

LEDELSESRET OG MEDINDFLYDELSE

B U P L



LEDELSESRET OG MEDINDFLYDELSE

Indledning.....	4
Hvad er ledelsesret?	5
Retten til at ansætte	6
Retten til at afskedige.....	8
Retten til at give direktiver for arbejdets udførelse – instruktionsbeføjelse	12
Fastlæggelse af arbejdstider og spisetider.....	13
Kontrolforanstaltninger og regler for arbejdspladsen.....	15
Fortolkningsfordelen.....	18

FORORD

BUPL's Lederforening bestræber sig på at bidrage med en vifte af forskellige tiltag og tilbud, der kan understøtte og inspirere i arbejdet som institutionsleder. BUPL's Lederforening har både tilbud, der lægger op til dialog og diskussion og tilbud, hvis formål er at højne viden og udvikle kompetencer.

Denne pjece, som man kunne kalde et "old-school redskab" til lederen i rollen som personaleleder, tager sit udgangspunkt i en beskrivelse af ledelsesretten som den komplekse størrelse, den er. Pjecen har været anvendt og efterspurgt af BUPL's ledere i mange år og denne udgave er en revideret genudgivelse. Pjecen gennemgår de forskellige elementer af ledelsesretten og giver nogle praktiske råd og anvisninger – den er således ment som et arbejdsredskab og som en hjælp i hverdagen.



Sanne Lorentzen
Formand for BUPL's Lederforening

INDLEDNING

En god leder er tydelig i sin ledelsesudøvelse og arbejder samtidig bevidst med medinddragelse. Kulturen i institutionerne på børne- og ungdområdet er præget af samarbejde, relationsdannelse og fælles løsninger. På en arbejdsplads som et dag-, fritids- eller klubtilbud eller en SFO, hvor det er et erklæret og lovbestemt formål blandt andet at give børnene medbestemmelse, medansvar og forståelse for demokrati, er det klart, at arbejdsgange og metoder afspejler værdier som ligeværd, fællesskab og dialog.

Ikke desto mindre er den daglige forvalter af medindflydelsesretten, institutionens leder, repræsentant for arbejdsgiver med formel ret og pligt til at lede institutionen.

Lige siden den allerførste hovedaftale på arbejdsmarkedet, det såkaldte Septemberforlig fra 1899, har ledelsesretten givet anledning til diskussion. Septemberforliget var den første aftale mellem arbejdsmarkedets parter, hvor arbejdsgivers ret til at lede og fordele arbejdet blev nedfældet.

På BUPL's område er ledelsesretten i dag beskrevet i Hovedaftalen mellem BUPL og KL. Den er formuleret således: "Ledelsesretten udøves i overensstemmelse med bestemmelserne i de kollektive overenskomster, og i samarbejde med de ansatte og deres tilidsrepræsentanter i henhold til de til enhver tid gældende aftaler om tilidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg og de til enhver tid gældende aftaler om medindflydelse og medbestemmelse".

Rammeaftalen om medindflydelse og medbestemmelse slår fast, at alle medarbejdere har ret til medindflydelse og medbestemmelse¹.

Arbejdsgivers ledelsesret er således ikke en ubegrænset størrelse, men indskrænkes af de rettigheder, de ansatte har via overenskomst eller andre aftaler.

Derudover findes en lang række love, der regulerer ansættelsesforholdet og dermed er med til at indskrænke ledelsesretten, som f. eks. ligebehandlingsloven, arbejdsmiljøloven, ferieloven og forvaltningsloven. Som leder skal man være opmærksom på alle relevante love og aftaler og holde sig inden for de vedtagne regler og rammer, når man udøver sin ledelsesret.

1) KTO og KLs rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse.

HVAD ER LEDELSESRET?

Ledelsesretten er defineret som arbejdsgivers ret til at lede og fordele arbejdet. Den ordlyd giver ikke mange oplysninger om ledelsesrettens indhold. Imidlertid har arbejdsmarkedets parter prøvet ledelsesrettens grænser af ved en lang række konkrete sager ført ved de fagretlige instanser, så man nu i hvert fald er enige om, at ledelsesretten består af følgende elementer:

- Retten til at ansætte
- Retten til at afskedige
- Retten til at give direktiver for arbejdets udførelse
- Retten til at fastlægge arbejdstider og pauser
- Kontrolforanstaltninger og regler for arbejdspladsen
- Fortolkningsfordelen

Som leder er man ikke arbejdsgiver, men man er arbejdsgivers repræsentant på stedet, og man har i større eller mindre grad fået tillagt arbejdsgiverkompetence, så lederen er den, der i det daglige forvalter ledelsesretten.

Er man leder af en kommunal institution, er det kommunalbestyrelsen, der er den øverste myndighed. I selvejende og private institutioner er det bestyrelsen. Hvor stor en del af ledelsesretten, den enkelte leder har fået tillagt, er forskelligt fra kommune til kommune, fra institution til institution, men det er væsentligt for alle parter, at der hersker klarhed over præcis hvilken kompetence, man har som leder.

I Dagtilbudsloven er det formuleret således:

”Lederen af det enkelte kommunale dag-, fritids- eller klubtilbud m.v. har den pædagogiske og administrative ledelse af tilbuddet og er ansvarlig over for kommunalbestyrelsen herfor.

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.

Lederen af det enkelte udliciterede dag-, fritids- eller klubtilbud m.v.

- Hvordan er din ledelseskompetence beskrevet?
- Hvor er den beskrevet? (i din stillingsbeskrivelse, funktionsbeskrivelse, i kommunens organisationsplan, i bestyrelsens vedtægt m.v.)

har den pædagogiske og administrative ledelse af tilbuddet og er ansvarlig over for den private leverandør herfor².”

