

## 5. BESTYRELSENS ANSVAR OG OPGAVER

Som bestyrelse for den selvejende eller private daginstitution er man som bestyrelse også arbejdsgiver for institutionen. Bestyrelsens primære opgave er at udstikke den strategiske retning for institutionens liv og fremtid og sikre, at det netop nu i vores omskiftelige samfund giver mening at være selvejende og bygge på et værdigrundlag. Derudover har bestyrelsen ansvaret for at gældende lovgivning, administrative bestemmelser, vedtægter, driftsaftale, og de af bestyrelsen truffne aftaler overholdes.

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. Det er disse opgaver og arbejdsdelingen over til den daglige leder, vi beskriver i dette kapitel.

En selvejende daginstitution kan vælge mellem en enstrengt og en tostrengt bestyrelsesmodel. I den enstrengede model har institutionen en samlet bestyrelse med forældreflertal og i den tostrengede model, opererer man med både en institutions- og en forældrebestyrelse. Det følgende afsnit tager udgangspunkt i modellen med énstrengt bestyrelsesmodel.

### Bestyrelsen om strategisk retning og værdier

Hvorfor er den selvejende daginstitution egentlig til? Hvad er dens mission? Hvor er den på vej hen? Hvad er dens vision? Og hvilke værdier er fundamentet for arbejdet i forhold til børn, medarbejdere, forældre, i bestyrelsen og overfor kommunen? Hvad er vores udfordringer, med de store forandringer vi ser på daginstitutionsområdet? Hvad er vores muligheder? Hvad er vores styrker? Hvor er vores svagheder?

Det er gode fundamentale spørgsmål for en bestyrelse at stille sig, før det hele kommer til at handle om drift. For hvis arbejdet i bestyrelsen i den selvejende daginstitution ikke grundlæggende giver mening på et værdimæssigt plan både som paraplyorganisation, medarbejder, leder, forældre, bestyrelse og børn – så bliver det hele lige så stille og roligt lige meget. Så er det svært at opretholde det selvejende miljø for daginstitutionen. Det er synd og skam, for vores samfund har om nogensinde behov for forældre og ansatte, der tør tænke tanker om værdier for vores børn, der kan udfordre. I MDI understøtter vi gerne med værdiprocesser, der kan revitalisere disse i daginstitutionen.

Når vi kender vores værdier, og hvorfor vi er til, er det ligeså vigtigt at gøre sig klart som bestyrelse, at selvom man har verdens bedste daginstitution i egne øjne, så har man det ikke nødvendigvis i sin omverdens – og slet ikke nødvendigvis i kommunens. Derfor bliver det at forstå kommunens krav til daginstitutionsmiljøet så vigtigt. Hvor kravet er, at vil vi have lov til at være til som aktører med en værdibaseret dagsorden, skal vi kunne dokumentere vores bæredygtighed og kvalitet. Og som bestyrelse skal vi kunne arbejde professionelt sammen med vores daglige ledelse, forstå at navigere med en arbejdsdeling, og den rolle den er bestyrelsens. Derfor vil vi nu give disse elementer særlig opmærksomhed.

### Bestyrelsens opgaver og om ledelsesdelegation

#### **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 over for institutionsbestyrelsen herfor.*

*§ 9. Lederen af dagtilbuddet er ansvarlig for at udarbejde og offentliggøre den pædagogiske læreplan.*

*§ 13. Lederen af dagtilbuddet er ansvarlig for at udarbejde og offentliggøre børnemiljøvurderingen.*

Bestyrelsen har ansvaret for den overordnede ledelse af institutionen. Den har derfor i princippet fri adgang og ret til at undersøge alle relevante forhold, og skal have de

nødvendige oplysninger af lederen. Som bestyrelsesmedlem er det vigtigt at huske, at disse beføjelser gælder for den samlede bestyrelse som juridisk instans. De giver ikke de enkelte bestyrelsesmedlemmer ret til at iværksætte særlige undersøgelser, råde over institutionens økonomi, lokaler eller pålægge/forbyde lederen eller personalet konkrete handlinger.

