



BESTYRELSESHÅNDBOG 2011

En håndbog til bestyrelsen og ledelsen
i den selvejende daginstitution

morgendagens daginstitution med barnet i centrum



Menighedernes Daginstitutioner
Bestyrelseshåndbogen

2. udgave, 1. oplag, Ver. 1.0, April 2011
© Copyright 2011, Menighedernes Daginstitutioner

Tekst:
Charlotte Biil
Frederik Blichfeldt
Ulla Engholm

Layout:
Heine Bøgsted

Fotografier og illustrationer:
Børn fra MDI's institutioner
Heine Bøgsted
Miriam Frost

Tryk:
Menighedernes Daginstitutioner

Menighedernes Daginstitutioner
Enghavevej 31, 1
1674 København V

info@mdi.dk
www.mdi.dk

FORORD

Det er et privilegium at sidde i bestyrelsen for en selvejende daginstitution. I sin tid var jeg selv formand igennem 7 år for mine egne børns selvejende daginstitution. Det blev en tid, jeg kom til at lære rigtig meget af, både i forhold til mine egne børns liv i deres daginstitution, men som også satte i perspektiv, hvad det er for vilkår, vi byder vores børn, familier og deres daginstitutioner i starten af dette årtusinde. Et emne der siden har optaget mig rigtig meget, og som er vigtigt for alle familier i dagens Danmark at forholde sig til. For forandringskræfterne i vores samfund er utrolig store i disse år. Forandringskræfter der er med til at rammesætte vores børns liv og fremtid. Hvor arbejdet i bestyrelsen giver en unik mulighed for at præge værdierne og udviklingen af den institution, vores børn tilbringer en vigtig og meget stor del af deres barndom i, og dermed også et indspil til den store samfundsdebat på området.

Daginstitutionsområdet er i disse år under markante forandringer, og det er vigtigt som bestyrelse både at tage bestik af disse forandringer og kunne navigere med dem, sådan at hverdagen på daginstitutionen bliver god og tryk for alle.

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 dit barns 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 kommer godt i gang med arbejdet.

På vores hjemmeside lægger vi løbende nye og opdaterede informationer og værktøjer, som suppleant til håndbogen og vi tilbyder kurser for både bestyrelser, ledere og pædagoger.

Jeg anbefaler varmt, at både bestyrelse og ledelse sætter sig godt ind i materialet, deltager i vores bestyrelseskurser 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 fra starten.

Velkommen til bestyrelsesarbejdet.

Charlotte Biil
Generalsekretær i Menighedernes Daginstitutioner



INDHOLD

FORORD	3
1. INDLEDNING	6
Det handler om det der giver mening – med vores børn i centrum	6
Selvejende daginstitutioner med indflydelse	6
MDI's rolle som paraplyorganisation	7
2. DEN SELVEJENDE DAGINSTITUTION – HVORDAN DEN VIRKER OG DENS FREMTID	9
Kommunerne har ansvaret for daginstitutionerne	9
Udvikling af den selvejende daginstitution - en nødvendighed	10
Sådan er den selvejende daginstitution virksom	11
Vedtægt	11
Forretningsordenen	12
Driftsoverenskomsten	12
3. SELVEJENDE DAGINSTITUTIONER MED STYRKE OG KVALITET - ET KRAV OM BÆREDYGTIGHED	14
Skal din daginstitution indgå i en ny struktur	14
Overvejelser om den fremtidige struktur og organisering	15
Den selvejende daginstitution kan med fordel dokumentere resultaterne	15
4. NYE ORGANISATIONER	16
Kommunal områdeledelse	16
Etablering af netværk samt fusion blandt selvejende daginstitutioner som alternativ til kommunal områdeledelse	16
Tre modeller der kan styrke den selvejende daginstitution	17
Det forpligtende netværk	17
Partnerskabsmodellen	19
Fusion	20
Ledelse af forandringsprocesserne i de tre modeller	20
Hjælp til forandringsprocesserne og den nye organisering	21
5. BESTYRELSENS ANSVAR OG OPGAVER	22
Bestyrelsen om strategisk retning og værdier	22
Bestyrelsens opgaver og om ledelsesdelegation	22
Krav til bestyrelsen om bæredygtighed og kvalitet	23
Bestyrelsen og økonomi	24
Bestyrelsen og interessenter	26
Bestyrelsen og ledelse – HR	26
Bestyrelsen og pædagogik og værdier	28
Bestyrelsens øvrige opgaver	30



6. SÅDAN ARBEJDER BESTYRELSEN 33

Bestyrelsens Årshjul	33
Elementer i Årshjulet	34
Virksomhedsplanen	35
Rammerne for bestyrelsesarbejdet	36
Valg og konstituering	36
Hvem har stemmeret som forældre?	36
Medarbejderrepræsentanter	37
Suppleanter	37
Dagsorden	37
Mødeforberedelse	38
Bestyrelsesmødet og mødedeltagelse	38
Referat	38
Bestyrelsesmappen	39
Tavshedspligt og inhabilitet i bestyrelsen	39
Tavshedspligt	40
Inhabilitet	40
Klager	41
Det personlige ansvar	41
Om indholdet af den énstrengede og den tostrengede bestyrelsesmodel	41
Den enstrengede bestyrelsesmodel – én samlet bestyrelse	42
Nogle beslutninger kræver kvalificeret flertal	42
Den tostrengede model – en institutionsbestyrelse og en forældrebestyrelse	43
Forældrebestyrelsens minimums- og maksimumskompetence	44
Ændringer i bestyrelsesmodellen	44

7. MDI'S OPGAVER OG YDELSER 45

Medlemskabet	45
Administration	46
Løn	46
Bogføring, budget og regnskab samt revision	46
MDI's systemer i forhold til løn, bogføring, budget og regnskab	46
Personalejuridisk bistand	46
Herre i eget hus – Retten til egen administration	46

1. INDLEDNING

Det handler om det der giver mening – med vores børn i centrum

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 få givet vores børn så meget gods med i bagagen, at de var parate til at møde voksensamfundets udfordringer? Man kan sætte meget i centrum: I MDI ønsker vi at sætte barnet i centrum.

Vi lever i en tid med mange pres på familier og børn. Vi hører konstant om ældre årgange, der bliver større og større, og børn der er for få af til at sikre forsørgelsen af de ældre og vores velfærdsstat. Der er et kæmpe pres på, at børnene kommer godt igennem daginstitutionen, skolen og uddannelsesmiljøet for senere at gå ind og bidrage til velfærdsstatens produktionsapparat.

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. Den påvirkning der sker i disse timer er hverken tilfældig eller uskyldig. Aldrig har det været vigtigere at vi forældre, ansatte, ledere og bestyrelser står sammen om at definere det værdimæssige og indholdsmæssige i disse institutioner.

For kravene udefra til vores børn er mange, og selvom de fra politisk hold er velmente, kalder de på et mod- og medspil. Lovgivningen på daginstitutionsområdet er kompleks, men vi må udfordre, at den aldrig bliver mere kompleks, end at vi alle sammen kan se det der giver mening for det enkelte barn.

MDI har været til i ca. 100 år, og udfordringerne for børn har ændret sig meget i denne periode. Det var i tilknytning til kirken, det hele startede, fordi der var behov for, at nogen tog sig af børn, der i baggårdsmiljøerne passede sig selv efter børnearbejdets ophør. Det var blikket for menneskets værdi, den enkeltes ret og værdighed, der var fundamentet, da vi startede op. 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.

Den enkelte er noget 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 daginstitutionen. Vi sætter hos MDI barnet og menneskene omkring barnet højest. Både når vi taler om barnet og familien, og barnet og dets daginstitution. Fordi et samfund intet er 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, afholder kurser og efteruddannelse, og arbejder politisk og pædagogisk. Men det er en dagsorden, vi ikke kan klare alene: Kun hvis vi står sammen forældre, børn, ansatte, ledere og bestyrelser, kan vi lykkes med den.

Selvejende daginstitutioner med indflydelse

Daginstitutionen er den ramme som livet udfolder sig i for vores børn i en meget stor del af deres vågne timer. Den påvirkning, der sker der, er enorm. Derfor må vi interessere os for den. Det er imidlertid ikke ligegyldigt, om daginstitutionen er kommunal, selvejende eller privat i forhold til den mulighed vi som forældre, bestyrelser, ledere og ansatte har på livet og værdierne i daginstitutionen. I den selvejende og private

daginstitution er der helt særlige muligheder for indflydelse, hvor vores demokrati i Danmark styrkes af de selvejende og private daginstitutioner. For her får civilsamfundet direkte indflydelse på de rammer, forældre, personale og børn kan udfolde sig indenfor. Samtidig er den selvejende daginstitution en del af den offentlige forsyning på daginstitutionsområdet og en central spiller, når det gælder om at værne om nogen af velfærdsstatens grundelementer. Brugere af den selvejende daginstitution er arbejdsgiverne og dermed dem, der træffer de vigtige beslutninger. Det er nærdemokrati i sin reneste form.

Den selvejende model er også garanten for et 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 daginstitutionsområdet. Eller at daginstitutionerne skal underkastes en udbudsforpligtelse, hvor ressourcerne fosser ud på høje transaktionsomkostninger til udbudskonsulenter på bekostning af kerneydelsen og en stabil hverdag for børnene.

Endelig sikrer selvejemodellen, at det altid er børnenes behov og trivsel, der er i centrum, fordi det ikke er muligt at trække et eventuelt overskud ud af driften til en ejerkreds. Selveje er non-profit og ressourcerne bruges på børnene.

MDI's rolle som paraplyorganisation

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 samfund, har vores rolle som paraplyorganisation også ændret sig. MDI er i dag en landsdækkende forening, hvis formål er at bistå vores ca. 150 selvejende daginstitutioner. MDI tilbyder en 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, hvis resultater vi indtænker i vores ydelser. Vores protektor er Alexandra, grevinde af Frederiksborg.

At være arbejdsgiver for en daginstitution i dag kan opleves som en kompliceret affære, hvor det er helt afgørende aldrig at miste det væsentlige for øje: nemlig børnene og værdierne der omslutter dem i centrum.

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.

Alle selvejende daginstitutioner har ret til selv at forvalte deres administration, og det er vigtigt at understøtte sin selvejeidentitet ved at få varetaget sin administration af en paraplyorganisation som MDI frem for af kommunen. For på den måde knytter institutionen an til et fællesskab, der ubetinget er på den selvejende daginstitutions side i forhold til at understøtte, udvikle og bevare sin selvejekulturen. I kapitel 7 kan der læses mere om de ydelser, som MDI som paraplyorganisation kan understøtte den selvejende og private daginstitution med.

Denne håndbog handler hovedsageligt om de selvejende daginstitutioner. Der findes også andre institutionsformer, f.eks. private institutioner og puljeordninger og langt de fleste regler om ledelses- og bestyrelsesansvar, finder parallel anvendelse i disse institutionsformer.