Skolefritidsordninger er en integreret del af Folkeskoleloven³ og SFO'en er derfor integreret ledelsesmæssigt med skolens øvrige virksomhed. Derfor varetages den overordnede ledelse af skolen incl. SFO'en af skolelederen, mens SFO-lederen står for den daglige pædagogiske og administrative ledelse af skolefritidsordningen.

2) Dagtilbudsloven, § 6

3) Folkeskoleloven § 3, stk. 4

RETEN TIL AT ANSÆTTE

Retten til at ansætte er for det første spørgsmålet om hvor mange medarbejdere (normering) og for det andet hvilke medarbejdere, der skal ansættes.

Hvor stor grad af indflydelse, den enkelte leder har på normeringen, er afhængig af graden af decentralisering og fordelingen af opgaver mellem de forskellige ledelseslag, hvor man har område- eller distriktsledelse, klyngeledelse eller andre former for ledelse i flere lag.

I spørgsmålet om hvilke medarbejdere, der skal ansættes, indgår elementer som kvalifikationer, kompetencer, erfaring osv. sammenholdt med den enkelte institutions målsætninger, profil og behov.

For selvejende institutioner fremgår ansættelseskompetencen af vedtægt og driftsoverenskomst. I private institutioner bør ansættelseskompetencen være afklaret i institutionens vedtægter. I kommunale institutioner afhænger ansættelseskompetencen af forvaltningens interne organisation. For alle typer institutioner gælder, at f.eks. ansæt-

telse af timelønnede vikarer hører til institutionens daglige drift og derfor må være lederens kompetence. I en SFO ligger ansættelseskompetencen formelt hos skolelederen, men vil ofte være delegeret til SFO-lederen.

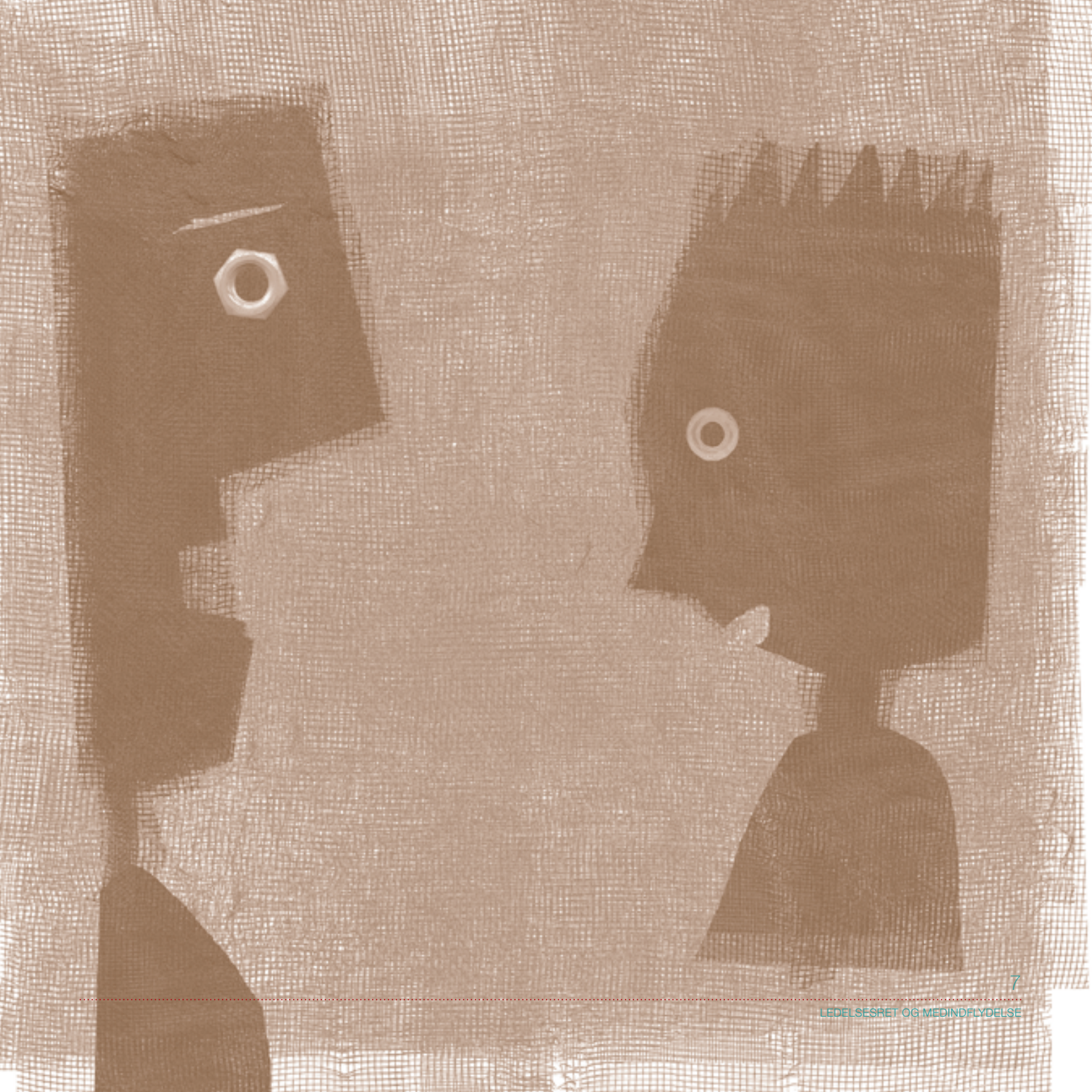
Reglerne om forældreindflydelse i dagtilbud omfatter indstillingsret for forældrebestyrelser i forbindelse med ansættelse af personale i faste stillinger og desuden ret til at deltage ved ansættelsen af lederen. Normalt vil ansættelser blive behandlet i et ansættelsesudvalg, hvor leder, forældre og personale er repræsenteret. Administrative procedurer hører med til driften af en institution, herunder procedurer ved ansættelse af personale. I en kommunal institution skal disse procedurer være i overensstemmelse med kommunens retningslinjer, i en selvejende eller privat institution skal ansættelsesprocedurerne godkendes af bestyrelsen.