I flere bestyrelser har man internt aftalt en arbejdsdeling, hvor de forskellige bestyrelsesmedlemmer varetager særlige fokusområde(r) bestemt ud fra medlemmernes interesse- eller kompetenceområder. Arbejdsdelingen kan medvirke til, at det ikke udelukkende er på bestyrelsesmødet, der arbejdes. De enkelte bestyrelsesmedlemmer og/eller -udvalg er forpligtet til at melde tilbage til bestyrelsens møder.

Den selvejende daginstitutionens bestyrelse har det overordnede ansvar for institutionens drift og virke, men i dagligdagen er mange opgaver overdraget til institutionens leder og personale, der skal føre bestyrelsens beslutninger ud i livet. Sørg altid for, at beslutninger om hvem, der gør hvad, bliver indført i referatet fra bestyrelsesmødet, så man senere kan finde ud af, hvem der påtog sig ansvaret for en opgaves udførsel.

Den ansatte leder betragtes juridisk som bestyrelsens 'forlængede arm', og det er lederen, der har ansvaret i dagligdagen for ledelsen af institutionen. I MDI anbefaler vi, at der udarbejdes en arbejdsbeskrivelse, der udtrykkeligt beskriver ledelsesdelegationen, og hvad denne indebærer for at undgå uklarheder i forhold til bestyrelsen.

Daginstitutionens leder har det daglige ansvar. Lederen har ansvaret for økonomien, personaleledelsen og ansvar for det daglige pædagogiske indhold i institutionen, herunder ansvaret for, at der udarbejdes pædagogiske læreplaner og børnemiljøvurdering. Bestyrelsen skal inddrages i arbejdet med læreplanen og børnemiljøvurderingen. Kommunen skal godkende læreplanen. Nogen kommuner har valgt at afskaffe virksomhedsplanen i forbindelse med indførelsen af læreplaner, nogen kommuner vil have begge dele og andre igen vil have den pædagogiske læreplan skrevet ind i virksomhedsplanen. Det betyder i praksis, at bestyrelsen fastlægger de overordnede pædagogiske principper, mens det er lederens ansvar, gennem de aktiviteter der gennemføres i hverdagen, at udfylde de rammer som bestyrelsen har fastlagt for institutionen.

Lederen har ansvaret for den daglige ledelse af personalet for MUS-samtaler, kompetencebeskrivelser, værdiskabende personalemøder osv.

Lederen er også sagsbehandler for bestyrelsen, og vil normalt være den der forbereder møderne efter 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.

Stillings- og funktionsbeskrivelse for ledere se [www.mdi.dk](http://www.mdi.dk)

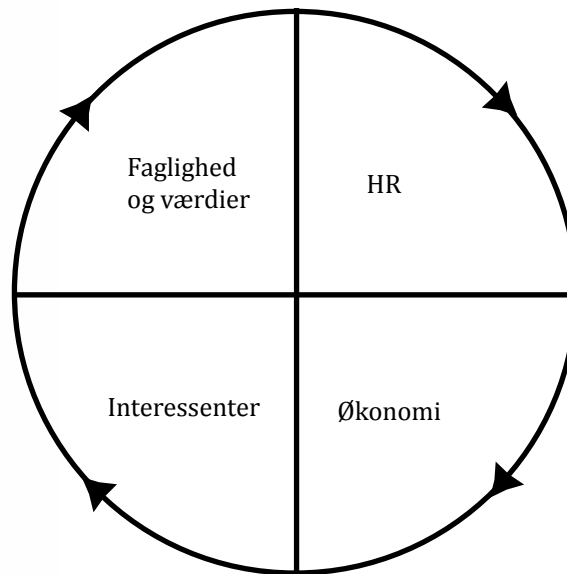


## **Krav til bestyrelsen om bæredygtighed og kvalitet**

I den selvejende og private daginstitution er bestyrelsen økonomisk, pædagogisk og ledelsesmæssig ansvarlig. Bestyrelsen fastsætter principperne for daginstitutionens arbejde og for anvendelsen af budgetrammen for daginstitutionen inden for de mål og rammer, som kommunalbestyrelsen har fastsat. Endvidere skal bestyrelsen varetage sit arbejde indenfor det formål og idegrundlag, der er fastsat i vedtægten. Bestyrelsen varetager sit arbejde i et samarbejde med den daglige ledelse, hvorfor en klar delegation af opgaver til den daglige ledelse er vigtig.

