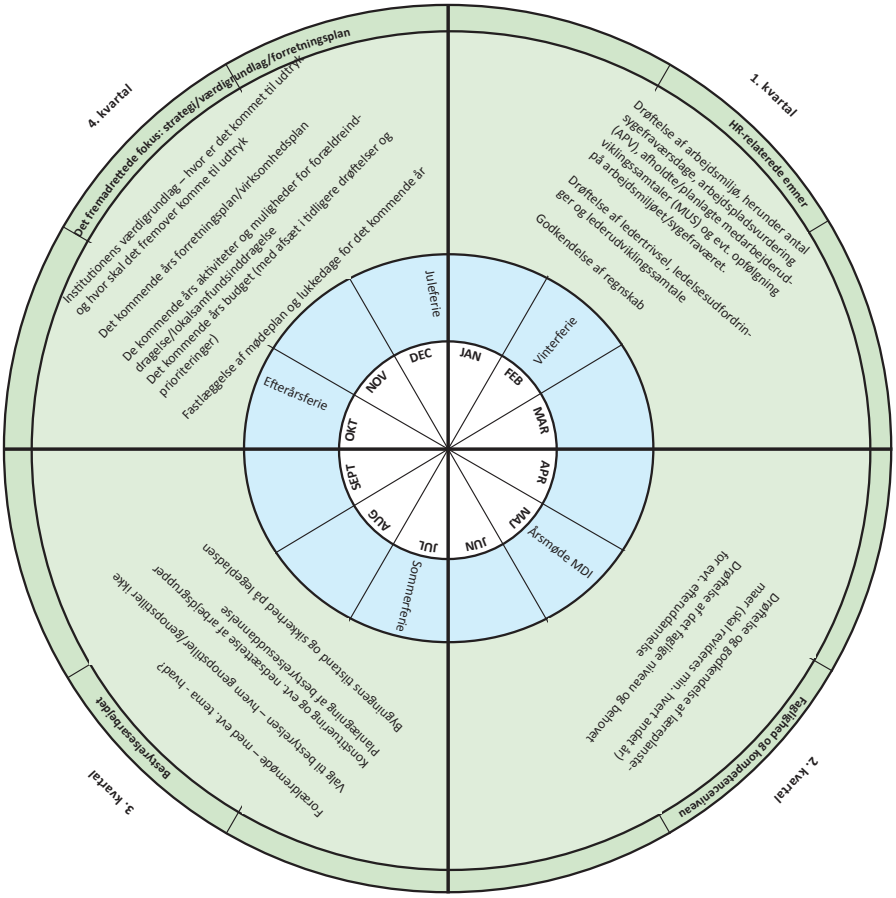
Bestyrelsens grundrytme – årshjulet

Den forretningsplan/virksomhedsplan som institutionen udarbejder er af stor interesse for bestyrelsen, men må ikke forveksles med det bestyrelsen skal sætte fokus på. Bestyrelsen skal udarbejde sit årshjul med afsæt i de opgaver der hører bestyrelsen til.

Det er godt at have et overblik over hvornår på året hvilke drøftelser skal tages og sammen også lægge en plan for hvornår drøftelserne mest hensigtsmæssigt skal ligge. På den måde har hvert enkelt bestyrelsesmedlem et blik for hvad året bringer og kan forberede sig på kommende drøftelser i god tid. Ud over at et årshjul giver en forventningsafstemning bestyrelsesmedlemmerne/ledelse imellem, sikrer et årshjul også en systematik der gør, at man kommer omkring de temaer der har relevans for bestyrelsen. Et årshjul giver således en grundrytme i institutionen, som sikrer prioritering af tid og at fokus fastholdes. Derudover giver årshjulet det overblik der gør at man kan tilrettelægge drøftelserne på en måde så man sikrer at beslutninger der afhænger af tidligere drøftelser tages kronologisk, således at bestyrelsesmøderne og de beslutninger der træffes, løbende bygger ovenpå tidligere beslutninger. F.eks. at man får drøftet behov for kompetenceudvikling inden man afsætter midler i budgettet til kompetenceudvikling. Det sikrer en effektiv mødeafvikling og beslutningstagning, da man undgår at drøfte samme emne af flere omgange.