Det er almindeligt, at institutionen og dermed lederen i en kommunal institution har en vis ansæt-

telseskompetence. Det er vigtigt, at der er fuld klarhed over, om lederens kompetence er en indstillingsret eller en egentlig ansættelseskompetence, så man ikke giver løfte til ansøgere om stillingen, hvis den endelige beslutning skal træffes af bestyrelse eller forvaltning. I denne forbindelse skal det nævnes, at MED-udvalget kan have vedtaget retningslinjer om ansættelse, herunder regler om tryghed i ansættelsen. Det kan f.eks. betyde en forpligtelse til at tage ansøgere, der er blevet ledige i andre stillinger i kommunen, til samtale. Sådanne retningslinjer skal følges.

Det er vigtigt, at alle ansatte i institutionen og forældrebestyrelsen er orienteret om procedurerne ved ansættelse og om hvem, der har kompetencen til at træffe den endelige beslutning⁴.

⁴ Du kan læse mere om ansættelse og ansættelsesprocedure i "Ansæt den rigtige", BUPL 2013



RETTE TIL AT AFSKEDIGE

Det er en udbredt misforståelse, at det er nærmest umuligt at afskedige offentligt ansatte i Danmark. En liberal afskedigelsespolitik har altid været en del af den danske arbejdsmarkedsmodel, den såkaldte flexicurity-model, der rummer både fleksibilitet og sikkerhed. En arbejdsgiver kan således afskedige en medarbejder – det er en del af ledelsesretten. Men for det første er der naturligvis regler, der skal overholdes, og for det andet er det en del af ledergerningen at tage vare på de overvejelser og refleksioner, der naturligt knytter sig til en afskedigelse. En afskedigelse er den mest indgribende foranstaltning, ledelsen kan anvende over for en medarbejder. En afskedigelse har store økonomiske og personlige omkostninger for den pågældende medarbejder, og påvirker også resten af institutionen og i høj grad lederen, der i sidste ende er den, som skal foretage valget.

Uanset om du som leder selv skal skrive afskedsbrevet eller alene har kompetence til at afgive indstilling

til den overordnede arbejdsgiver, er det dig, der udformer grundlaget for beslutningen og står med en stor del af ansvaret. Det kan være en besværlig og ensom proces.

Derfor er det vigtigt, at man for det første har styr på de formelle regler og for det andet leder sin institution på en måde, så medarbejderne ikke er i tvivl, hvis de bringer deres ansættelsesforhold i farezonen. I denne forbindelse skal det nævnes, at der kan være mange grunde til at indlede en afskedigelses sag – sygdom, utilfredsstillende arbejdsindsats, nedskæringer, omlægninger osv. En afskedigelse kan altså både være begrundet i den ansattes forhold og i institutionens forhold.

Når en afskedssag skal sættes i værk, er der mange formaliteter, som skal være i orden. Der skal i følge forvaltningsloven foretages

høring af den pågældende medarbejder; der skal i følge overenskomsten foretages høring af BUPL centralt, hvis det er en ansat omfattet af BUPL's overenskomst; der skal i de fleste tilfælde (når der er tale om afsked begrundet i den ansattes forhold) være givet advarsel forud for den påtænkte afsked; man skal have styr på opsigelsesvarselene; der gælder helt specielle regler om afskedigelse af arbejdsmiljørepræsentanter, af tillidsrepræsentanter og deres suppleanter osv.

Det er væsentligt, at man sætter sig ind i de formelle regelsæt, og her er der hjælp at hente mange forskellige steder. De forskellige love og aftaler kan findes på diverse hjemmesider, f.eks. www.bupl.dk. Som udgangspunkt skal man som leder have en tæt dialog med arbejdsgiveren (kommune eller bestyrelse) i tilfælde af en afskedssag. Har du brug for sparring på de bagvedliggende problemstillinger



ger eller hjælp til at få overblik over de mange forskellige regelsæt, kan du også få hjælp af BUPL's lederrådgivere. Derimod kan BUPL ikke være lederen behjælpelig med selve beslutningen. BUPL kan ikke være med til at træffe beslutningen om, hvorvidt der i den pågældende situation skal gribes til afskedigelse. Den diskussion må du som leder tage med den overordnede arbejdsgiver, hvad enten det er kommunen eller bestyrelsen for den selvejende eller private institution.

Denne diskussion bør tage sit udgangspunkt i både de centrale regler og de retningslinjer og aftaler om afskedigelse, der ofte er indgået lokalt. Det kan være retningslinjer, der er aftalt i MED-udvalget, eller de kan fremgå af kommunens eller institutionens personalepolitik.

I beskrivelsen af ledelsesretten er retten til at afskedige nogle steder beskrevet som arbejdsgivers ret til frit at afskedige en medarbejder med den eneste begrænsning, at der ikke må finde vilkårligheder sted. Det betyder, at en afskedigelse ikke må være tilfældig og uden sammenhæng med regler og praksis.