MDI's 3-årige udviklingsprojekt frem til 2014 sigter på udvikling af bæredygtige daginstitutionsmiljøer og dokumentationen af kvaliteten i disse. Bæredygtighed retter sig mod økonomi, pædagogik og ledelse. Bestyrelsen har som en hovedopgave strategisk at forholde sig til om institutionen både på en kort, men også på en længere bane, vil blive vurderet som bæredygtig. Her arbejder vi med at kunne dokumentere dette på følgende dimensioner:

- » Styr på økonomien
- » Interessenter (målinger på tilfredshed hos forældre, medarbejdere, børn osv.)
- » HR (målinger på sygefravær, personaleomsætning, MUS-samtalers afholdelse og lederuddannelse)
- » Faglighed og værdier



I vores udviklingsprojekt arbejder vi med at udvikle værktøjer til måling af kvaliteten på de nævnte fire dimensioner, der vil blive alment respekterede og dermed et godt indspil til kommunen og de øvrige interessenter.

Et vigtigt element i bestyrelsens arbejde med om institutionen er bæredygtig eller ej, er størrelsen. Mange kommuner mener ikke, en institution på mindre end 60-100 børnepoint er bæredygtig. Nogen går så vidt, at de siger at institutionen skal være omkring 300 børnepoint for at være bæredygtig, og så er det typisk, at vi ser kommunen selv gå i gang med megafusioner og områdeledelse. Her er forpligtende netværk for selvejende daginstitutioner et godt alternativ. MEN har bestyrelsen i den selvejende daginstitution valgt at gå ind i et forpligtende netværk, er det vigtigt at den er opmærksom på, at den fra nu af også vil blive dybt integreret med de andre institutioner i netværket. Går det godt for dem, smitter det af. Går det skidt, smitter det også af. For som netværk måles man som en samlet enhed op mod kommunen på samme måde, som hvis man indgik i en kommunal megafusion eller områdeledelse. Om man er interessant som samarbejdspart for kommunen, handler ikke bare om en selv som mindre institution, men om hvorvidt hele netværket som sådan, performer ligeså godt og effektivt som megafusionerne og evt. områdeledelse.

I det følgende vil vi arbejde med de nævnte fire dimensioner, som de overskrifter for de målepunkter bestyrelsen og ledelsen i institutionen skal have øje for, for at holde fokus. Det er målepunkter, der ikke kun er vigtige at forholde sig til som enkeltinstitution men for hele netværket. Det er nyt for de fleste bestyrelser og ledere, at skulle tænke sådan ud over sig selv, men det er nødvendigt, hvis vi skal have en fremtid, hvor vi kan opretholde vores små enheder.

### **Bestyrelsen og økonomi**

Den økonomiske styring af institutionen vil i de kommende år få høj prioritet i bestyrelses- og ledelsesarbejdet i institutionen. Kan bestyrelsen og ledelsen ikke styre økonomien, vil interessen for den selvejende daginstitution fra kommunens side hurtigt blive for nedadgående.

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, som den er, og der de seneste år har været besparelser alle vegne i den offentlige sektor og også forventes det i årene, der kommer, er løbende økonomistyring vigtigere end nogensinde.

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

- » Børnetal/normering
- » Økonomi
- » 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 et budget inden for de udmeldte rammer
- » Sikre løbende budgetkontrol og opfølgning
- » Søge tillægsbevilling, hvis der kan forventes budgetoverskridelser
- » Sikre at årsregnskabet udfærdiges, revideres, forklares, underskrives og afleveres til kommunen

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.

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. Rapporten bør ledsages af nogle skriftlige bemærkninger til de konti, hvor der kan være afvigelser. Hvis institutionens budget er overskredet, kan kommunen ikke bestemme sanktioner overfor lederen. Det er udelukkende bestyrelsen, som har ansvaret overfor kommunen. Til gengæld kan kommunen opsige driftsoverenskomsten, hvis den finder, at bestyrelsen og den daglige ledelse driver institutionen uforsvarligt. Inden det kommer dertil, skal der imidlertid gerne have været en god dialog mellem kommunen, bestyrelsen og ledelsen om at få rettet op på evt. økonomiske problemer. Økonomisk forståelse er en nødvendig spidskompetence 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.