Håndbogen skal læses som en opslagsbog og vejledning for udførelsen af det gode bestyrelsesarbejde.

Det første kapitel fører os ind i et historisk perspektiv, hvor der kort ridses op, hvad

en selvejende daginstitution er i dag med barnet i centrum. Kap. 2, 3 og 4 handler om institutionens virke og fremtid med al dens styrke og kvalitet, som et krav om bæredygtighed og organisationsformer. Kap. 5 handler om at tage ansvar og engagement i udførelsen af opgaver der stilles i bestyrelsen relateret til økonomi, interesser, HR samt pædagogik og værdier. Kap. 6 har fokus på Årshjulet for bestyrelsen samt rammerne for bestyrelsesarbejdet. Afslutningsvis har vi i kap. 7 beskrevet MDI's opgaver og ydelser.

Er man bestyrelse eller leder i en selvejende daginstitution, en puljeordning, en privat daginstitution eller anden ikke-kommunal institutionsform, er man altid velkommen til at kontakte MDI for en nærmere, konkret rådgivning.

Rigtig god læselyst

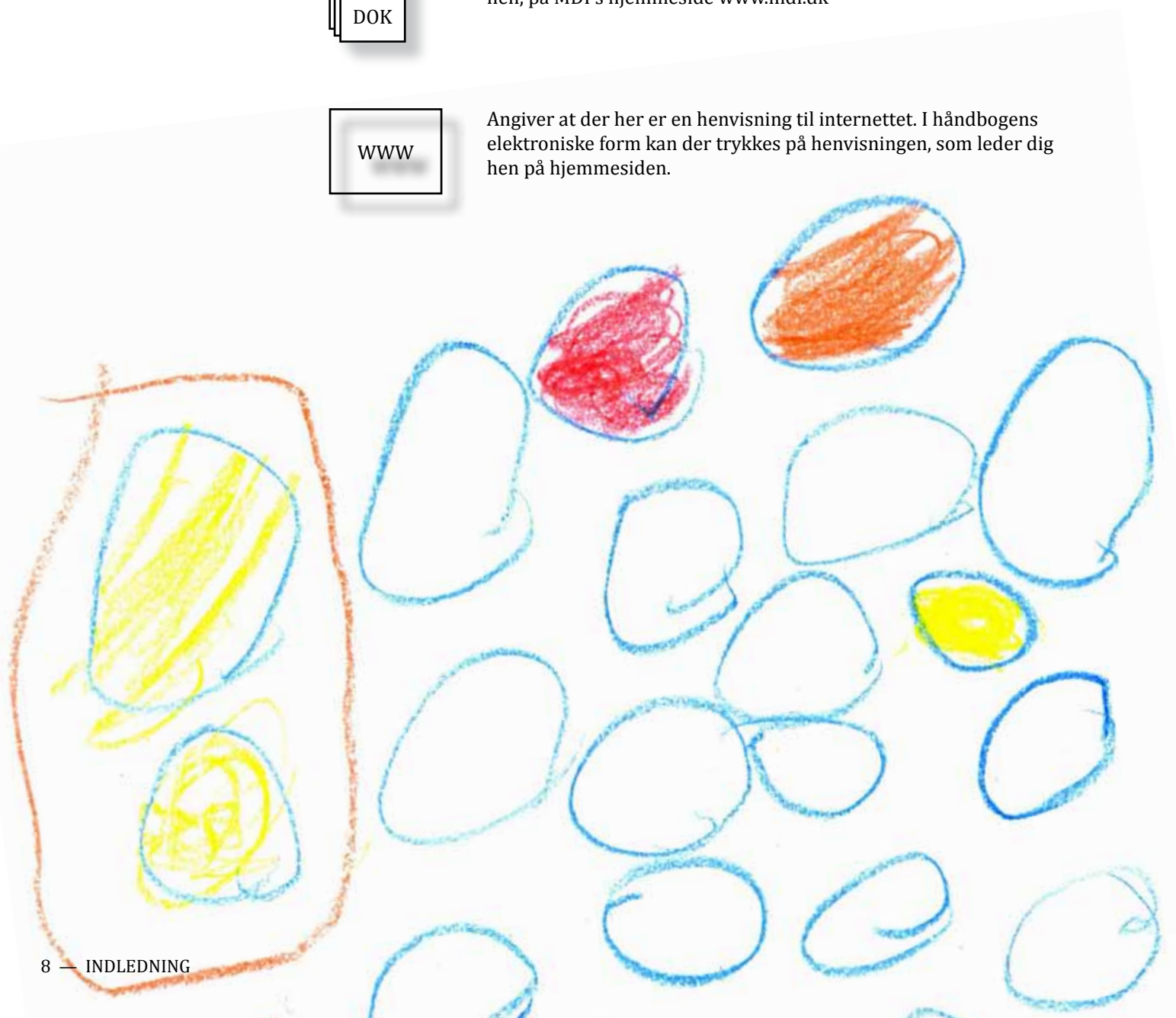
TIP:



Angiver at der findes et dokument/skabelon til brug for institutionen, på MDI's hjemmeside www.mdi.dk



Angiver at der her er en henvisning til internettet. I håndbogens elektroniske form kan der trykkes på henvisningen, som leder dig hen på hjemmesiden.



2. DEN SELVEJENDE DAGINSTITUTION – HVORDAN DEN VIRKER OG DENS FREMTID

For at forstå, hvordan den selvejende daginstitution virker, er det nødvendigt at starte med at se på dagtilbudsloven. Landets kommuner er ansvarlige for, at der er daginstitutionspladser til børnene, og derfor har de også en helt særlig interesse i at sikre at institutionerne er der, og at de drives forsvarligt. Dette vil vi nærmere beskrive i det følgende.

Meget er under forandring på daginstitutionsområdet. Pengene bliver færre og kompleksiteten større, når daginstitutionen skal drives. Kommunerne stiller større og større krav til bæredygtighed pædagogisk, ledelsesmæssigt og økonomisk. Kommunerne eksperimenterer med større kommunale daginstitutioner enten i form af "megafusioner" eller såkaldt områdeledelse. Det udfordrer også måden, vi selvejende daginstitutioner organiserer os på. Vil vi som selvejende daginstitutioner have en fremtid, er vi nødt til at vise, at vi kan håndtere bæredygtigheden på vores måde men i et samarbejde med kommunen. Hvor vi kan dokumentere, at vi kan arbejde mindst lige så seriøst og effektivt med fremtidens udfordringer som de kommunale miljøer. Hvad dette indebærer, vil vi komme nærmere ind på nedenfor.

Som selvejende daginstitution er driftsoverenskomsten og vedtægten helt centrale dokumenter. En række nye dokumenter er imidlertid under udvikling og også centrale: nemlig dokumenter der knytter an til etablering af nye stærkere strukturer for institutionsmiljøerne og de tilknyttede kvalitetsmålinger. Vi forudser, at den traditionelle driftsoverenskomst kommer til at skulle moderniseres og afløseren bliver en, der både stiller krav til øget bæredygtighed og dokumentationen af kvalitet. Sådanne produkter arbejder vi for at udvikle i MDI i forbindelse med et større udviklingsprojekt, vi har fået støtte til over finansloven, via en pulje hos socialministeriet i perioden 2011 - 2013. (kaldet vores udviklingsprojekt). I det følgende kommer vi ind på en beskrivelse af disse dokumenter, og hvordan vi arbejder med dem, da vi ser dem som vigtige pejlemærker for fremtiden.

Kommunerne har ansvaret for daginstitutionerne

Kommunerne har ansvaret for at sikre, at der er daginstitutionspladser til alle vores børn. Nogen gange kan vi i selvejemiljøet blive ganske frustrerede over vores kommunale samarbejdspartneres mange krav og ønsker til os - om forandringer. I den forbindelse er det værd at minde os selv om, at kommunerne er vores vigtigste samarbejdspart, og at det dybest set er dem, der står med ansvaret, hvis noget går galt. I dagtilbudsloven er kommunens 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

1) skabe indbyrdes sammenhæng mellem tilbuddene efter denne lov og andre relevante love og

2) 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 ansvaret for, 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. Loven giver samtidig mulighed for at uddelegere dette ansvar til en af os private aktører. Det er også dagtilbudsloven, der regulerer forældrebetaling, fripladser, pasningsgaranti, madordninger og forældrebestyrelser i forskellige typer dagtilbud. Andre vigtige love, der har betydning for

den selvejende daginstitution, er forvaltningsloven og offentlighedslovens regler om aktindsigt, tavshedspligt, habilitet, notatpligt, partshøring m.m. der også gælder i forhold til den selvejende daginstitution. Endelig har en lang række andre lovgivninger betydning for bestyrelsesarbejdet i den selvejende daginstitution. Det er fx fondslovgivningen, lov om retssikkerhed og administration, funktionærloven og straffeloven.

Kommunen har det overordnede ansvar for at tilrettelægge og udbyde daginstitutionstilbud, og det skal ske som led i kommunens samlede generelle forebyggende tilbud til børn og unge. Hvert enkelt daginstitutionstilbud skal kunne leve op til dagtilbudslovens formålsbestemmelser. Kommunen har via denne lovgivning på den ene side fået udstukket nogle rammer og retningslinjer for daginstitutionernes arbejde, men kan inden for disse fastsætte deres egne mål og rammer, der kan få større eller mindre betydning for dagligdagen og det pædagogiske arbejde på den enkelte institution. Der er nogen lovgivningsmæssige rammer kommunerne skal leve op til:

- » Sørge for, at der er det nødvendige antal pladser i dagtilbud jf. § 4
- » Sprogstimulering efter § 4 i folkeskoleloven
- » Udarbejdelse af pædagogiske læreplaner jf. § 8
- » Sikre tilbud om sprogvurdering og sprogstimulering for alle 3-årige jf. § 11
- » Udarbejdelse af børnemiljøvurderinger jf. § 12
- » Sikre at der oprettes forældrebestyrelser i kommunale, selvejende, private samt kommunal dagpleje jf. § 14
- » Træffe afgørelse om optagelse i dagtilbud. (Privatinstitutioner er ikke omfattet af kommunal pladsanvisning. En privat institution fører egen venteliste)

Kommunalbestyrelsen skal dog 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, er den selvejende daginstitutionens ansvar og ret til at beslutte. I de selvejende daginstitutioner har institutionen arbejds-giveransvaret, og kommunen har ikke ret til at detailstyre overfor de selvejende daginstitutioner på samme måde, som den kan gøre overfor et kommunalt dagtilbud.

Dagtilbudsloven

§ 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.