Afskedigelse er også reguleret af for eksempel ligestillingsloven og det almindelige forvaltningsretlige saglighedskrav. Dette betyder implicit, at der stilles krav til lederen om at forvalte sin ledelse således, at medarbejderne ved, hvorledes de skal udføre deres arbejde tilfredsstillende. Ellers er medarbejderne ikke i stand til at overskue, hvornår de ikke udfører arbejdet tilfredsstillende og dermed bringer sig i fare for at blive afskediget.

Det er derfor, der som udgangspunkt bliver stillet krav om advarsel eller påtale i forbindelse med en afskedigelse, der er begrundet i disciplinære forhold.

En afskedigelse berører hele institutionen. Derfor kan der være god grund til at følge sagen op og efterbearbejde den.

For det første vil den øvrige del af personalet have brug for en overordnet redegørelse for sagen, og for det andet kan den konkrete afskedigelsessag have afdækket problemer i institutionen, der ikke er forsvundet med den afskedigede medarbejder. Specielt afskedigelser begrundet i samarbejdsvanskeligheder kan give

stof til eftertanke – her er der altid flere parter involveret i sagen.

Ingen, hverken lederen eller de øvrige ansatte må videregive private oplysninger. Det er ikke en privat oplysning, at en medarbejder er afskediget – men begrundelsen kan være tavshedsbelagt. Derfor er det en god idé at aftale med den afskedigede medarbejder, hvad kolleger og forældre får at vide.

Afskedigelser hører heldigvis ikke til de daglige opgaver i institutionen og det er derfor naturligt ikke en opgave, man som leder får rutine i. Derfor er det vigtigt, at lederen hurtigst muligt får inddraget den overordnede arbejdsgiver, når der er en afskedigelse på vej, så leder sammen med arbejdsgiver kan indhente de nødvendige oplysninger og orientere sig i de relevante regelsæt. En ordentlig og korrekt håndteret afskedigelsessag er med til at skabe tillid og respekt i personalegruppen. En leder, der kun afskediger, når det er absolut nødvendigt, men så tager hånd om problemet, fremstår som en leder, der værner om institutionen – og dermed også om sit personale.



AFDÆKNING AF PROBLEMET

Et helt konkret eksempel på et problem er en medarbejder, der ikke overholder arbejdstiderne, som kommer for sent eller går før tiden. Allerførst må lederen afdække, om årsagen er misforståelser, uklare aftaler eller uhensigtsmæssige rutiner i institutionen. Nogle gange har man, uden selv at gøre sig det klart, indarbejdet uklare procedurer i institutionen for f. eks. bytning af vagter og aftaler om hvem, der må gå hvornår. Såfremt dette er tilfældet, må man rette op på det ved i fællesskab med personalet at udforme klare retningslinjer på området. Disse retningslinjer bør være nedfældet skriftligt – det gør det også enkelt at informere nyt personale.

SAMTALE

TJENSTLIG SAMTALE: Når man er sikker på, at årsagen til medarbejderens uhensigtsmæssige opførsel ikke kan føres tilbage til institutionens rutiner, må lederen tage en samtale med den pågældende medarbejder og forklare reglerne, påtale forholdet og understrege, at reglerne for eftertiden skal overholdes. En tjenstlig samtale er ikke en sanktion, men kan være indledningen til en sanktion (advarsel eller afskedigelse) og derfor skal visse procedurer overholdes.

INDKALDELSE, DAGSORDEN, TIDSFRIST OG BISIDDER: Tillidsrepræsentanten skal orienteres, og medarbejderen skal have mulighed for at tage tillidsrepræsentanten (eller en anden bisidder) med til samtalen, såfremt medarbejderen ønsker det. Medarbejderen skal indkaldes i rimelig tid, så hun kan nå at få fat i tillidsrepræsentanten eller en anden bisidder og det skal fremgå af indkaldelsen, hvad samtalen handler om.

NOTAT: Der skal tages notat af samtalen og i notatet medtages medarbejderens eventuelle bemærkninger. Notatet lægges på medarbejderens personalesag og medarbejderen får en kopi af notatet. Vær opmærksom på, at samtalen både har til formål at gøre medarbejderen forståeligt, hvad man som leder forventer af hende og at høre på hendes forklaring på problemet. Dette skal fremgå af notatet.

KONKLUSION: Det er lederens opgave at konkludere på samtalen og sikre sig, at medarbejderen har forstået den, hvilket ikke nødvendigvis betyder, at medarbejderen behøver at være enig. Formålet er således, at medarbejderen får klar og forståelig besked om lederens forventninger og en mulighed for at rette op på forholdet.

ADVARSEL

HVAD ER EN ADVARSEL? Såfremt medarbejderen fortsætter med at tilsidesætte institutionens retningslinjer og bestemmelser, bliver lederen nødt til at følge op med en skriftlig advarsel. En advarsel er en skriftlig tilkendegivelse af et nærmere beskrevet forhold, som skal rettes – i modsat fald vil det få konsekvenser. Det konkrete forhold skal beskrives og dokumenteres, og konsekvensen af fremtidigt at gentage det skal fremgå tydeligt.

PARTSHØRING: En advarsel er en beslutning i forvaltningsretlig forstand og derfor skal der partshøres, når man giver en medarbejder en skriftlig advarsel. Det betyder, at medarbejderen skal have mulighed for forinden at komme med sine bemærkninger til sagen. Man skal altså partshøre, inden man kan træffe en beslutning. Medarbejderen kan blive partshørt skriftligt – eller det kan ske i en samtale. Medarbejderen vælger selv, om hun vil afgive sine bemærkninger mundtligt eller skriftligt. Hvis medarbejderen ønsker at afgive sine bemærkninger mundtligt, noterer lederen medarbejderens bemærkninger ned og lægger dem i sagen.

