

14. Rapport vedrørende ledelsesstruktur på daginstitutionsområdet

Sagsbeh.: Johnni Helt

Sagsnr.: 2009-35304

Sagsfremstilling

Børneudvalget besluttede i juni 2009, at der skulle igangsættes et arbejde med evaluering af ledelsesstrukturen på daginstitutionsområdet. I december 2009 blev kommissoriet for arbejdet godkendt af Økonomiudvalget.

Udgangspunktet i kommissoriet var dels, at der skulle ske en evaluering af den nuværende ledelsesstruktur, som blev indført pr. 1. januar 2007 i forbindelse med kommunesammenlægningen og dels, at der skulle udarbejdes et forslag til indførelse af områdeledelse.

Ved kommunesammenlægningen blev der indført en ledelsesmodel, hvor der var selvstændig ledelse på alle daginstitutioner, institutioner som var placeret tæt ved hinanden blev slået sammen, souschefstillingerne blev nedlagt, der blev indført ca. 10 administrative stillinger som dækker alle daginstitutionerne og der blev oprettet 10 ledelsesnetværk, som lederne var forpligtiget til at deltage i.

Arbejdsgruppen har vurderet, at der var en samlet effektivisering ved indførelse af den samlede nye ledelsesmodel svarende til 2-3 % af det samlede personaleforbrug. En effektivisering, som har betydet mere tid til andre ledelsesopgaver og/eller mere tid til det pædagogiske arbejde.

Via et tilskud på ca. kr. 4,0 mio. fra Familienministeriet var det muligt at gennemføre et omfattende lederudviklingsprojekt i løbet af 2½ år for samtlige dagtilbudsledere i et samarbejde med UCSJ, som blev afsluttet i 2009.

I forbindelse med vedtagelse af budget 2011 er det besluttet, at der for at skabe budgetbalance skal spares netto kr. 0,5 mio. på ledelsesstrukturen.

Evaluering af den eksisterende struktur.

Der er gennemført en evaluering af ledelsesstrukturen. De væsentligste konklusioner af undersøgelsen er,

At lederne ønsker mere sparring og netværk

At de fleste ledelsesopgaver prioriteres høj. Dog er der en tendens til at visse administrative opgaver indimellem nedprioriteres.

At lederne generelt er tilfredse med opgaveløsningen og er glade for deres job.

Det er arbejdsgruppens vurdering og anbefaling, at hvis Byrådet ønsker at den nuværende ledelsesstruktur skal fortsætte, så kan der foretages følgende forbedringer af den nuværende ledelsesstruktur:

1. Ledelsesnetværkene bliver mere forpligtigende.
2. I hvert netværk beskrives hvilke opgaver de enkelte ledere løser for hinanden.
3. I hvert netværk aftales en model for, hvordan medarbejdere med særlige kompetencer og viden kan benyttes af alle institutioner i netværket.
4. De administrative medarbejdere knyttes til et netværk i stedet for som nu, hvor deres tilknytning er mere geografisk orienteret.

Forvaltningen foreslår, at stedfortræderstillingerne søges afskaffet og at det i en revideret netværksledelse aftales, hvordan lederne kan afløse for hinanden ved længere fravær. Afskaffelse af stedfortræderstillingerne kræver dog efter overenskomsten, at der kan indgås en aftale om forsøg med ledelsesstrukturen med BUPL og det vil derfor være afgørende, om det kan indgås en aftale med BUPL.

De 4 selvejende daginstitutioner indgår fuldt ud i den nuværende struktur og i ledelsesnetværkene. Hvis forbedringerne besluttet, så vil det kun være muligt for lederne af de selvejende daginstitutioner, at indgå i ledelsesnetværket, såfremt den enkelte bestyrelse godkender de aftaler, der indgås i hvert enkelt netværk om, hvilke opgaver der udføres af andre ledere, at særlige medarbejdere kan anvendes mere tværgående og at en anden leder fungerer som stedfortræder.