Kommunen skal føre tilsyn med de forhold, som børn og unge under 18 år i kommunen lever under og dermed også med de selvejende daginstitutioner. Det betyder, at bestyrelsen og kommunen er to ligeværdige parter i et samarbejde om at skabe gode og trygge rammer for børnene. Omdrejningspunktet for samarbejdet er, at alle parter er enige om at være i dialog og positivt arbejde for at opfylde de overordnede politikker, der gælder for børneområdet.

Udvikling af den selvejende daginstitution - en nødvendighed

Den selvejende daginstitution er noget særligt og vigtigt for det danske demokrati og en afgørende platform hvis forældre, bestyrelser og ansatte for alvor vil have indflydelse på værdierne på deres børns hverdag i daginstitutionen. Men hvad er den selvejende daginstitution egentlig for en juridisk størrelse, og hvad adskiller den selvejende daginstitution i forhold til den private og kommunale? Hvorfor er den selvejende daginstitution så interessant? Og hvilke kampe er der omkring den selvejende daginstitution og dens fremtid?

I det følgende diskuteres forskelle på den selvejende daginstitution, den private og den kommunale samt give debat om et nødvendigt paradigmeskifte. De seneste mange år har selvejekulturen i Danmark været for nedadgående. Der er der ingen grund til, men det kræver, at vi står sammen om at gennemføre en række nødvendige moderniseringer.

Den selvejende daginstitution er en selvstændig juridisk enhed, hvor bestyrelsen har ansvaret for at drive institutionen økonomisk, pædagogisk og ledelsesmæssigt dybest set som i enhver anden privat virksomhed. 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 daginstitutioner.

Den private daginstitution er også en selvstændig juridisk enhed, og når den opfylder en række betingelser, har den krav på at blive godkendt af kommunen som privat daginstitution og få den samme økonomi pr. barn som de øvrige daginstitutioner i kommunen. Den kan imidlertid også kræve betaling fra forældrene ud over det kommunen opkræver, og der er særlige regler for kommunens tilskud til fx husleje. Den private institution er ikke en del af kommunens anvisningssystem og skal selv finde børnene. Kaster man sig ud i at drive en privat daginstitution, skal man være sikker på, at kunne skaffe kunderne.

De selvejende og private daginstitutioner har meget at byde på, der er relevant for fremtidens vel-færdssamfund. Der er dog ingen tvivl om, at de selvejende daginstitutioner er udfordret på, at skulle genopfinde sig selv på flere måder, hvis de skal være attraktive for kommunerne som samarbejdspart – på samme måde som de kommunale daginstitutioner i disse år gennemgår store forandringer.

Den helt store udfordring på daginstitutionsområdet er stigende krav til bæredygtighed pædagogisk, ledelsesmæssigt og økonomisk. Kvaliteten skal være i orden, og den skal kunne dokumenteres. I vores søsterland Norge har de selvejende og private daginstitutioner haft succes på denne dimension. I Norge er der skabt en markant vækst i antallet af selvejende og private daginstitutioner de seneste år. Det er den stafet, vi i MDI ønsker at gribe, og derfor er vi dybt involveret i vores udviklingsprojekt omkring bæredygtige daginstitutionsmiljøer og kvalitetsmålinger. Det er et vigtigt drejningspunkt for os, når det gælder om at udvikle vores ydelser og rådgivning til institutionerne de kommende år.

Sådan er den selvejende daginstitution virksom

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
- » Hvordan bestyrelsen er sammensat, f.eks. om eventuelle medarbejderrepræsentanter har stemmeret
- » Om der opereres med en eller to bestyrelser (Læs kapitel 6, siderne 42-43 om den enstrengede og tostrengede bestyrelsesmodel)
- » 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

Det er bestyrelsen, der bestemmer, hvad der skal stå i vedtægten, men da kommunen ifølge Dagtil-budsloven har det overordnede ansvar for dagtilbuddene, og er tilsynsmyndighed for den selvejende institution (der er en fond), 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 udviklet 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, og herunder nærmere om samspil mellem bestyrelse og ledelse. 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?
- » 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
- » Hvordan bestyrelsen konstituerer sig
- » Hvilke udvalg bestyrelsen kan eller skal nedsætte, og hvilke beføjelser, de har
- » Om der skrives referat eller beslutningsprotokollat af bestyrelsesmøderne, og hvem disse skal være tilgængelige for
- » Om bestemte emner på bestyrelsesmødet skal holdes for lukkede døre



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

Driftsoverenskomsten

Driftsoverenskomsten – eller driftsaftalen, som den også kaldes – er 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 ansættelseskompetencen
- » Institutionens børnetal og børnegruppens sammensætning
- » Institutionens åbningstider
- » Hvordan anvisning af børn foregår
- » Aftaler om personalets ansættelsesforhold (at de er omfattet af de overenskomster, KL har indgået med relevante faglige organisationer)
- » 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 regnskabsafleggelse
- » Bestemmelser om begrænsninger i økonomiske dispositioner

Det er vigtigt, at institutionen har et reelt råderum til at håndtere sin frihed som institution og ikke oplever sig detailstyret på lige fod med de kommunale institutioner. Der skal være et reelt indhold i den selvejendes selvstændighed, og det er vigtigt at værne om denne.

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 god rettesnor for det basisindhold, man som selvejende daginstitution kan forventes at forpligte sig til i sit samarbejde. Se standarddriftsoverenskomsten på www.mdi.dk.



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.

Samtidig er der elementer i driftsoverenskomsten; der ikke er nødvendige, hvis fokus skal være en fælles styring på et godt output for institutionen frem for fokus på input. Lige nu eksperimenterer vi med nye aftaleformer med kommunerne både i forbindelse med etablering af partnerskabsaftaler og netværksaftaler. Hvad disse indebærer, vil vi komme ind på senere under kapitel 4 om nye organiseringsformer for daginstitutioner.

Driftsoverenskomsten er en aftaleform, som vi forventer, vil blive moderniseret i de kommende år.



3. SELVEJENDE DAGINSTITUTIONER MED STYRKE OG KVALITET - ET KRAV OM BÆREDYGTIGHED

Daginstitutionen kan kort sagt drives som en af følgende 3 hovedtyper:

kommunal-, selvejende eller privat daginstitution.

Der findes andre variationer som puljeordninger o.lign., men disse typer er for nedadgående. Vores fokus vil i denne håndbog være på den selvejende daginstitution.

Den selvejende daginstitution er et godt alternativ til de kommunale institutioner, fordi den understøtter mobilisering af civilsamfundet og frigør ressourcer samtidig med, at den er den del af den offentlige forsyningsvirksomhed.

Det selvejende daginstitutionsmiljø står overfor et krav om at kunne organisere sig bæredygtigt ledelsesmæssigt, pædagogisk og økonomisk, og dokumentere, at den gør det med styrke og kvalitet overfor sine interessenter. Derfor vil vi i det kommende kapitel give den dimension særlig opmærksomhed.

For at sikre daginstitutionsmiljøer, der kan matche "megafusioner" og områdeledelse i kommunerne, organiserer vi i MDI en stor del af vores selvejende daginstitutioner i såkaldte forpligtende netværk.

Skal din daginstitution indgå i en ny struktur

Kommunerne er i disse år optaget af at få omorganiseret deres daginstitutionsområde. Tanken er typisk, at institutioner med et børnetal på under 60-100 børnepoint er for små til at være rentable. Derfor må mindre institutioner enten fusioneres eller indgå i såkaldte kommunale områdestrukturer, hvor f.eks. 5 mindre daginstitutioner får en fælles chef, mens institutionernes daglige ledere i stedet bliver afdelingsledere og souscheferne afviklet.

Både fusioner og områdeledelse kan være en stor udfordring i forhold til at opretholde den selvejende daginstitution og dens særlige værdier og kultur. Derfor er det meget vigtigt, at den selv er med til at sætte dagsordenen, når sådanne tanker gør sit indtog i kommunen.

Rundt om i landet har vi set en del eksempler på, at den slags tiltag kan koste de selvejende daginstitutioner livet, men det kan faktisk også være en anledning til udvikling af det selvejende miljø, hvis der bliver plads til indflydelse nedefra.

Alle selvejende daginstitutioner bør i god tid gøre sig tanker om, hvorvidt dens størrelse på den lange bane er bæredygtig og i den forbindelse, om der kunne være relevante fusionstanker eller en idé i at etablere et netværk med andre selvejende daginstitutioner. Det er altid bedre at være på forkant med sådanne udviklingstiltag end at få dem trukket ned over hovedet af kommunen eller andre daginstitutioner.

Når kommunen opfordrer til fusioner eller gennemfører områdeledelse, kan det medføre en del problemer for de selvejende daginstitutioner, hvis kommunerne ikke fra starten indtænker den selvejende daginstitution som en selvstændig juridisk enhed.

Det er helt fundamentalt, at den slags forandringer fra forberedelsesfasen tænkes som et samarbejde med baggrund i ligeværdighed og partnerskab. Ellers kan der opstå problemer forårsaget af uklarheder i forhold til de juridiske, økonomiske og pædagogiske ansvar og ledelsesforholdene blive uklare.

Om man som selvejende daginstitution vælger at stå alene, tænker i fusion eller netværk, afhænger af mange forskellige forhold, og der er ikke en standardløsning, der er god for alle.

Overvejelser om den fremtidige struktur og organisering

Enhver institution kan overveje en række hensyn i forhold til at afgøre, om der skal ske forandringer for at fastholde en position som bæredygtig selvejende institution. Relevante kriterier til overvejelse er for eksempel:

- » Er den organisatoriske indretning hensigtsmæssig med de udfordringer og krav, der udspringer af den lokale og kommunale kontekst, som den selvejende daginstitution befinder sig i?
- » Er størrelsen på institutionen effektiv nok personalemæssigt, økonomisk, administrativt, ledelsesmæssigt og pædagogisk?
- » Er den robust nok, når det drejer sig om at vedligeholde og udvikle værdigrundlag og selv-ejekulturen?
- » Er der hjælp nok til de administrative ydelser, eller kunne der med fordel samarbejdes med andre daginstitutioner herom og eventuelt indgå i en større arbejdsdeling med MDI?
- » Ligger der flere institutioner i samme hus eller ved siden af hinanden, og kan der med fordel samarbejdes med disse? Eller er der en større geografisk spredning mellem ligesindede institutioner med afsæt i selvejemiljøet?

Den selvejende daginstitution kan med fordel dokumentere resultaterne

De selvejende daginstitutioner skal efter vores opfattelse, forberede sig på at kunne dokumentere arbejdet med kvalitet og gode resultater indenfor følgende 4 dimensioner, hvis man skal være en attraktiv samarbejdspart:

- » Økonomi (er der styr på den?)
- » Interessenter (målinger på børn, forældre og medarbejderes tilfredshed)
- » HR (målinger på sygefravær, personaleomsætning, MUS-samtalers afholdelse og lederuddannelse)
- » Faglighed og værdier

Årsagen til dette er ikke et lovkrav, men vores politiske vurdering og sammenfatning af de tendenser og krav, vi i MDI oplever rettes mod det selvejende daginstitutionsmiljø hvis det skal kunne legitimere sig overfor et kommunalt miljø. Der nytter det ikke, at selvejemiljøet står tomhændet uden mulighed for at dokumentere, at man leverer det, som børn og forældre og kommuner ønsker.