FREMADRETTET OG HANDLEORIENTERET: Det allervæsentligste ved en advarsel er, at den skal være fremadrettet og handleorienteret. Det vil sige, at medarbejderen meget præcist kan se, hvad det er, hun efter lederens opfattelse har gjort galt og hvilke krav, man forventer opfyldt for fremtiden.

FORMÅLET er, som ved samtalen, at medarbejderen skal have mulighed for at rette op på forholdet.

KONSEKVENSER: For så vidt angår konsekvensen af advarslen, er det vigtigt, at man har tænkt denne til ende. Man skal ikke skrive, at konsekvensen af en gentagelse er afskedigelse, hvis man ikke mener det.

TILLIDSREPRÆSENTANTEN: Husk at orientere tillidsrepræsentanten om advarslen så tidligt i forløbet, at tillidsrepræsentanten har mulighed for at gå ind i sagen.

RETEN TIL AT GIVE DIREKTIVER FOR ARBEJDETS UDFØRELSE – INSTRUKTIONSBEFØJELSE

”At lede” betyder i arbejdsretlig forstand at styre, at forestå, at bestemme. Det er arbejdsgiver, der i vidt omfang kan bestemme, hvorledes arbejdet skal udføres. Lederens ret til på arbejdsgivers vegne at give direktiver for arbejdets udførelse betyder, at lederen kan bestemme, hvilket arbejde indenfor overenskomstens rammer de enkelte medarbejdere skal udføre, og hvordan de skal udføre det. Lederen har en instruktionsbeføjelse overfor de øvrige medarbejdere.

Der findes ikke regler om, hvordan ledelsen skal give direktiver for

arbejdets udførelse og selvom arbejdsgiver er forholdsvis frit stillet med hensyn til at udstede direktiver for arbejdets udførelse, skal lederens beslutninger og instruktioner være driftsmæssigt begrundet.

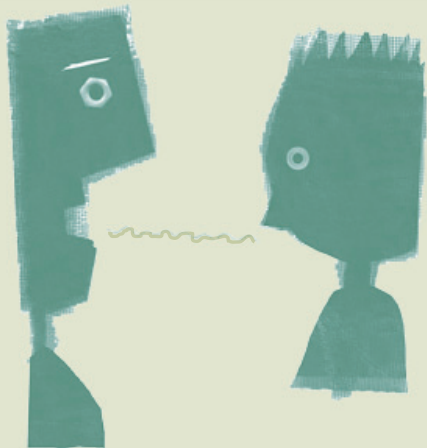
Det betyder, at lederens instruktioner som udgangspunkt skal kunne relatere sig til institutionens formål og målsætning for at have autoritet. Lederen skal kunne begrunde sine beslutninger og instruktioner sagligt. Det vil lederen altid kunne gøre, når instruktioner og beslutninger tager udgangspunkt i for eksempel dagtilbudslovens formålsbestemmelser, institutionens pædagogiske læreplaner eller andre overordnede målsætninger.

Et konkret eksempel på en instruks kan være, at det på grund af sygdom er nødvendigt at flytte en medarbejder fra en stue til en anden. I dette tilfælde kan lederen argumentere ud fra hensynet til institutionens drift og vil sagligt kunne lægge sine overvejelser frem.

Medarbejderne har ret til medbestemmelse, når der skal fastlægges

retningslinjer for arbejdets udførelse, jf. § 6 om medindflydelse og medbestemmelse i MED-rammeaftalen⁵.

Et særligt kendetegn for pædagogiske institutioner er, at ledelse af pædagogiske arbejdsfællesskaber og ledelse af det pædagogiske arbejde ikke blot er et spørgsmål om at lede og fordele en række enkeltstående opgaver. Der er, overordnet set, tale om at lede en række interrelaterede og dynamiske udviklingsprocesser. At pædagogerne kan praktisere disse dialogiske, inddragende og anerkendende processer med børn og unge er afhængigt af de muligheder, pædagogerne ledelsesmæssigt gives. På de fleste pædagogiske arbejdspladser tilrettelægges store dele af arbejdet derfor i fællesskab. Det er af stor vigtighed, at lederen i sin ledelsesudøvelse kan skelne mellem de dele af institutionens arbejde, der kræver medarbejdernes medejerskab og hvilke beslutninger, medarbejderne ikke skal inddrages i.



FASTLÆGGELSE AF ARBEJDS- TIDER OG SPISETIDER

Tilrettelæggelsen af arbejdstiden er tæt knyttet til instruktionsbeføjelsen, men i modsætning til retten til at give direktiver for arbejdets udførelse, er arbejdstiden et område, der er intensivt reguleret. Ledelsesretten på dette område beskrives som retten til indenfor overenskomst- mæssige grænser at fastlægge arbejds- tiden og spisetider. Det betyder, at lederen skal respektere de aftaler og kutymer, der er på området. Udover aftaler og kutymer er området også lovreguleret, nemlig i arbejdsmiljølo- ven, der indeholder regler om hvile- tid og fridøgn samt specielle regler om arbejds- og hviletider for unge under 18 år.

For pædagoger, pædagogiske assistenter og pædagogmedhjæl- pere er arbejdstiden og regler for til- rettelæggelse af tjenesten, herunder regler for pauser, beskrevet i "Aftale om arbejdstidsregler for pædago- gisk personale ved daginstitutioner, klubber, skolefritidsordninger m.v."