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

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

Får institutionen varetaget sin administration hos MDI, er den sikret, at alle formaliteter overholdes i forbindelse med regnskabsaflæggelse. Vi rådgiver løbende både leder og bestyrelse om økonomien.

Det er en god idé, at et bestyrelsesmedlem sammen med ledelsen har et godt engagement, og er tovholder på et løbende skarpt økonomisk overblik.

Bestyrelsen skal straks udarbejde en handleplan i tilfælde af overskridelse af budgettet.

### **Bestyrelsen og interessenter**

Børnene, forældrene, de ansatte og kommunen er meget vigtige interessenter for bestyrelsen. Er der opbakning fra disse, er mange eventyr mulige for institutionen. Er der ikke opbakning bare fra nogen af interessenterne, kan det være de første skridt mod lukning af institutionen. Indsigt og dokumentation for hvor bestyrelsen har sine interessenter er utrolig vigtig både som ledelsesværktøj for bestyrelsen og ledelsen – men også i forhold til interessenternes indsigt i institutionen. I MDI er vi i gang med via vores udviklingsprojekt at udvikle værktøjer til interessentmålinger, som vi stiller til rådighed for alle vores institutioner.

Det er en god idé at et bestyrelsesmedlem er tovholder på interessenter sammen med ledelsen - herunder særligt også i forhold til forældresamarbejdet og børnenes trivsel.

### **Bestyrelsen og ledelse – HR**

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 kompetencen til institutionens leder hvad angår ansættelse og afskedigelse af ansatte, der ikke har ledelsesfunktion er området et utrolig centralt fokusområde for bestyrelsen også i økonomisk henseende. Normalt går mindst 80% af institutionens midler til løn til medarbejdere, så er der uro i personalestaben, er det her pengene kan fosse ud med en negativ økonomi til følge for daginstitutionen.

Målinger på HR dimensionen er vigtige styringsværktøjer for bestyrelsen og ledelsen. Helt konkret anbefaler vi som minimum, at bestyrelsen og ledelsen i institutionen sikrer sig målinger på personaleomsætning, sygefravær, at MUS-samtaler afholdes, og at ledelsen har lederuddannelse på Diplomniveau. Værktøjer hertil er under udvikling i MDI's udviklingsprojekt. Løbende målinger på disse dimensioner giver bestyrelsen og ledelsen en god indikator på institutionens HR-mæssige sundhedstilstand.

#### *Kompetenceudvikling*

Bestyrelsen udarbejder sammen med ledelsen mål og strategi for nødvendig kompetenceudvikling.

#### *Ansættelse af personale*

Det anbefales, at institutionen på forhånd har udarbejdet en ansættelsespolitik, så alle er bekendt med ansættelsesproceduren i den enkelte institution.

Ved udarbejdelse af ansættelsespolitik skal personalet involveres. Det er en god idé, at lederen udarbejder et oplæg til en ansættelsespolitik via inputs fra personalemøder, hvor man drøfter oplægget. Derefter forelægges oplægget til godkendelse i bestyrelsen.

#### *Ansættelsesudvalg*

Personalet har krav på medindflydelse og at blive inddraget før der træffes beslutninger, der har indflydelse på ansættelsesforhold.

Til udmøntning af dette vil det i forbindelse med ansættelse af personale være en god idé at nedsætte et ansættelsesudvalg, som består af både ledelses- og medarbejderrepræsentanter.



### *Stillingsopslag*

Ansættelsesudvalget udarbejder stillingsopslag.

Stillingsopslaget bør give et dækkende billede af jobbet, institutionen og samtidig fremhæve de elementer, der særligt kan virke tiltrækkende. Stillingsopslaget bør tage afsæt i institutionens virksomhedsplan og stillings- og personprofilen.

Det oplyses i stillingsopslaget, at der indhentes og/eller straffeattest/pædofiliattest.

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

### *Børneattest og straffeattest*

Bestyrelsen og lederen er i forbindelse med nyansættelser forpligtet til at indhente en børneattest.

Børneattesten rekvireres af institutionen hos det lokale politi. Blanket hertil kan findes på MDI's hjemmeside [www.mdi.dk](http://www.mdi.dk).

Institutionen kan vælge at indhente en straffeattest, men dette er ikke obligatorisk, medmindre den stedlige kommune opstiller et sådant krav.