4. NYE ORGANISATIONER

MDI samarbejder med flere kommuner om udvikling af nye organiseringsformer, der respekterer og bibeholder selvejekulturen. Vores erfaringer er, at ledelsesforsøg lykkes de steder, hvor samarbejdet får lov at gro op nedefra, og hvor de forskellige selvejekulturer respekteres. Vi mener, at der skal være så mange "varme hænder" hos børnene som muligt, og vi ser etablering af netværk og fusioner blandt selvejende daginstitutioner som et relevant alternativ til kommunal områdeledelse og stordrift.

Kommunal områdeledelse

Der ligger forskellige hensyn bag varianterne af kommunal områdeledelse. Men helt centralt for modellen er et ønske om økonomisk effektivisering med udgangspunkt i en centralisering af ledelsesopgaverne for et antal institutioner. I kommunal områdeledelse ansættes normalt én person, som leder af en gruppe daginstitutioner, der ligger geografisk adskilt. De enkelte institutioners bestyrelser afskaffes og erstattes med en ny fælles bestyrelse for området.

For de selvejende daginstitutioner er den store udfordring ved at sidde i krydsfeltet med kommunal områdeledelse, at selvejekulturen hos den enkelte daginstitution risikerer at forsvinde, og med kommunale områdechef kan kommunalisering af de selvejende hurtigt blive resultatet.

Opgaverne for områdelederen kan variere fra kommune til kommune, men vil i hovedtræk typisk være:

- » At være chef for områdets daginstitutioner med den fulde ledelseskompetence. De nuværende daginstitutionsledere bliver afdelingsledere med begrænset kompetence – evt. daglige pædagogiske ledere
- » At yde administrativ bistand til områdets institutioner (bogføring, løn, økonomi m.m.)
- » At give områdets institutioner pædagogisk sparring, inspiration og skabe et debatforum for lederne
- » At fordele ressourcerne mellem institutionerne

Etablering af netværk samt fusion blandt selvejende daginstitutioner som alternativ til kommunal områdeledelse

Etablering af netværksstrukturer blandt selvejende daginstitutioner, er et godt alternativ til kommunal områdeledelse og/eller fusioner. Det kan også være de selvejende daginstitutioners svar på voksende administrative byrder, sparekrav og krav om større enheder og samtidig give styrke til at imødekomme ledelsesmæssig voksende kompleksitet m.m.

I praksis arbejdes der nu med organisering af netværk efter to modeller.

I den ene model indgår institutionerne, der er selvstændige juridiske enheder med eget budget o.s.v., i et forpligtende netværk, således at institutionerne via netværket i en nærmere aftalt struktur deles om opgaver og i fællesskab arbejder for realisering af de opstillede målsætninger. En struktur, der kræver vilje til fuld åbenhed om den enkelte institutions økonomi etc.

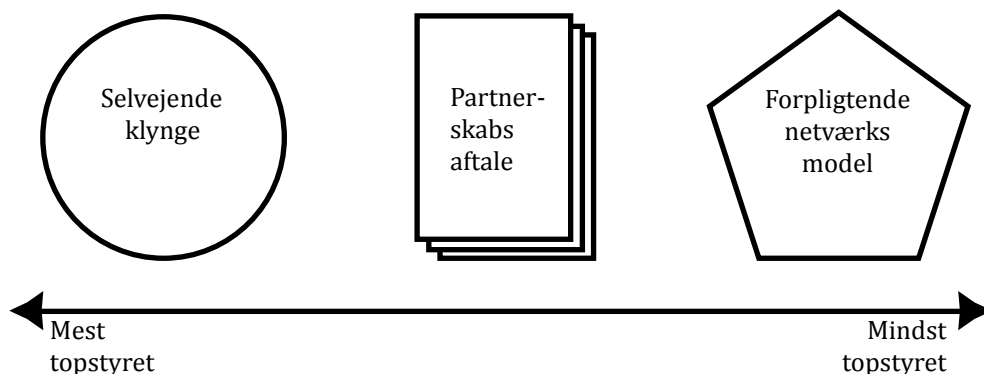
I den anden model ansættes en koordinator for et netværk af selvejende daginstitutioner, der hver for sig er selvstændige juridiske enheder, men som ved en partnerskabsaftale har aftalt at en koordinator får kompetence i nærmere aftalt omfang. Det er den såkaldte partnerskabsmodel.

I MDI har de fleste af vores institutioner valgt at arbejde sig ind i det forpligtende netværk uden koordinator. Og en del har samtidig med indtræden i netværk valgt at fusionere med en anden institution således at f.eks. to mindre institutioner nu er én, der indgår i et større netværk.

På næste side følger yderligere om netværk og fusion.

Tre modeller der kan styrke den selvejende daginstitution

Der arbejdes nu med 3 basismodeller for ny stærkere organisering, nemlig: Fusioner, partnerskabsmodellen og/ eller det forpligtende netværk.



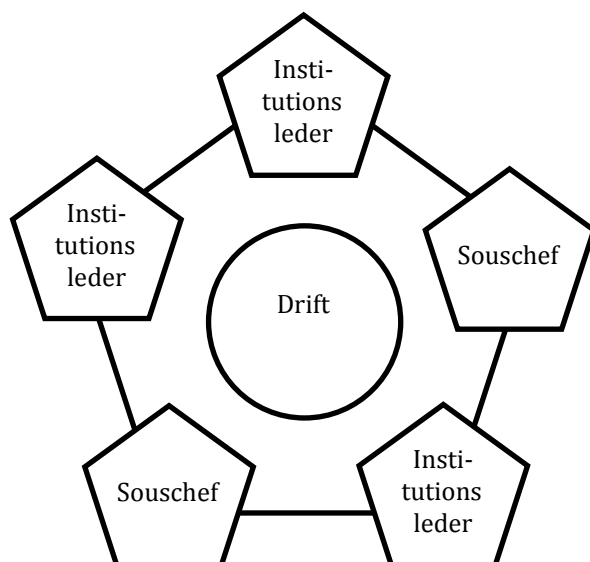
MDI bistår gerne med at understøtte på samtlige 3 modeller og har en række værktøjer, der understøtter de forskellige organisationsformer. Det vigtige er, at de enkelte bestyrelser og ledelser forholder sig til bæredygtig organisering samtidig med dokumentationen af kvaliteten.

Beslutningen om en eventuel ny organiseringsmodel kræver tid og mange grundige overvejelser i bestyrelse og ledelse. Emnet er konstant i spil, og mange udefrakommende faktorer har indflydelse på beslutningerne.

Det bedste ledelsen og bestyrelsen kan gøre, er derfor løbende at være opmærksom på emnet i forhold til relevante forandringer i institutionen og det kommunale miljø og på den baggrund reflektere og tage beslutninger på et godt gennemarbejdet grundlag. I denne proces deltager MDI gerne med sparring, og vi tilbyder kurser og coachforløb til at bistå processen med håndtering af fusions- og netværksproblematikker.

Det forpligtende netværk

De deltagende institutioners bestyrelser indgår en Netværksaftale, hvor Netværket får til opgave på tværs at løse nærmere aftalte ledelsesopgaver. 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 samarbej-



der 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. Det anbefales, at man søger fælles opgaveløsning, hvor der er gevinst at hente kvalitativt eller økonomisk ved at dele opgaverne imellem lederne, eller ved sparring med hinanden, alt afhængigt af rationale, interesse og kompetence.

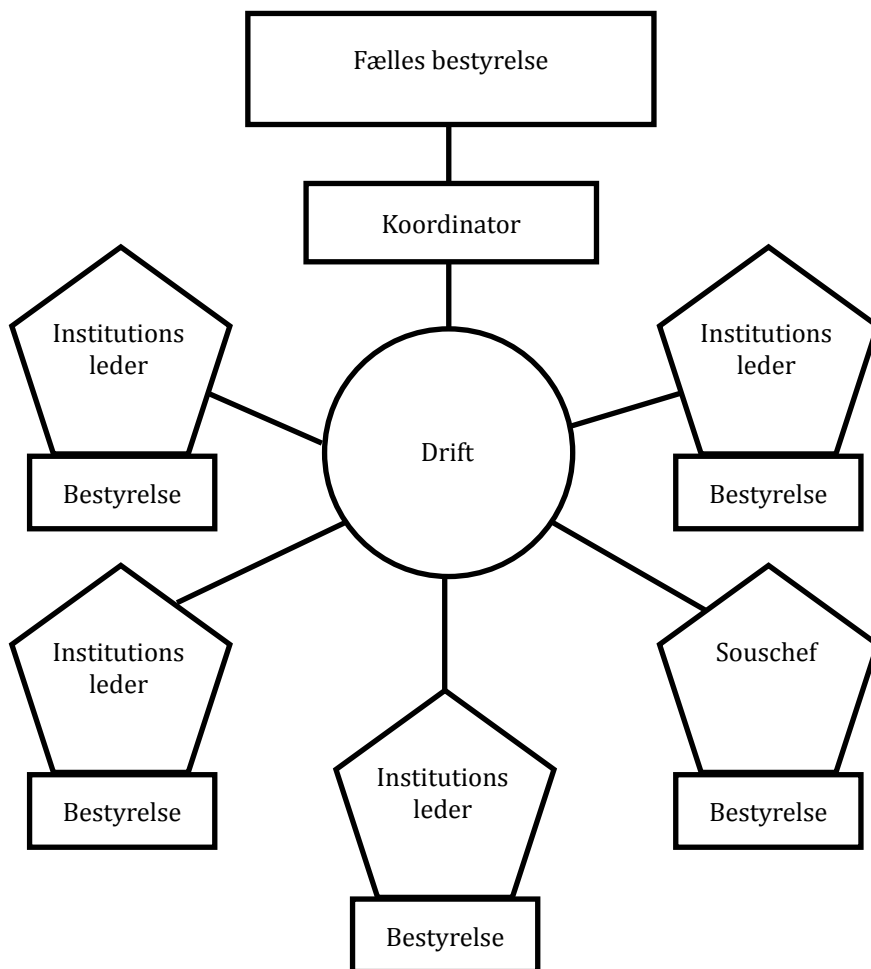
Netværkene skal matche de store kommunale institutioner på omkostninger til ledelse og administration samt i øvrigt sikre fuld konkurrencedygtighed på de andre parametre. Kommunerne måler institutionerne på. Hvis Netværkene kan dokumentere de opnåede resultater, er der gode muligheder for at dokumentere, at Kommunerne får de bedste dagtilbud hos de selvejende.