Mange finder disse regler van- skeligt håndterbare, og det er da også langt nemmere at tilrettelæg-


ge arbejdet i en produktionsvirk- somhed end på en arbejdsplads, hvor man arbejder med mennesker og skal varetage en lang række pæ- dagogiske og individuelle hensyn. Ikke desto mindre er der grund til at planlægge og strukturere arbejdet i institutionen.

For det første sikrer arbejdstids- reglerne de ansatte en række ydel- ser som overarbejdsbetaling, ulem- petillæg osv. Det er lederens ansvar, at medarbejderne får de ydelser, de har ret til – i modsat fald er der tale om brud på overenskomsten. For det andet har personalet krav på at kende deres arbejdstid, og de har ret til at øve indflydelse på tjene- steplanen – i arbejdstidsreglerne er dette formuleret som, at der ved til- rettelæggelse af tjenesten skal tages størst muligt hensyn til personalets ønsker.

Fastlæggelse af retningslinjer i fællesskab med personalet er en stor hjælp for lederen i det daglige arbejde. Arbejdsplanen, eller tjene- steplanen som den også kaldes, har stor betydning for personalet, fordi

arbejdstiden i høj grad griber ind i den enkeltes egen planlægning i forhold til familie og fritid. Ved ind- førelse af faste rutiner er man med til at sikre en synlighed og åbenhed, der skaber tryghed i personalegrup- pen og frigør energi til det primære arbejde, nemlig arbejdet med bør- nene.

Man skal være opmærksom på, at man ikke egenhændigt kan ænd- dre i retningslinjer, der er aftalt med personalet. Ønsker man som leder at ændre i sådanne retningslinjer, skal de "genforhandles" med per- sonalet.

Pauser er også omfattet af ar- bejdstidsreglerne. Det er fastslået, at pauser på mindre end 1/2 time, hvor medarbejderen står til rådighed og ikke kan forlade arbejdsstedet, medregnes i arbejdstiden. Det har altid været kutyme på daginstituti- onsområdet, at de ansatte har ret til betalte pauser på en lille halv time dagligt. For så vidt angår pausens placering, er dette ikke beskrevet i arbejdstidsreglerne, men for det før- ste er det en forudsætning for pau- 

ser, at de skal tjene som hvilepauser og derfor som udgangspunkt ikke kan placeres i begyndelsen af arbejdstiden eller lige før, man skal gå hjem, og for det andet har placeringen af spisepausen på langt de fleste institutioner ligget fast gennem mange år og er dermed blevet en kutyme, der er en integreret del af arbejdstidsaftalen.

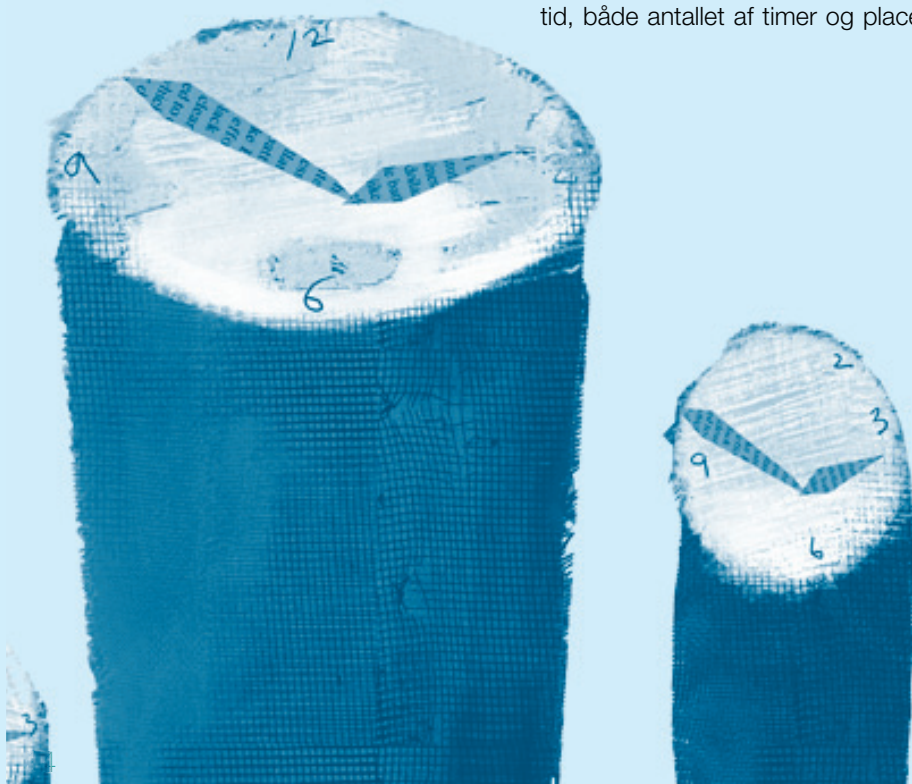
Placering af den daglige arbejdstid og pauser er et af de forhold, hvor MED-udvalget er medbestemmende med hensyn til fastlæggelse af retningslinjer. Det betyder, at man som leder ikke alene skal kende og overholde aftalen om arbejdstidsregler, men også skal holde sig ajour med og overholde de eventuelle regler, der er fastlagt lokalt i MED-udvalget.

For så vidt angår vedvarende ændringer i en medarbejders arbejdstid, både antallet af timer og place-

ringen, skal en væsentlig ændring varsles individuelt med det overenskomstmæssige varsel. Det skal det, fordi der er tale om en ændring i ansættelsesforholdet, og fordi en væsentlig ændring af ansættelsesforholdet medfører, at man bevæger sig udenfor det område, der er omfattet af ledelsesretten.