På figuren på næste side ses et forslag til hvorledes bestyrelsesåret kan tilrettelægges. Det er vigtigt at man i bestyrelsen får drøftet hvordan et bestyrelsesår skal se ud og lægger et årsprogram der er realistisk. Er der for mange punkter i løbet af året i forhold til hvad bestyrelsen mener man realistisk kan komme igennem, kan det være en mulighed at nedsætte arbejdsgrupper som driver processen og løbende holder bestyrelsen orienteret, lægger opgaver ud til andre end bestyrelsesmedlemmerne eller prioritere i opgaverne.

Når man drøfter årshjulet er det nærliggende at drøfte hvilke data man vil bruge som styringsinstrumenter. Er det sygefravær, MUS-samtaler og læreplanstemaer som der skal fremlægges dokumentation på i bestyrelsen, eller er det flere eller andre dokumenter? Det er vigtigt at have givet udtryk for det på et tidligt tidspunkt, da ledelse skal have mulighed for at forberede og fremskaffe dokumentationen. Figuren giver et bud på hvilke styringsinstrumenter der kan være relevante at sætte fokus på.



Uanset det fokus man som bestyrelse vælger at sætte er det altid en god grundregel at man tilrettelægger sit arbejde således at man opsætter mål, lægger en handlingsplan herfor, dokumenterer handlingsforløbet og endeligt evaluerer forløbet. Denne systematik i arbejdet giver en god gennemsigtighed og dermed gør bestyrelsen tydelig på hvad det er den vil og hvilke intentioner der har ligget bag de enkelte handlinger.

6. MDI UNDERSTØTTER BESTYRELSENS ARBEJDE

Konsulentydelser

Der er mange forskellige elementer at tage fat om i arbejdet med at sikre det gode børneliv i dag- og fritidstilbud. I bestyrelseshåndbogen er der givet en kort intro til hvad opgaverne går ud på og hvilke forpligtelser der er forbundet hermed. Nogle opgaver vil naturligt blive løst i institutionen, andre opgaver kan man finde sammen i netværksregi om at løse. Og ofte finder man i regi af bestyrelse eller forældregruppe nogle kompetencer, som også kan være med til at løse udfordringer. At finde vej til de gode løsninger er en af MDI´s kerneopgaver. Ud over at MDI administrerer løn, regnskab og varetager de personalejuridiske problemstillinger, stiller MDI sig også gerne til rådighed for at institutioner er bæredygtige og udvikler sig i takt med hvordan kommune, forældre og lokalsamfund udvikler sig. Det gælder både lederudvikling, organisatorisk og pædagogisk udvikling, bestyrelsesudvikling, samarbejdsudvikling med lokale og kommunale repræsentanter og IT og kommunikationsmæssig udvikling. Du kan læse mere op www.mdi.dk om MDI´s ydelser.

Derudover tilbyder MDI et medlemskab samt adminsitrationsydelser som beskrevet nedenfor. Dagtilbudslovens § 35 fastslår, at når en selvejende daginstitution ønsker at varetage administrationen, skal kommunalbestyrelsen give et administrationstilskud til den selvejende daginstitution.
Det betyder, at selvejende daginstitutioner frit kan vælge hvor og hvordan, de ønsker at få udført deres regnskab og lønadministration, således at de ikke skal føle sig forpligtet til at lade kommunen varetage administrationen. Det er bestyrelsens ansvar at tage stilling til, hvem der skal varetage institutionens administrationsopgaver.

Knytter man som selvejende daginstitution bånd med selvejemiljøet ved at lade en paraplyorganisation som MDI forestå sine opgaver, er der langt større sandsynlighed for, at selvejeidentiteten understøttes og man oplever at være en del af et større fællesskab.

Medlemskabet

Med et medlemskab i MDI er du godt rustet som selvejende institution. Du inddrages og informeres om det politiske lobbyarbejde som MDI udretter, bl.a. ved at modtage MDI medlemsblad to gange årligt og blive inviteret til MDI´s repræsentantskabsmøde. Derudover vil der i løbet af året være en række anledninger hvor der er mulighed for at give sin mening tilkende og debattere den samfundsmæssige og kommunale udvikling som du som selvejende institution er en del af.