I MDI's grundmodel for Netværk udgør netværket en selvstændig juridisk enhed som en forening. Institutionslederne får fra institutionerne mandat til at repræsentere institutionerne i Netværket. Ledelsen af netværket udgøres af institutionslederne og benævnes "Lederforum". Det fremgår af netværksaftalen, at bestyrelserne løbende skal holdes orienteret om arbejdet i Netværket ved skriftlige referater.

Netværkene kan vælge at etablere en netværksbestyrelse bestående af repræsentanter fra de deltagende institutioner.

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.

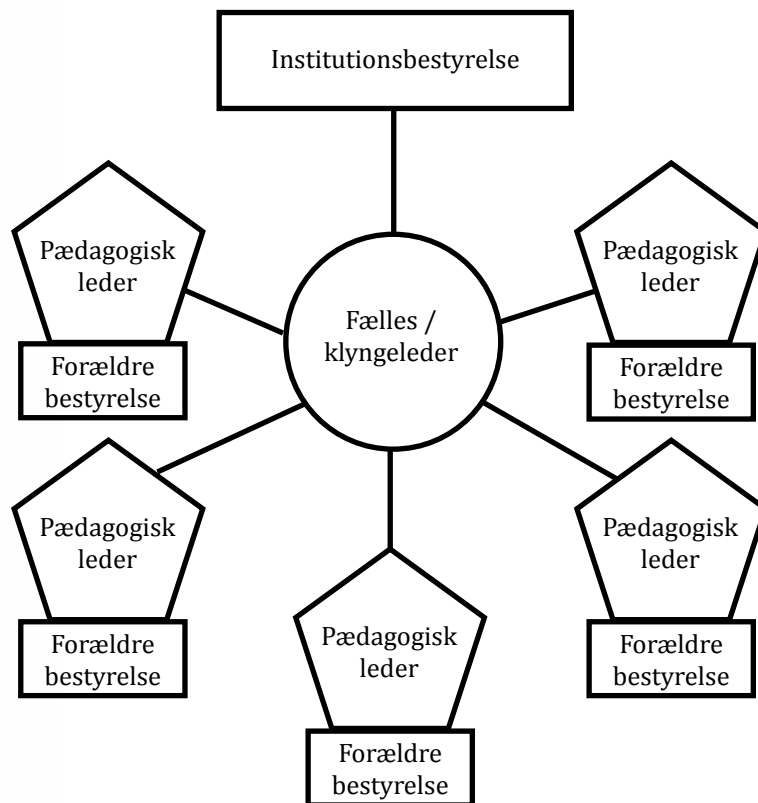
Partnerskabsmodellen



Partnerskabsmodellen er en mellemting mellem fusion og/eller klyngeledelse og forpligtende Netværk. Nogle opgaver ligger fast hos koordinatoren og andre varetages af lederne i netværket. Modellen er en blanding af to forskellige ledelsestilgange: den mere topstyrede model overfor en mere komplementerende ledelse. I praksis vil forskellen på det Forpligtende Netværk og Partnerskabs-modellen ikke nødvendigvis være stor. Forskellen afhænger af, i hvilket omfang der placeres opgaver og kompetence hos koordinatoren. Ligeledes hvilken model man vælger, skal det klargøres, hvad det er for en ledelsesopfattelse den valgte model inviterer til at ledere og bestyrelser skal arbejde sig ind i, og herunder formålet med organiseringen.



Fusion



Fusion mellem to eller flere daginstitutioner indebærer, at de forskellige daginstitutioner bliver én virksomhed, hvor én leder overtager ansvaret for institutionernes ledelse, således at der oftest vil være en afdelingsleder på den enkelte institution. Samtidig bliver de forskellige bestyrelser afløst af én, hvor ledelse og bestyrelse i fællesskab skal blive enige om værdier, pædagogik og kultur og samle dette i en ny vedtægt og ny driftsoverenskomst med kommunen.

Ved fusion er det vigtigt at være opmærksom på de muligheder, der vil opstå ved en fusion og samtidig vise respekt for de værdier og kulturer, der skal fusioneres, samt de barrierer og udfordringer, der skal håndteres. Det er erfaringen, at medarbejderne skal involveres tidligt i fusionen for at få den bedste proces. Det er vigtigt, at der fokuseres på mulighederne, og at der ikke når at opstå usikkerhed.

Modeller på "Netværkskontrakten", "Partnerskabskontrakten" og dokumenter til "Fusion" samt yderligere oplysninger om "samarbejdsaftaler med kommunerne om Netværk" kan hentes på www.mdi.dk under link, "Netværk og fusioner".



Ledelse af forandringsprocesserne i de tre modeller

Der er fordele og ulemper ved alle 3 modeller, og de skal gennemtænkes og drøftes igennem i forhold til den konkrete lokale situation og de udfordringer, der skal håndteres.

Hvad enten det drejer sig om at lave en fusion, en partnerskabsmodel eller et forpligtende netværk, kræver det ydmyghed. Daginstitutionen må ses som et socialt system med egne kulturværdier, normer, socialiseringsprocesser og en indre dynamik der ikke må beskadiges, men udvikles. Daginstitutionen har sin egen kulturskabte identitet i kraft af sin unikke ideologi, værdier, anskuelser, sociale normer og strukturer, og på den måde kan den opfattes som et miniatyresamfund inden for det omgivende samfund. En kultur i daginstitutionen eller i et netværk eller fusion er derfor heller ikke nødvendigvis en homogen størrelse. Flere forskere betragter snarere fusionens eller netværkets kultur som et mismask af subkulturer, der adskiller grupper af medarbejdere; måske kan den endog skabe et fragmenteret tilhørsforhold blandt institutions

medarbejdere. Derfor er ledelsesopgaven også kompleks ved store forandringsprocesser.

Der er to grundlæggende forskellige tilgange fra kommunerne i forhold til at gennemføre forandringerne i daginstitutionsstrukturen. Den ene tilgang ser daginstitutionskulturen, som noget der primært skabes ved ledelsens beslutninger og handlinger (områdeledelse) og dermed som styrings- og forandringsredskab på lige fod med andre ledelsesredskaber. Kultur bliver dermed noget, en virksomhed har. Ud fra det perspektiv er daginstitutionskulturen opdelt på flere niveauer fra de synlige artefakter (fx firmauniform, bygninger, teknologi) til de usynlige (fx grundlæggende antagelser, værdier, myter og verdensopfattelse). Den anden tilgang tager udgangspunkt i skabelse gennem sproget og ser kultur som virksomhedens kollektive meningsdannelse. Meningerne "konstrueres" af medarbejderne i deres hverdagsliv. Dermed betragtes virksomhedsartefakter som symboler, der overvejende har mening i kraft af, hvad medarbejderne i fællesskab har konstrueret. Ud fra den sidste tilgang bliver det utrolig vigtigt med processerne blandt alle involverede personer i daginstitutionen for at være sikker på, at der er opbakning til og mening i de tiltag, der søsættes.

Hjælp til forandringsprocesserne og den nye organisering

De forandringskræfter, der i disse år har fat i daginstitutionsområdet er enorme, og de stiller efter MDI's opfattelse store krav til både medarbejdere, ledelser, forældre og bestyrelser og de tilknyttede kommuner, hvis de skal lykkes.

Skal vi virkelig lykkes med de store forandringer kræver det, at vi tager et fælles ansvar for at arbejde med mål, retning og processer på mange niveauer. Derfor har vi i MDI's arbejde med forpligtende netværk valgt at understøtte med et samarbejde med professionshøjskolen UCC med særligt designede uddannelsesmoduler omkring netværksledelse for institutionslederne, og MDI har konsulenter tilknyttet, der kan understøtte med at drive de øvrige forandringsprocesser.

Når der er truffet beslutning om en netværksmodel og opbakningen til projektet er på plads, skal opgavefordelingen diskuteres og skrives ned. Hvilke opgaver har lederne i de enkelte dagtilbud? Er der nogen, der skal afgive kompetence, og andre der skal have yderligere kompetence? Hvilke opgaver skal en evt koordinator have? Hvilke opgaver skal MDI have? Er der særlige personaleforhold, der skal drøftes? Skal der tilvejebringes en særlig økonomi for at få det til at hænge sammen og i så fald, hvordan griber man det an? Bestyrelsens rolle skal også afklares. De er arbejdsgivere, og skal være enige om konstruktionen.



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

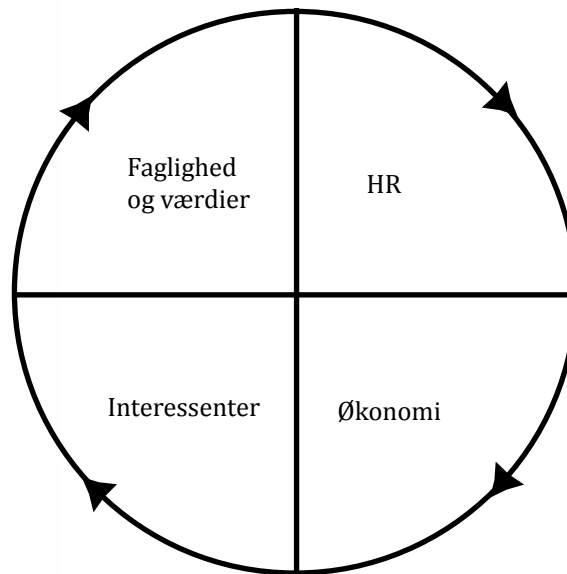


Krav til bestyrelsen om bæredygtighed og kvalitet

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.

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.

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.

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.



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 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.

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.

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 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 fremmedelemter, 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.

6. SÅDAN ARBEJDER BESTYRELSEN

Bestyrelsens opgave som sparringspartner for den daglige ledelse og som brobygger til forældrene og kommunen har aldrig været vigtigere end lige nu. Bestyrelsen har ansvaret for at udstikke den strategiske retning for institutionens liv og fremtid. Og for at sikre, at det giver mening at være selvejende på et værdigrundlag der er resultatet af et valg. Med de store forandringer der skal trækkes igennem i disse år, er det helt centralt, at bestyrelserne fungerer aktivt som sparringspart for deres ledelser og er med til at sætte strategisk retning og standard for bestyrelsesarbejdet, hvor der arbejdes struktureret gennem årets bestyrelsesmøder med et årshjul til at sætte fokus på hovedindsatserne og opgaverne.

Når bestyrelsen er blevet valgt, har konstitueret sig og sat sig godt ind i hvilke ansvarsområder, opgaver og pligter, bestyrelsen skal varetage, er det tid at komme i gang med arbejdet. Meget arbejde foregår på bestyrelsesmødet, men hvert enkelt bestyrelsesmedlem tildeles ofte et særligt fokusområde, som de har ansvaret for at varetage i dagligdagen.