### *Ansættelsessamtalen*

Det er vigtigt, at ansættelsesudvalget sammen forbereder samtalen på forhånd.

Denne vil kun kunne benyttes som inspiration, da det er væsentligt, at spørgsmålene relaterer sig til den konkrete stillings- og personprofil, som er udarbejdet med afsæt i virksomhedsplanen.

Ansættelsesudvalget bør meddele ansøgeren, hvornår det forventes afgjort, hvem der ansættes i den ledige stilling, herunder oplysning om at der tages referencer.

### *Velkommen til nye medarbejdere*

Det anbefales, at institutionen på forhånd har udarbejdet en introduktions/instruktionspolitik, så

alle er bekendt med, hvordan introduktion/instruktionsproceduren er tilrettelagt i den enkelte institution.

Ved udarbejdelse af introduktions/instruktionspolitik skal personalet involveres. MDI foreslår, at udarbejdelsen af forslag til introduktions/instruktionspolitik udarbejdes på personalemøderne og derefter godkendes af bestyrelsen.

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 ansættelsesbrevet).

MDI har på grundlag af gældende overenskomster udviklet standardansættelsesbreve til enhver form for ansættelse i institutionerne. Disse kan rekvireres på [www.mdi.dk](http://www.mdi.dk).

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 opsigelse indenfor prøvetiden.



### *Afskedigelse*

Afskedigelser er en af de mere kedelige ting, der kan følge med bestyrelsens ansvar. Uanset hvor meget man har gjort for at ansætte den rigtige medarbejder, kan der opstå situationer, hvor en afskedigelse er nødvendig.

Der er mange forskellige opfattelser af, hvordan regelsættet om afskedigelser virker. Bestyrelserne for de selvejende daginstitutioner sidder i forhandlinger om afskedigelser overfor nogle kompetente og ofte vedholdende forhandlingsmodparter, og derfor er det vigtigt at tage MDI med som rådgiver fra starten.

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 vekslers på ressourcerne i bestyrelsen og på atmosfæren i institutionen, hvis man handler forkert. Derfor er det første og vigtigste råd, altid at MDI ved en påtænkt afskedigelse. Inddrages ved rådgivning vedrørende proces og grundlag. Herudover en nærmere drøftelse af hvordan medarbejder og personalegruppe håndteres.

### *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 og pædagogik og værdier**

Som selvejende daginstitution skal man selvfølgelig respektere lovgivningens krav til pædagogisk indhold i institutionen og kommunens overordnede krav hertil, men man har også frihed til selv at vælge sit værdigrundlag i modsætning til de kommunale institutioner. Institutionens værdigrundlag skal naturligvis respektere lovgivningen og kommunale politikker – men der er alligevel et råderum til egne værdier, som det som selvejende daginstitution er vigtigt at være sig bevidst og løbende revitalisere. Værdigrundlaget vil være beskrevet i vedtægten. Institutionens værdigrundlag er dybest set ledestjernen for institutionens arbejde.

Med udgangspunkt i institutionens værdigrundlag udvikler (forældre)bestyrelse, ledelse og medarbejdere institutionens evt. virksomhedsplaner, pædagogiske læreplaner, børnemiljøvurderinger og tilgangen til sprogvurdering. Her præciseres, hvordan man som institution i sin pædagogiske praksis vil leve op til målsætningerne i Dagtilbudsloven, til kommunens børnepolitik samt fokusområder og egne værdier.

### Virksomhedsplanen

Der findes ingen lovmæssige krav om at en selvejende daginstitution skal udarbejde en virksomhedsplan. MDI anbefaler dog, at drøftelserne mellem bestyrelse, ledelse og medarbejdere udmøntes og synliggøres i en virksomhedsplan (i nogle kommuner kaldt årsplan eller udviklingsplan). Det er her en god idé også at indarbejde målsætningerne for det bæredygtige institutionsmiljø og kvalitetsmålene indenfor økonomi, HR, interessenter samt faglighed og værdier.