Så længe ændringer i placering af arbejdstiden holder sig indenfor overenskomstens, dvs. arbejdstidsreglernes rammer og institutionens åbningstid, er der som udgangspunkt ikke tale om en væsentlig ændring.

Ændringer i timetallet er derimod som udgangspunkt en væsentlig ændring, der skal varsles skriftligt overfor den enkelte medarbejder med et varsel, der svarer til det overenskomstmæssige opsigelsesvarsel, og hvor reglerne om høring, i lighed med opsigelse, skal overholdes.



KONTROLFORANSTALTNINGER OG REGLER FOR ARBEJDSPLADSEN

KONTROLFORANSTALTNINGER

Arbejdsgivers ret til at indføre kontrolforanstaltninger går på de foranstaltninger, der skønnes påkrævede efter omstændighederne, f.eks. for at forhindre tyverier, for at sikre effektiv arbejdstid eller sikre orden i budget og regnskab.

På daginstitutionsområdet er et relevant eksempel, at lederen kan kræve, at personalet udfylder arbejdstidsopgørelser, for det første for at holde regnskab med den faktiske arbejdstid og for det andet for at holde regnskab med de særlige ydelser, medarbejderen skal have udbetalt.

Daginstitutionsområdet er dækket af "Aftale om kontrolforanstaltninger af 29. maj 2008", indgået mellem KL og KTO. Formålet med aftalen er at skabe størst mulig trykthed for de ansatte i forbindelse med en kommunes eventuelle anvendelse af kontrolforanstaltninger. Det fremgår af aftalen, at kontrolforanstaltninger skal være sagligt begrundede i driftsmæssige årsager og have et fornuftigt formål. Kontrolfor-

anstaltninger skal indrettes sådan, at der er et rimeligt forhold mellem mål og midler.

REGLEMENTARISKE BESTEMMELSER

Reglementariske bestemmelser er f.eks. bestemmelser om rygning og alkoholindtagelse. Tobaksrygning i institutionerne er omfattet af lov om røgfri miljøer. Loven omfatter blandt andet regler om røgfri miljøer i dag-, fritids- og klubtilbud samt den kommunale dagpleje og dagplejelignende puljeordninger. Det følger af reglerne, at det for dag-, fritids- og klubtilbud ikke er tilladt at ryge indendørs i tilbuddet eller på tilbuddets udendørsarealer, hvor børn og unge færdes. Der kan indrettes særlige rygerum, hvor der kan tillades rygning for medarbejdere m. v. Kommunalbestyrelsen skal føre tilsyn med, at reglerne om røgfri miljøer overholdes. Den enkelte arbejdsgiver (dvs. kommunen, den selvejende eller den private institution) skal udarbejde en skriftlig rygepolitik, der skal være tilgængelig for alle arbejdspladsens medarbejdere.

Loven fastsætter mindstekravet – den enkelte kommune kan fastsætte skærpede krav til røgfrie miljøer. Tobaksrygning er således et område, der er meget tydeligt reguleret.

Alkoholindtagelse er derimod på mange institutioner et ureguleret område, men et område, der både af hensyn til institutionens drift og af hensyn til medarbejderne kan være grund til at aftale klare retningslinjer om. Som regel har kommunen en overordnet alkoholpolitik og som minimum bør denne politik være kendt og respekteret på den enkelte institution.

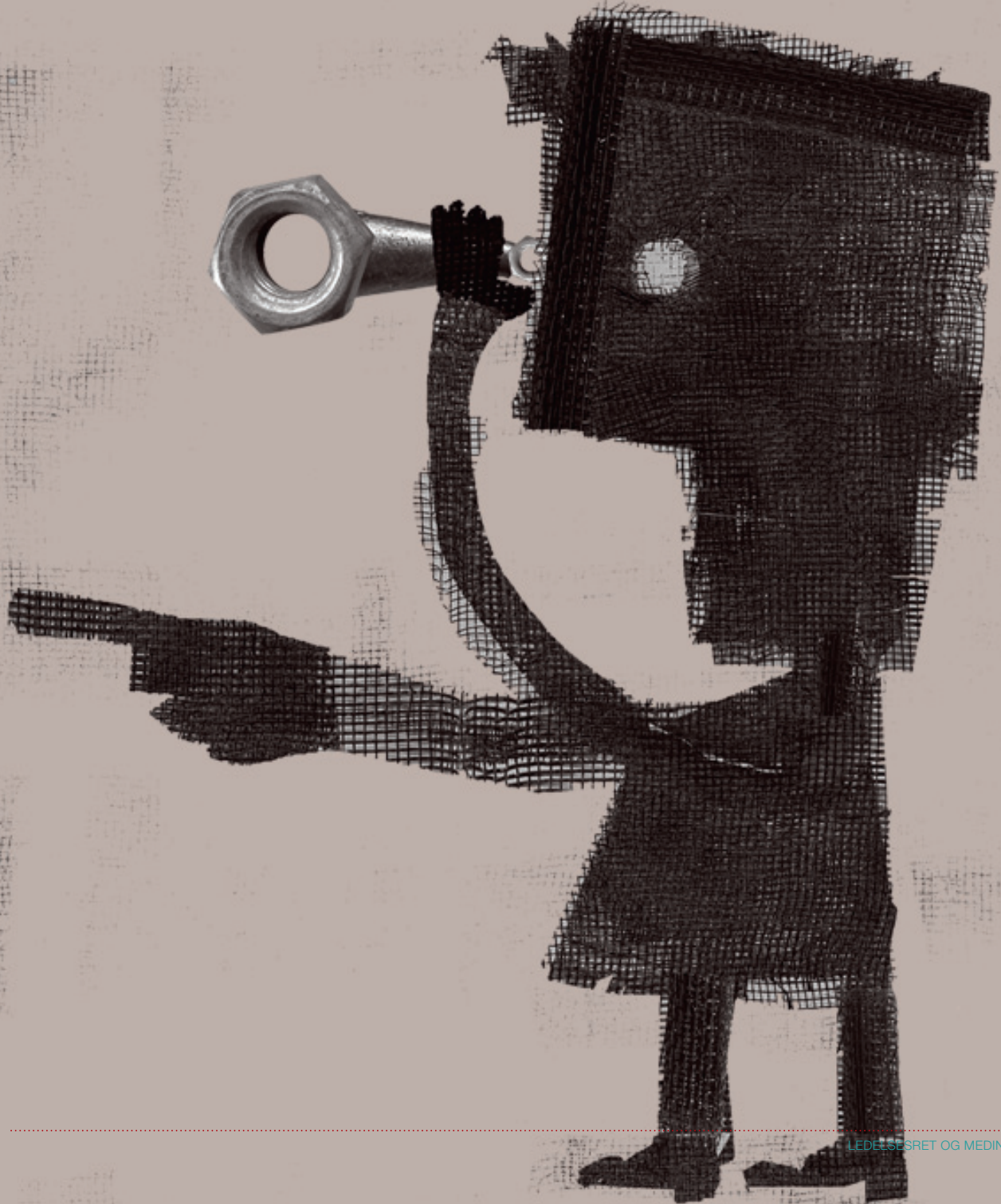
Reglementariske bestemmelser skal altid være driftsmæssigt begrundet. De er omfattet af MED-udvalgets opgaver, og fastlæggelse af reglementariske bestemmelser i institutionen skal derfor tage sit udgangspunkt i de retningslinjer, MED-udvalget eventuelt har udformet. Desuden bør lederen også i sådanne spørgsmål inddrage personalet, herunder tillidsrepræsentanten.