I det følgende beskrives hvordan arbejdet i bestyrelsen gribes an, hvordan der kan arbejdes strategisk med et årshjul, sådan at bestyrelsen får et ordentligt overblik over de aktiviteter og møder der skal times og hænge sammen hen over året. Endelig vil vi komme ind på valg, konstituering og andre relevante rammer for bestyrelsesarbejdet herunder det personlige ansvar som bestyrelsesmedlem samt reglerne for tavshedspligt, habilitet o.lign. kort sagt, de rammer som offentlighedsloven og forvaltningsloven sætter for arbejdet.

Da bestyrelsen i en selvejende daginstitution skal varetage ansvaret for institutionen, er det vigtigt, at medlemmerne klædes bedst muligt på til bestyrelsesarbejdet. Derfor afholder MDI kurser for nyvalgte bestyrelsesmedlemmer og ledere.

Bestyrelsens Årshjul

I det følgende gennemgås bestyrelsens Årshjul i daginstitutionen, for ligesom årstider og højtider skifter, er der også i en daginstitution overordnede aktiviteter, der gentages med et mere eller mindre fast interval, typisk i en årlig cyklus. Det gælder fx pædagogisk årsplan, fastlæggelse af budgettet, opfølgning på budgettet, udarbejdelse af årsregnskab, MUS-samtaler, personalemøder og personaledage osv. I det følgende inspiration til, hvordan bestyrelsen sammen med ledelsen kan arbejde struktureret med et Årshjul, der danner rammen om implementering af strategier, projekter, opfølgning på driftsmål osv. Årscyklussen kan således blive bestyrelsens og ledelsens vigtigste værktøj af året.

Ved at arbejde strategisk med disse ting kan man øge effekten af strategier, kvalitetsmålinger, ledermøder, bestyrelsesmøder, MUS-samtaler osv. Hvordan er strategien fx indbygget i vores ledermøder og bestyrelsesmøder? Hvordan kobler strategien til MUS-samtalerne? Hvordan kobler strategien til virksomhedsplanen osv. Det er det vi strukturerer i et Årshjul.

Årshjulet er en nøgleproces som sikrer en grundrytme i daginstitutionen og sikrer prioritering af tid til at fastholde fokus på både strategi, virksomhedsplan og drift. Det er vigtigt at arbejde struktureret, når der skal arbejdes strategisk med at opfylde kravene i dagtilbudsloven og fra kommunens side til daginstitutionen, institutionens bæredygtighed op imod en evt. fusion eller et netværk og samtidig eventuelt også med kvalitetsmålinger, i forhold til institutionsfundamentet/virksomhedsplanen.



Styring af Årshjulet kan ske ved at bestyrelse og ledelse aftaler nærmere omkring følgende elementer:

Elementer i Årshjulet	
Definér formålet med Årshjulet	Formålet med vores Årshjul er, at <ul style="list-style-type: none"> • Daginstitutionens virksomhedsplan og en evt. netværksplan implementeres effektivt i hele organisationen (det langsigtede fokus). • Driften nøje følges og løbende forbedres (det kortsigtede fokus)
Definér succeskriterierne	Succeskriterierne for Årshjulet kan f.eks. være, at <ul style="list-style-type: none"> • Ledelsen oplever, at Årshjulet fungerer som en god ramme om ledelsesmæssige diskussioner, prioriteringer og opfølgning • Medarbejderne oplever, at der er god sammenhæng mellem daginstitutionens virksomhedsplan, og de mål og indsatser, der er fokus på i egen afdeling. • Medarbejderne oplever at ledelsen følger systematisk op på daginstitutionens virksomhedsplan. • Bestyrelsen oplever, at de inddrages rettidigt i diskussioner af strategi og får præcise rapporter om implementering af virksomhedsplanen.
Definér en procesjer	Lederen er procesjer for Årshjulet sammen med souschefen.
Fastlæg en tids- og aktivitetsplan for Årshjulet	Der fastlægges løbende tid og sted for møder og aktiviteter 6-12 måneder frem i forhold til fx bestyrelsesmøder, personalemøder, gennemførelse af kvalitetsmålinger i de 4 dimensioner, MUS-samtaler osv., så der er en naturlig sammenhæng og rækkefølge i aktiviteterne.
Få Årshjulet beskrevet	Årshjulet skal beskrives og møder og aktiviteter fastlægges, så det er synligt for alle, hvad der kan forventes hvornår.
Mål om Årshjulet lever op til sine succeskriterier	På et årligt statusmøde i ledergruppen og i bestyrelsen evalueres om Årshjulet har fungeret, og hvordan det kan forbedres. Fastlæg succeskriterierne i forhold til hvad de forskellige interessenter børn, forældre, medarbejdere, bestyrelsen og kommunen har af forventninger.

I det følgende er beskrevet hvordan et Årshjul i daginstitutionen kan se ud – men det er klart, det skal tilpasses og videreudvikles den enkelte daginstitution.

Dato	Aktivitet	Succeskriterie	Ansvarlig
Januar	Bestyrelsesmøde om regnskab og budget for året, for institutionen (og evt netværk)	Godt regnskab og gennemarbejdet budget for det kommende år	Ledelsen og tovholder PF fra bestyrelsen
Februar	Personalemøde	Økonomi og tiltag gennemgås og tages godt imod af personalet	Ledelsen
...			
...			
November	Bestyrelsesmøde hvor målene i virksomhedsplanen for institution (og evt netværk) for det kommende år besluttet og året evalueres	En gennemarbejdet plan der er bæredygtig og hvor kvaliteten kan måles	Ledelsen og formand for bestyrelsen


Virksomhedsplanen

Virksomhedsplanen er institutionens strategiplan og ligger derfor lige i forlængelse af Årshjulet, som et af bestyrelsens nøgledokumenter. Er institutionen derudover med i et netværk eller et partnerskab med andre institutioner er de strategiplaner og aftaler, der knyttes hertil også nøgledokumenter for institutionen. I det følgende gennemgås derfor arbejdet med disse dokumenter.

Virksomhedsplanen samler institutionens ledelsesgrundlag i ét, hvor der skabes målsætninger med udgangspunkt i de 4 dimensioner:

Indhold:

Fakta om Institutionen	
Pædagogisk faglighed	Pædagogisk læreplan for institution Børne Miljø Vurdering (ny hver 3. år) sprogvurdering, måltider
Økonomi	Budget, budgetopfølgning, særlige indsatser
HR: MUS, mål for fravær	F.eks. Medarbejder- og ledertilfredshedsundersøgelse, Kompetenceudvikling, APV
Interesser:	Forældretilfredshedsundersøgelse, kommunikation etc.
For hvert enkelt mål angives:	Handleplan/hvad skal gøres for at realisere/Økonomi Angivelse af tidsplan for handlinger / fremdrift Hvornår evalueres / måles på fremdrift Hvilket dokumentationsmetode skal benyttes for dokumentation



Der anbefales: max 2-3 indsatser pr. dimension, og målene skal hver for sig være SMARTE

- » Specifikke
- » Målbare
- » Accepterede
- » Realistiske (men ambitiøse)
- » Tidsfaste
- » Evaluerbare

Indgår institutionen i et netværk, partnerskab eller er på vej ind i en fusion med andre institutioner, er de aftaler og planer, der beskriver disse samarbejder nøgledokumenter for bestyrelsen, der skal sættes tid af til at arbejde med på forskellige niveauer i institutionens årshjul. I det følgende beskrives hovedindholdet i sådanne produkter.

Rammerne for bestyrelsesarbejdet

Valg og konstituering

Reglerne for valg til bestyrelsen fremgår af institutionens vedtægter. Normalt vil en selvejende daginstitution bestyrelse være énstregen og sammensat således, at den udover at have et flertal af forældre, også afspejler den eller de interessegrupper, der har startet eller står bag institutionen. Nogle institutioner har også mulighed for, at andre kan sidde i bestyrelsen f.eks. en repræsentant for lokalområdet, et kommunalbestyrelsesmedlem, personalerepræsentant eller andre.

Det specielle i en selvejende daginstitution er, at der i bestyrelsesarbejdet kan sikres en større mulighed for kontinuitet via de ikke forældrevalgte bestyrelsesmedlemmer. Netop denne kontinuitet ses af mange selvejende daginstitutioner som en væsentlig kvalitet og er med til sikre fokus på det særlige ved at være selvejende og have væsentligt større ansvar end i kommunale daginstitutioner.

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, virksomhedsplan, evt. netværkssamarbejde partnerskab eller fusion, bæredygtighed og kvalitetsmålinger
- » 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 dreje det kommende år.

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. Såfremt institutionen ønsker en bestemt konstituering, er det en god idé at skrive det ind i vedtægten.

Hvem har stemmeret som forældre?

Et tilbagevendende spørgsmål i forbindelse med bestyrelsesarbejdet 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.

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.

Hvis ikke medarbejderne har repræsentation i bestyrelsen, skal denne 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 forældrebestyrelse, er det et krav, at der er personalerepræsentation i forældrebestyrelsen.

Suppleanter

Det er en god idé, at vælge suppleanter for bestyrelsesmedlemmerne, og det bør fremgå af vedtægten, hvornår disse 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 afdøde 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 sine 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 vedtægter 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.

Det er vigtigt, at spillereglerne omkring udfærdigelse af dagsorden, indhentning af ønsker til dagsordenens punkter, udsendelse af dagsorden i behørig tid, overholdes.

På det første møde efter et bestyrelsesvalg er det en god idé at gennemgå de relevante dokumenter og deres betydning, så alle bestyrelsesmedlemmer kender driftsoverenskomsten, de pædagogiske læreplaner, virksomhedsplaner, institutionens politikker og 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

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 punkt 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.

Er man i tvivl om, hvad der skal med i referatet, bør man kontakte MDI for en vurdering.

Bestyrelsesmappen

Alle bestyrelsesmedlemmer bør have en bestyrelsesmappe, hvor man kan samle det relevante materiale. Mappen kan med fordel udstyres med faneblade, således der kan laves en opdeling. Indholdet af en bestyrelsesmappe kan f.eks. være:

Vedtægter

Forretningsorden, herunder aftale om standard dagsorden og referat

Driftsoverenskomst

Virksomhedsplan, årshjul, kvalitetsmålinger evt. netværkskontrakt

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 bestyrelsesmappe er med til at skabe overblik og kontinuitet i bestyrelsesarbejdet. Ved systematisk at samle oplysningerne opbygges en vidensbank til glæde og gavn for bestyrelsesmedlemmerne.

Når bestyrelsesmedlemmet udtræder af bestyrelsen overdrages bestyrelsesmappen til det nye bestyrelsesmedlem. Lederen bør altid have en ekstra bestyrelsesmappe på kontoret.