Et medlemskab giver dig derudover en række økonomiske fordele, da du som medlem har mulighed for at benytte de gunstige rabataftaler, som MDI har forhandlet hjem for institutionerne. MDI tager løbende aftalerne op til revision og følger løbende institutionernes udgiftsniveau, for at sikre de bedst mulige indkøbsbetingelser. Derudover opnår du som medlem af MDI også rabatter på MDI´s aktiviteter, f.eks. på konsulentydelser, årsmøder og uddannelsestilbud.

Som medlem af MDI har du altid en person i ryggen, som du kan henvende dig til når du står overfor en udfordring eller en problemstilling du ikke kender svaret på.

Løn og personaleadministration

Lønkonsulenterne understøtter institutionen i at have et godt personalemæssigt overblik og gøre det muligt løbende at kunne følge den lønmæssige udvikling. Derudover hjælper og vejleder MDI i forhold til personalesager, således at personaleadministrationen håndteres professionelt og kompetent. Teamet arbejder med fleksible arbejdsgange, med afsæt i moderne og nemt håndterbare IT-systemer.

Når du bliver løn- og personaleadministreret hos MDI tildeles du en primær kontakt-

person og et engageret løn- og personaleteam som bl.a. yder:

- Telefonsupport
- Hjælp til brug af ferie- og fraværssystem
- Kontrol af udmeldt lønbudget fra kommunen
- Gennemgang af overenskomster, ansættelsesbreve og anciennitetskort mv.
- Lønudbetaling og lønsedler
- Årsafslutning med afstemning, indberetninger, indberetning af A-indkomst og A-skat mv. samt årsopgørelser til personale
- MDI rådgiver i forbindelse med spørgsmål om sygdom, fx om mulighedserklæring, indhentelse af helbredsoplysninger ved ansættelse, deltidssygdom, § 56 aftaler, fleksjob m.v.
- MDI understøtter institutionerne i forståelsen af reglerne i forhold til ferie og barsel.
- MDI tilbyder hjælp og vejledning i forhold til ansættelser, samtaler, eventuelle forhandlinger, disciplinærsager, samt afskedssager.
- Sagsbehandling og forhandling med de faglige organisationer
- MDI indhenter som noget særligt og uden ekstraberegning dagpengerefusion ved barsel og sygdom

Administration af regnskab

Regnskabskonsulenterne tager sig af regninger, budgetter og regnskab. I MDI´s system vil du nemt kunne få et budgetmæssigt overblik da det er nemt at følge det månedlige forbrug, samt se simuleret årsforbrug og årsresultat. Du har også mulighed for selv at simulere effekten af fx et ekstra indkøb eller ansættelse af en ekstra medarbejder i en periode. Det eneste institution skal foretage sig, er at godkende de elektroniske fakturaer i vores brugervenlige e-faktureringssystem og sende os bilag og kassekladde. Resten sørger vi for.

Når du bliver regnskabsadministreret hos MDI tildeles du en primær kontaktperson og et engageret regnskabsteam som bl.a. yder:

- Daglig telefonsupport
- Hjælp og vejledning i brug af e-faktureringssystem
- Kontrol af anvisning af regninger
- Kontrol, afstemning og kontering af kasserapporter og bilag
- Løbende opdateringer af budgetter når de er udmeldt fra kommunen
- Udarbejdelse og revision af årsregnskab

Derudover tilbydes institutionen årlige prognosegennemgange af budget og aktuelt forbrugstal samt budgetestimater. I prognosegennemgangen kommer man også omkring den aktuelle budgetudmelding, lederens supplerende forbrugsoplysninger og forventede budget op- eller nedskrivninger resten af året. På den baggrund gennemgås det aktuelle forbrug samt estimat på drifts- og lønforbrug resten af året, herunder vikarforbrug, refusioner, børnetalsafregning m.v.

Vores logo med en sommerfugl, indfanger dét, MDI ønsker at være. Én der følger på vej – og understøtter. En hjælper for forældre, børn og pædagoger og ledere.

Sommerfuglen symboliserer samtidig barnets ret til udfoldelse, i fantasien, i legen, og til at gribe ud efter drømmene.

MDI har siden 1915 arbejdet for at sikre et dag- og fritidsinstitutionsmiljø, hvor der pædagogisk er plads til omsorg og nærvær.

Læs meget mere på www.mdi.dk