Grænserne mellem en virksomhedsplan og en pædagogisk læreplan kan synes flydende, men oftest vil den pædagogiske læreplan indgå som et (stort) afsnit af virksomhedsplanen, der desuden kan rumme afsnit som:

- » Institutionens formål, idégrundlag og grundlæggende principper
- » Institutionens historie og nuværende rolle i lokalmiljøet
- » Børnenormering og børnesammensætning, kendetegn ved børnenes behov
- » Oplysninger om bestyrelsen, sammensætning og arbejde
- » Oplysninger om medarbejderne
- » Samarbejdspolitik: med børn, forældre, medarbejdere, eksterne samarbejdspartnere
- » Samarbejde omkring virksomhedsplan og pædagogisk læreplan
- » Budget og økonomi
- » Kostpolitik
- » Sorg og krisepolitik
- » Regler omkring f.eks.: sikkerhed, fotografering af børn, når børn kommer og når de siger farvel
- » Børnemiljøvurdering - handleplan
- » Årets gang: lukke- og mærkedage
- » Institutionens dagligdag
- » Praktiske oplysninger
- » Året der gik
- » Fokusområder i året der kommer, mål, handleplan, dokumentation og evaluering

### Læreplanen

Dagtilbudslovens § 8 fastslår, at alle dagtilbud skal udarbejde pædagogiske læreplaner.

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](http://www.mdi.dk).

### Børnemiljøvurdering (BMV)

Et andet dokument, ledelsen i samråd med bestyrelsen/forældrebestyrelsen skal udfærdige, er Børnemiljøvurderingen. Formålet 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 offentliggøre den. Skabelon og idé findes på [www.mdi.dk](http://www.mdi.dk).





## Bestyrelsens øvrige opgaver

### *Sikkerhedsorganisation og arbejdsmiljø*

Bestyrelsen har ansvaret for, at arbejdsmiljøet i institutionen lever op til Arbejdsmiljølovens regler; at der er etableret en sikkerhedsgruppe, at der er valgt en sikkerhedsrepræsentant og at sikkerhedsrepræsentanten og sikkerhedslederen har gennemført lovpligtige arbejdsmiljøkurser.

Bestyrelsen har ansvaret for, at der udarbejdes en arbejdspladsvurdering (APV) og at denne revideres en gang årligt.

I praksis uddelegeres håndteringen af arbejdsmiljøet til den daglige leder af institutionen.

Institutionens sikkerhedsgruppe skal holde møde mindst 4 gange årligt, og der skal udarbejdes referat af møderne, som er tilgængelige for alle medarbejdere.

Reglerne for sikkerhedsarbejdes organisering samt valg af sikkerhedsrepræsentanter sker i henhold til gældende lov om arbejdsmiljø, bekendtgørelse om virksomheders sikkerheds- og sundhedsarbejde og bekendtgørelsen om sikkerhedsarbejdets udførelse m.v.

WWW

Der henvises til Beskæftigelsesministeriets hjemmeside [www.bm.dk](http://www.bm.dk) for mere information.

En institution har pligt til, at sikre at de ansatte vælger sikkerhedsrepræsentant, hvis institutionen har min. 10 ansatte eller derover. I beregningen af ansatte undtages ledere og souschefer, der deltager i institutionens ledelse. I institutioner med mellem 1 og 9 ansatte - undtaget ledelsen - er der således ikke pligt til valg af sikkerhedsrepræsentant.

### *Arbejdstilsynet*

Ifølge lov om arbejdsmiljø har Arbejdstilsynets lovlige 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.

Daginstitutionen er omfattet af pligten til at udarbejde arbejdspladsvurderinger (APV). Institutionens sikkerhedsgruppe (leder og sikkerhedsrepræsentant) bør kontakte den kommunale sikkerhedsorganisation med henblik på orientering om, hvorledes APV skal gennemføres lokalt.

WWW

Arbejdstilsynet har forskellige informationsbrochurer, som findes på hjemmesiden [www.at.dk](http://www.at.dk).

### *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.

WWW

Publikationer og forskellige pjecer findes på sundhedsstyrelsens hjemmeside [www.sst.dk](http://www.sst.dk).

### *Tillidsrepræsentant - samarbejdsorganisation*

Den til enhver tid gældende aftale mellem KTO og KL om tillidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg finder anvendelse 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 organisationens særlige blanketter. Valget godkendes af bestyrelsen indenfor en frist af 3 uger fra modtagelsen af anmeldelsen og anmeldes til en faglig organisation.