Tavshedspligt og inhabilitet i bestyrelsen

I et vist omfang er den selvejende daginstitution omfattet af den offentlige forvaltning, hvilket får betydning bl.a. for regler om tavshedspligt og habilitet ud fra flg. Synspunkt fra socialministeriet:

På det sociale område findes...en lang række selvejende institutioner, der har indgået overenskomst efter bistanndsloven (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.

Tavshedspligt

Tavshedspligten er beskrevet i § 43 Lov om retssikkerhed og administration og § 27, § 29 og § 32 i Forvaltningsloven. Tavshedspligten gælder også, når hvervet ophører. Hvis man bryder sin tavshedspligt, vil man kunne straffes efter bestemmelserne i Straffelovens § 152.

Forvaltningslovens §27: "Den der virker inden for den offentlige forvaltning, har tavshedspligt" og 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"...

(fx familiemæssige og økonomiske forhold – sociale problemer osv - altså forhold der ikke er umiddelbart tilgængelige for andre som kommer i forbindelse med den pågældende)

Disse regler gælder OGSÅ for den selvejende institution – både for bestyrelsesmedlemmer og ansatte.

Bestyrelsesmedlemmer skal som udgangspunkt ikke beskæftige sig med enkeltpersoners private forhold, fortrolige oplysninger eller lignende.

Der kan dog opstå situationer, hvor bestyrelsesmedlemmer, 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 relevante for udførelsen af bestyrelseshvervet.

Mange institutioner har en tavshedserklæring, der skal underskrives. Dette er en ekstra måde at sikre sig på, at alle bestyrelsesmedlemmer er orienteret om tavshedspligten.

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 kontoret for yderligere rådgivning og vejledning.

Inhabilitet

Reglerne om inhabilitet findes også i forvaltningsloven, og indebærer, at bestyrelsesmedlemmer i den selvejende daginstitution skal opfylde disse.

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.

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 af MDI henvende sig til vores konsulenter.

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. Der er altså ingen umiddelbar økonomisk eller retlig risiko forbundet med at engagere sig i bestyrelsesarbejdet.

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 sker heldigvis så godt som aldrig, at en bestyrelse gøres personligt ansvarlig og der foreligger i dansk retspraksis stort set ingen eksempler herpå. Det hænger sammen med, at hvis kommunen drager bestyrelsen personligt til ansvar i tide og utide, vil ingen have lyst til at deltage i bestyrelsesarbejdet.

Hos MDI kan man tegne en kollektiv ledelses- og bestyrelsesansvarsforsikring. Se mere herom på www.mdi.dk.

WWW

Om indholdet af den énstrengede og den tostrengede bestyrelsesmodel

En selvejende daginstitution kan vælge mellem en énstrengt og en tostrengt 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.

De fleste institutioner er bygget op omkring den énstrengede model.

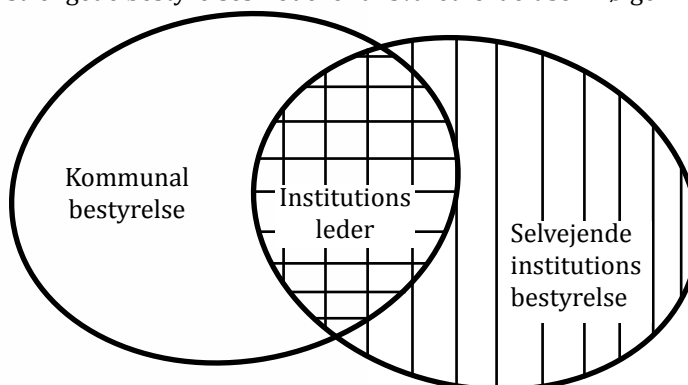
Den enstrengede bestyrelsesmodel – én samlet bestyrelse

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.

De øvrige bestyrelsesmedlemmer kan være repræsentanter for stifterne af institutionen. For eksempel 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 bestyrelsesmedlemmer, der ikke er valgt blandt forældrene, er at sikre en større kontinuitet i arbejdet, da forældre typisk kun er med i bestyrelsen, så længe de har børn i institutionen. Udpegede medlemmer kan sidde langt længere. Vedtægten skal beskrive, hvordan forældre vælges til bestyrelsen, og hvordan de andre typer bestyrelsesmedlemmer udvælges.

I den enstrengede bestyrelsesmodel er ansvaret fordelt som følger:



Den selvejende daginstitutions bestyrelse:

- » Har den overordnede ledelse
- » Har det økonomiske ansvar
- » Fastsætter formål og idegrundlag inden for kommunalbestyrelsens overordnede mål
- » Udarbejder vedtægter
- » Har arbejdsgiverkompetencen
- » Disponerer over ejendom og formue

Lederen:

- » Har den daglige pædagogiske og administrative ledelse
- » Træffer enkeltbeslutninger
- » Udmønter budgetterne

Kommunalbestyrelsen:

- » Har det overordnede ansvar
- » Fastsætter politiske mål og rammer
- » Indgår aftaler og godkender vedtægter
- » Fører tilsyn
- » Beslutter visitation
- » Administrerer forældrebetaling

Nogle beslutninger kræver kvalificeret flertal

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.

Vedtægtsændringer vil skulle tiltrædes af Kommunen som tilsynsmyndighed.

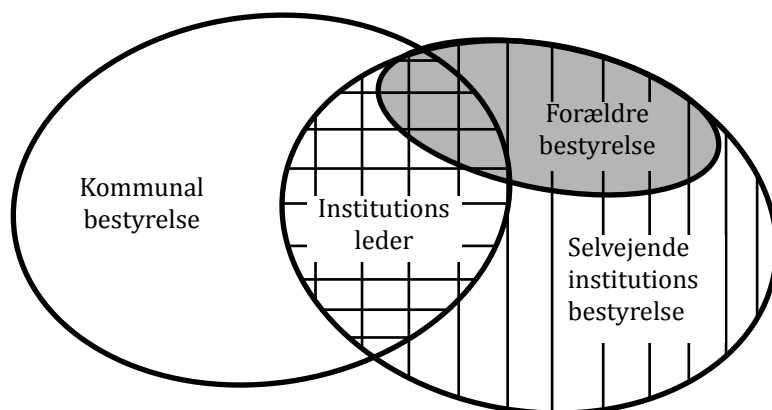
Den tostrengede model – en institutionsbestyrelse og en forældrebestyrelse

Den tostrengede bestyrelsesmodel opererer med både en institutionsbestyrelse og en forældrebestyrelse. Tanken bag den tostrengede model er et ønske om at styrke det bagland, der har stiftet daginstitutionen i institutionens daglige drift.

I institutionens bestyrelse, som har arbejdsgiverkompetencen og det økonomiske og juridiske ansvar, er der ikke krav om forældreflertal i den tostrengede model

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.

I den tostrengede bestyrelsesmodel er ansvaret fordelt på følgende måde:



Den selvejende daginstitutionens bestyrelse:

- » Har den overordnede ledelse
- » Har det økonomiske ansvar
- » Fastsætter formål og idegrundlag inden for kommunalbestyrelsens overordnede mål
- » Udarbejder vedtægten
- » Har arbejdsgiverkompetencen
- » Disponerer over ejendom og formue

Forældrebestyrelsen:

- » Handler indenfor kommunalbestyrelsens mål og rammer og institutionens formål og idegrundlag
- » Fastlægger principper for institutionen og for budgetrammen
- » Har indstillingsret til ansættelse af personale



Lederen:

- » Har den daglige pædagogiske og administrative ledelse
- » Udmønter budgetterne

Kommunalbestyrelsen:

- » Har det overordnede ansvar
- » Fastsætter politiske mål og rammer
- » Indgår aftaler og godkender vedtægter
- » Fører tilsyn
- » Beslutter visitation
- » Administrerer forældrebetaling

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

Forældrebestyrelsens minimums- og maksimumskompetence

I den tostrengede bestyrelsesmodel arbejder man med en minimums- og en maksimumskompetence 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 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.

Ændringer i bestyrelsesmodellen

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, 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.

7. MDI'S OPGAVER OG YDELSER

I en travl hverdag kan man som daginstitution nemt opleve at være alene med problemstillingerne. Hos MDI lægger vi vægt på at skabe grundlaget for institutioner, som arbejder for det gode børneliv.

MDI er en landsdækkende paraplyorganisation for ca. 150 selvejende daginstitutioner i Danmark. Som bestyrelse og leder for den selvejende eller private daginstitution arbejder MDI for bestyrelsen og ledelsen. MDI bistår med en række forskellige ydelser, så bestyrelsen og ledelsen kan koncentrere sig om det pædagogiske arbejde og det gode børneliv i daginstitutionen. Ydelserne kan enten ske via medlemskab, administration eller tilkøb af enkelt-ydelser. Alt efter hvilken tilknytning man vælger vil prisen og ydelserne være forskellige.

Daginstitutionsområdet er i disse år under store forandringer, og det er vigtigt, at en paraplyorganisation kan understøtte med det nødvendige "søkort" for at styre gennem forandringerne. Hvor institutionen kan være en del af et fællesskab, hvor den kan få langtidsholdbar rådgivning om, hvordan den kan udvikle sit institutionsmiljø til at være bæredygtigt og attraktivt både for forældre, medarbejdere og ikke mindst kommunerne.

Derfor har MDI som en af vores store fokusområder at drive en række udviklingsprojekter på daginstitutionsområdet, der gør vores institutionsmiljøer innovative, bæredygtige og attraktive, og er bl.a. dybt involveret i at udvikle forpligtende bæredygtige netværksmodeller for selvejende daginstitutioner.

Medlemskabet

På årsmøder, kurser, cafeer, åbent hus-dage m.m. skaber vi rum for en levende dialog, møder med andre, der står i samme situation. I det fællesskab udvikler vi sammen tanker og tiltag, der gavner børnene, familierne og alle der arbejder for et værdifuldt børneliv i daginstitutionen.

Vi arbejder for at udvikle, styrke og udfordre medlemsinstitutionerne. Det gør vi bl.a. ved at tilrettelægge særlige uddannelsesforløb sammen med uddannelsesinstitutioner, arbejde med nye organisationsmodeller, faglig udvikling, HR, økonomi, medarbejder- og forældretilfredshed og meget mere.

En gang årligt afholdes organisationens repræsentantskabsmøde. Her vælges medlemmerne til MDI's bestyrelse og det forløbne års arbejde evalueres, og den fremtidige kurs afstikkes. Til repræsentantskabsmødet er der rig mulighed for at præge organisationens linje, men også for at knytte vigtige netværk med andre institutioner.

Som medlem af MDI får institutionen:

- » Interessevaretagelse gennem MDI's løbende dialog med politikere og andre med interesse i børnelivet
- » Hjælp til at udvikle forpligtende netværk eller andre bæredygtige organisationsformer for daginstitutionen
- » Efteruddannelse
- » Kurser og caféaftener
- » Information via nyhedsbreve, publikationer, mdi.dk mm.