Hvis ikke de selvejende bestyrelser kan godkende disse ændringer, så er der tre mulige løsninger. 1) De udtræder af ledelsesnetværket og må beslutte evt. at danne eget netværk, 2) Bestyrelsen kan beslutte, at de ønsker at blive en kommunal daginstitution og at de herved indgår fuldt ud i netværket eller 3) At byrådet beslutter at opsigte overenskomsten og for selvejende i kommunalt ejede lokaler beslutter, at drive institutionen videre som en kommunal. For selvejende i egne eller lejede lokaler vil bestyrelsen kunne søge Byrådet om, at institutionen bliver privat på de vilkår, som er gældende i Næstved eller at den drives videre som en kommunal institution.

Arbejdsgruppen anbefaler, at den besluttede besparelse på netto kr. 500.000 findes ved en forholdsmæssig nedsættelse af ledelsestiden i alle daginstitutionerne, hvilket svarer til en reduktion på 3,3% af den nuværende ledelsestid.

Forslag til områdeledelse.

Arbejdsgruppen har haft mulighed for at høre om erfaringer med områdeledelse i Greve Kommune og har ladet sig inspirere af de modeller for områdeledelse, som er indført i Roskilde i 2009 og som indføres i Køge fra 2011.

På baggrund af de effektiviseringer, som allerede er sket i forbindelse med ledelsesstrukturen ved kommunesammenlægningen, så kan arbejdsgruppen ikke anbefale, at der indføres en områdeledelse i Næstved, hvor der på forhånd stilles krav om effektivisering og opnåelse af et bestemt sparekrav. Der vil være en implementeringsfase, som vil kræve en del ekstraarbejde af ledere og medarbejdere. Arbejdsgruppen er usikker på, at en områdeledelsesstruktur i sidste ende vil medføre en yderligere effektiviseringsmulighed af ledelsestiden. Men i det omfang det måtte vise sig at være tilfældet, så vil det betyde, at der frigøres tid til nye ledelsesopgaver og/eller at det giver mere tid til det pædagogiske arbejde.

Der er beskrevet to modeller for områdeledelse i Næstved. En model A med 14 områder, hvor der indgår fra 2 til 6 daginstitutioner og en model B med 9 områder, hvor der indgår fra 4 til 9 daginstitutioner. Begge forslag er udarbejdet ud fra en geografisk opdeling i områder, som så vidt muligt passer til skoledistrikterne. I model B vil 2-3 af de små distrikter være lagt sammen til en områdeinstitution.

I bilag til rapporten er der beskrevet forslag til ansvars- og opgavefordeling mellem områdeleder og pædagogisk leder, revideret samarbejdsstruktur med forvaltningen, principper for ansættelse og aflønning, forslag til fysisk placering af områdelederne, model til

finansiering af forslag til områdeledelse, tidsplan for etablering af en ny ledelsesform.

Såfremt Byrådet ønsker, at der i fremtiden skal indføres områdeledelse på daginstitutionsområdet så anbefales følgende:

1. Model B med 9 områder.
2. Der søges en fælles fysisk placering af områdelederne og de administrative medarbejdere i de enkelte distrikter, f.eks. på en af områdets skoler.
3. Områdeledelse indføres pr. 1. januar 2012.
4. Udvælgelse/ansættelse af områdeledere sker blandt de nuværende ledere og med inddragelse af bestyrelses- og medarbejderrepræsentanter.
5. Der foretages de nødvendige ændringer til senere konkret godkendelsen. Bl.a. af vedtægter for forældrebestyrelser, MED organisationen, samarbejdsstrukturen med forvaltningen og herunder en revurdering af det overordnede forældresamarbejde mellem Børneudvalget og Forældrenævnet.
6. Efter en høringsperiode og udtalelser fra de 4 selvejende daginstitutioners bestyrelser, tages der konkret stilling til, hvordan Byrådet ønsker de selvejende skal indgå i en ny struktur.
7. Modellen til finansiering af de nye 9 områdelederstillinger godkendes, herunder modellen for tildeling af ledelsestid til de pædagogiske ledere.