FOREBYGGENDE OG SUNDHEDS-FREMMEDE FORANSTALTNINGER

Det er ikke noget nyt, at der findes regler om rygning på arbejdspladsen og at de fleste kommuner har en alkoholpolitik. Men det er relativt nyt, at arbejdspladsen interesserer sig for medarbejdernes livsstil og for deres måde at leve på, når de ikke er på arbejde. I dag er arbejdspladsen ofte inddraget som en vigtig arena i samfundets forebyggende og sundhedsfremmende arbejde. Det kan der være rigtig gode argumenter for, og på mange arbejdspladser bliver sundhedsfremmende foranstaltninger som tilbud om frugt, fælles motion, rygestopprogrammer og lignende da også modtaget med glæde af medarbejderne. Set fra arbejdsgivers synspunkt er der også grund til at fatte interesse for medarbejdernes sundhed. Det er den hele person, der går på arbejde og derfor påvirker personens livsstil også personens arbejdsliv, idet sund livsførelse kan mindske sygefraværet. Men der er naturligvis grænser for, hvad arbejdspladsen kan blande sig i. Også dette område af ledelsesretten har sine begrænsninger, der

betyder, at et påbud eller et forbud skal være driftsmæssigt begrundet. Det er arbejdsgivers ansvar, at et tilbud ikke bevæger sig på kanten af et påbud eller et forbud og det kan under alle omstændigheder anbefales at inddrage MED-udvalget i tiltag af forebyggende og sundhedsfremmende karakter.



FORTOLKNINGSFORDELEN

Som leder skal man træffe mange beslutninger. I nogle tilfælde lægger regler og aftaler ligefrem op til, at lederen fortolker den pågældende regel i hvert enkelt tilfælde, som f.eks. reglerne om barns sygedag, hvor en af betingelserne for hel eller delvis frihed med løn er, at friheden er forenelig med forholdene på tjenestestedet. Det er lederen, der vurderer, om forholdene på tjenestestedet tillader, at medarbejderen holder fri pga. barns første og/eller anden sygedag. I andre tilfælde kan der være uenighed om, hvordan en regel skal fortolkes. Fortolkningsfordelen betyder, at det er arbejdsgivers opfattelse af reglerne, der gælder, indtil en retlig instans eventuelt siger noget andet. Det er således lederen, der – indtil det modsatte er fastslået – har det sidste ord, såfremt man ikke kan blive enige om, hvordan en regel skal fortolkes.

Denne regel er en del af ledelsesretten, men indeholder også implicit en pligt, nemlig lederens pligt til at holde sig ajour med de regler, der

regulerer medarbejdernes ansættelsesvilkår.

Et godt sømærke at pejle efter i en situation, hvor man som leder er uenig med sine medarbejdere om fortolkning af en regel, er at begrunde og dokumentere sin fortolkning. En begrundelse, der ikke kan relateres til institutionens drift, er ikke holdbar, og er man ikke i stand til at dokumentere sin fortolkning, vil det være hensigtsmæssigt at afvente fortolkningsbistand fra den overordnede arbejdsgiver og BUPL.



LEDELSESRET OG MEDINDFLYDELSE

Udgivet 1996, 1997, 2001, 2006 og 2013

BUPL

Børne- og Ungdomspædagogernes
Landsforbund

Blegdamsvej 124
2100 København Ø
bupl.dk

Tekst: Cand. jur. Ulla Nielsen
Grafisk tilrettelæggelse: Jeanne Olsen
Tryk: Stenby Tryk

ISBN: 87-7738-166-1