Og rabat på:

- » Pædagogisk konsulentbistand
- » Juridisk rådgivning
- » IT og hjemmeside
- » Strategisk bistand til bestyrelse og ledelse
- » Kommunikation og branding
- » Forsikringer

Medlemskab koster 75 kr. pr. barn årligt i 2011 og 2012.

Administration

MDI tilbyder desuden administration af jeres daginstitution.

At blive administreret i MDI dækker de i lovgivningen nævnte områder:

- » Løn
- » Bogføring, budget og regnskab samt revision
- » Personalejuridisk bistand.

Løn

MDI foretager driftsfunktionerne af løn og regnskab for institutionen. Vi påser, at overenskomsterne på området overholdes, herunder forhåndsftaler samt de løbende reguleringer. Vi informerer løbende vores medlemsinstitutioner om regler og pligter på området. I forbindelse med løn foretager vi alle lovpligtige indbetalinger af pension, a-skat, atp, aer, personaleforsikringer mm.

Bogføring, budget og regnskab samt revision

MDI foretager bogføring og afstemninger af elektronisk kassekladde, som er afstemt af institutionen, og som danner grundlag for institutionens budgetopfølgning. Desuden foretages budgetopfølgning og betalinger af E-faktura, samt foretaget årsafslutning med regnskab, efter de data, som institutionen har leveret. Vi sikrer, at årsregnskabet bliver revideret af statsautoriseret revisor i henhold til gældende lovgivning. Derudover opretter vi konto i institutionens navn, hvor institutionens budget indsættes, og hvorfra MDI betaler institutionens regninger fra.

MDI's systemer i forhold til løn, bogføring, budget og regnskab

MDI's online værktøjskasse medfølger til institutionens brug og anvendelse deraf er en forudsætning for at administrationsydelsen kan leveres.

Der opkræves årligt et mindre gebyr for drift, licenser og vedligehold af IT systemerne.

Personalejuridisk bistand

MDI servicerer vores medlemsinstitutioner med personalejura. Vi rådgiver, sagsbehandler og forhandler med de faglige organisationer på vegne af de administrerede institutioner.

Herre i eget hus – Retten til egen administration

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.

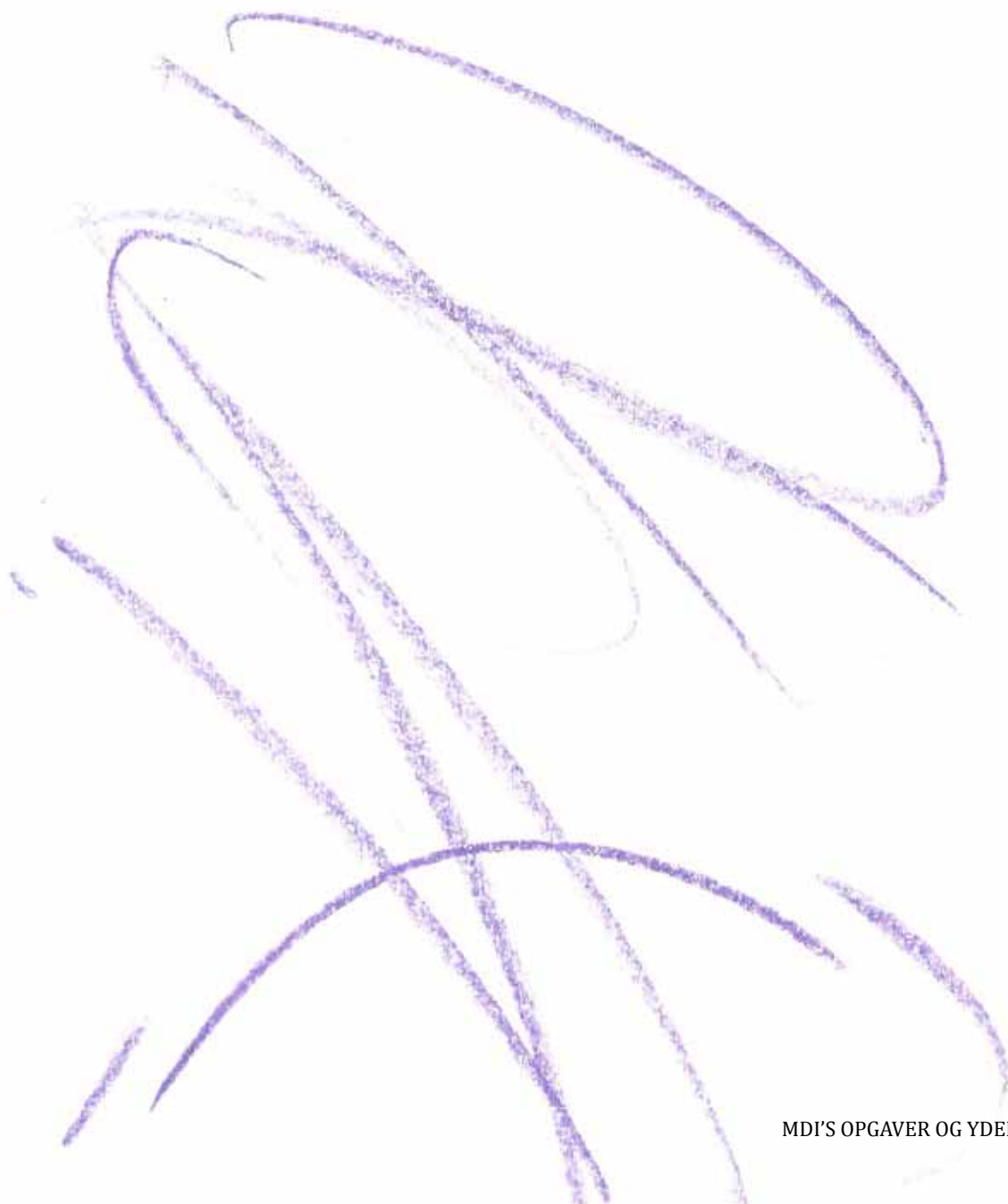
Det er bestyrelsens ansvar at tage stilling til, om man ønsker at kommunen skal håndtere administrationen eller om man selv vil varetage naturlige arbejdsopgaver som løn, personalejura, ansættelser, regnskab m.m.

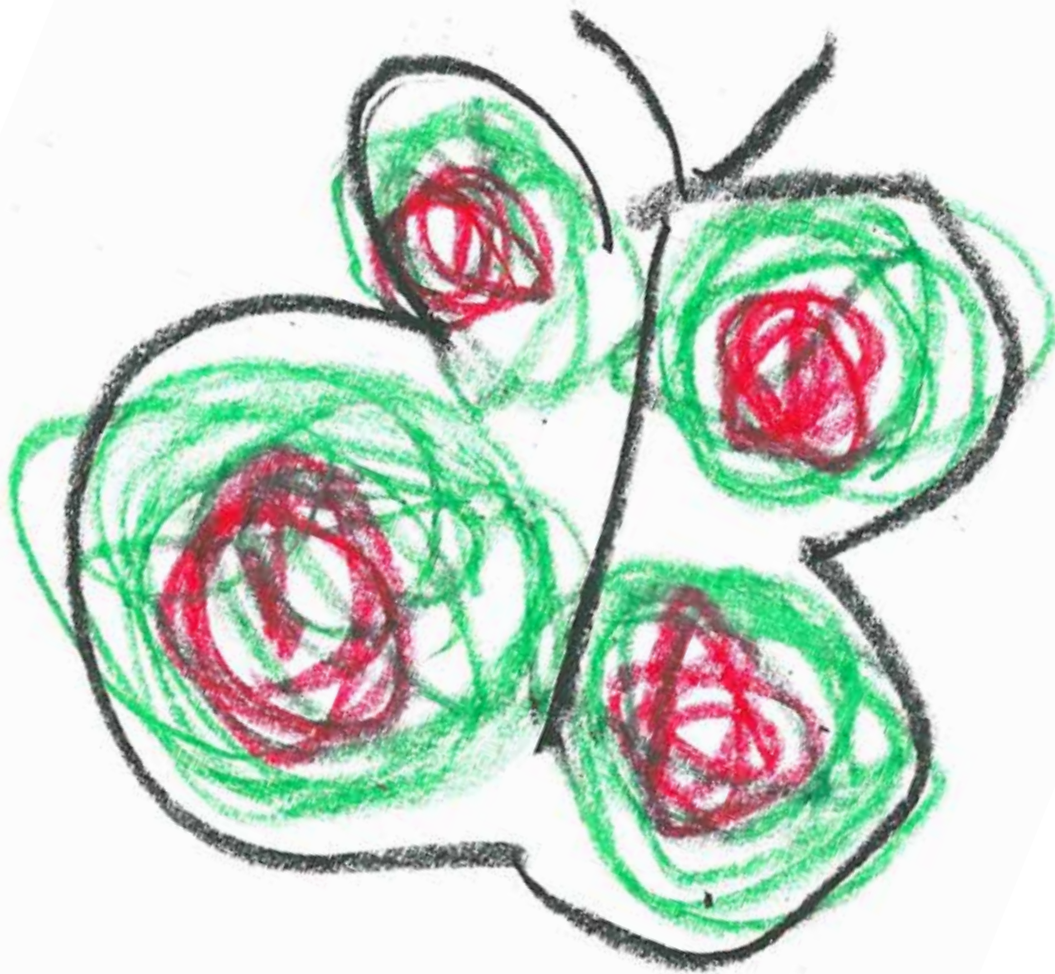
Lader man kommunen varetage denne opgave, viser erfaringen, at selvejeidentiteten på sigt undermineres, fordi den selvejende daginstitution reelt mere og mere kommer til at føle sig som en kommunal institution.

Knytter man som selvejende daginstitution bånd med kommunen ved at have daglig kontakt dertil i forbindelse med løn, regnskab, personalesager m.m. vil man i det lange løb føle sig mere og mere kommunal i sin tankegang. 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.

Et godt samarbejde med kommunen er vigtigt for den selvejende daginstitution, men

det er afgørende, at være bevidst om, hvilken identitet den ønsker at have, og hvordan denne bedst understøttes. Det er vigtigt at huske, at man har et retskrav på selv at kunne vælge. En del af den frihed, der er i at være selvejende, er netop at være herre i eget hus.





'En nydelig lille hvid sommerfugl blev ved at flyve rundt omkring hende, og satte sig til sidst ned på bladet, for den kunne så godt lide Tommelise'

Op gennem MDI's historie har et gennemgående motiv været barnet, der rækker ud efter en sommerfugl, og vi har elsket historien om den lille Tommelise og sommerfuglen.

Sommerfuglen der indfanger dét, MDI ønsker at være, én der følger på vej – og understøtter. En hjælper for forældre, børn og pædagoger.

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 daginstitutionsmiljø, hvor der pædagogisk er plads til omsorg og nærvær.

Læs meget mere på www.mdi.dk