#### *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 børnegruppen, dødsfald blandt børn eller voksne osv., der er traumatisk for alle.

Derfor anbefaler vi, 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.

Erfaringen fortæller os, at mental forberedelse og planlægning forud for dødsfald og andre kritiske hændelser giver en noget bedre håndtering, end når man bare "tager det som det kommer". Derfor kan det være nyttigt at igangsætte forskellige tiltag, der øger institutionens tacklingssevne.

Udvikling af en sorg og kriseplan med retningslinjer for omsorg er et vigtigt redskab for den gode mestring. Ha' en åben og ærlig kommunikation, giv tid til tankemæssig mestring, gør tabet virkeligt og stimulerer følelsesmæssig mestring, som nogle af komponenterne i en god sorg og kriseplan.

På [www.mdi.dk](http://www.mdi.dk) findes en guide til udarbejdelse af en sorg- og kriseplan.



#### *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.

#### *Det uformelle forældresamarbejde*

Udover den formelle indflydelse som forældrene er sikret i en selvejende institution (ved forældre-flertal i bestyrelsen), er der i dagtilbudsloven lagt op til, at forældre bør medinddrages om såvel aktiviteter, som rammer for børnenes ophold.

Forældreengagementet ses ofte i deltagelse og hjælpsomhed ved institutionens traditioner og fester. Ligeledes er forældre ofte engageret i legepladsdage/havedag, hvor der gøres forårsklart til børnenes leg og fordybelse i udelivet.

#### *Bestyrelsesmedlemmer er også forældre*

Som bestyrelsesmedlem har man også brug for, at kunne komme i sit barns institution som forældre på lige fod med andre forældre. Derfor skal det være tydeligt, at man ikke kan udøve bestyrelsesbeføjelser som enkelt person, men alene i bestyrelsesmøderne.

Det giver usikkerhed blandt forældre og personale, hvis der opstår uklarheder omkring rollerne - taler vedkommende som forældre eller bestyrelsesmedlem!

### *Kommunen*

Kommunen er en vigtig interessent for institutionen, og i den tid hvor meget forandres på dag-institutionsområdet, er det vigtigt, at bestyrelsen har fokus på sammen med den daglige ledelse at sikre en god kontakt og overblik over kommunens planer på daginstitutionens område. Skal institutionen nemlig kunne spille sig selv godt på banen, er gode relationer, og det at være i kontakt i tide helt afgørende for et godt resultat. Det kan være en idé at udpege et bestyrelsesmedlem sammen med ledelsen, til at sikre den samlede bestyrelse dette overblik.

### *Forsikringer*

En selvejende eller privat 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 laver
- » En kollektiv børneulykkesforsikring (en kommunal kollektiv ulykkesforsikring dækker ikke børn i selvejende daginstitutioner)
- » Brandforsikring
- » Ejendoms- og bygningsforsikring
- » Indboforsikring
- » Bestyrelses- og lederforsikring

Hos MDI kan vores medlemsinstitutioner tegne en forsikring der dækker alt dette via vores storkundeaftale, dækker denne også en ansvarsforsikring for bestyrelse og ledelse.

### *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 nogen til vores institutioner. 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 medarbejdernes arbejdsmiljø et meget vigtigt emne for bestyrelsens arbejde. Ansvar 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. Derfor skal der udføres en sikkerhedsinspektion, hvor det kontrolleres, at legepladsens redskaber og faldunderlag lever op til de danske standarder.

Der bør dagligt foretages en visuel inspektion, hvor man sikrer sig, at der ikke ligger efterladte glasskår, kanyler, ståltråd eller andre fremmedelemeter, og at der ikke i nattens løb er begået hærværk. Husk dokumentation for denne inspektion, som foretages af institutionens dertil udpegede medarbejdere.

En gang årligt bør man i samarbejde med en sagkyndig med dokumenteret kendskab til gældende standarder gennemføre en egentlig sikkerhedsinspektion. Her findes og præciseres eventuelle fejl og mangler i forhold til gældende standarder. Efterfølgende træffer bestyrelsen beslutning om udbedring, nyanskaffelser og ændringer. Dette arbejde dokumenteres også gennem bestyrelsens mødereferat.

Det er en relevant bestyrelsesopgave, at udarbejde en "Sikkerhed på legepladsen" pjece.