I den foreslåede model til finansiering af områdelederstillingerne og tildeling af ledelsestid er indarbejdet den besluttede besparelse på netto kr. 500.000.

Da der efter den foreslåede tidsplan først indføres områdeledelse fra 1.1.2012, så foreslås det at besparelsen i 2011 fordeles forholdsmæssigt mellem alle daginstitutionerne.

I tidsplanen foreslås det, at rapporten behandles i Børneudvalget i januar 2011 med henblik på, at Børneudvalget beslutter hvilken fremtidig ledelsesmodel man er indstillet på at gennemføre. At forslaget herefter udsendes i høring hos bestyrelser, MED udvalget og forhandles med de faglige organisationer.

I april 2011 indstiller Børneudvalget til Byrådet, hvilken ledelsesmodel - evt. justeret efter høringssvarene - der fremover ønskes i Næstved.

Efter godkendelse i Byrådet foretages de nødvendige ændringer af vedtægter m.v. samt opslag og ansættelse af områdelederstillingerne.

Den kommunale dagpleje.

Ledelsesstrukturen i den kommunale dagpleje har ikke indgået i arbejdsgruppens vurdering. Dog er der siden kommunesammenlægningen sket en slankning/effektivisering af dagplejeledelsen fra 4 ledere til i dag, hvor der er én leder og én souschef.

Der foreligger ikke nogen samlet anbefaling fra arbejdsgruppen til den politiske behandling af forslag til fremtidig ledelsesstruktur.

For yderligere oplysninger henvises til hele rapporten samt bilagene. Baggrund for at der i rapporten er en langt mere detaljeret beskrivelse af forslaget om områdeledelse skyldes, at den eksisterende ledelsesmodel med netværksledelse har fungeret godt siden 2007 og er nærmere beskrevet i bilag 2.

Fortsættelse af den nuværende ledelsesmodel.

Såfremt Børneudvalget ikke ønsker, at der skal indføres en revideret eller en ny ledelsesmodel på daginstitutionsområdet, så er der også mulighed for beslutte, at den nuværende model skal fortsætte.

Hvis denne løsning foretrækkes så foreslår forvaltningen, at det i forbindelse med at ledere fratræder, vurderes om det er muligt at sammenlægge institutionen med en nærliggende institution. På denne måde vil der kunne opnås en effektivisering af ledelsestiden, som vil kunne anvendes til andre opgaver indenfor dagtilbudsområdet eller udvalgets øvrige område. For hver sammenlægning vil der kunne opnås en effektivisering svarende til ca. en ½ lederløn – ca. kr. 250.000. Det første år vil en stor del af beløbet skulle anvendes til at sikre den sammenlægningsproces der skal iværksættes for at sikre en god sammenlægning.

Ved en fortsættelse af ledelsesstrukturen, så vil det være nødvendigt at foretage en reduktion af tildelt ledelsestid med 3,3% på alle daginstitutioner, hvilket betyder, at de fleste institutioner vil miste én ledelsestime om ugen.

Økonomipåtegning

Økonomiforvaltningen bekræfter, at der i forslagene til en fremtidig ledelsesstruktur er taget højde for, hvordan den besluttede besparelse på kr. 0,5 mio. skal findes allerede fra 2011.

Personalemæssige konsekvenser

En ændret struktur vil betyde personalemæssige udfordringer og forandringer for både ledere, medarbejdere og bestyrelser på området.

Det anbefales derfor, at den valgte model implementeres i tæt samarbejde med personaleafdelingen og HR-udvikling.

Lovgrundlag

Dagtilbudsloven.

Politisk behandling

Børneudvalget

Økonomiudvalget

Byrådet

Sagens bilag

Rapport vedrørende udredning af ledelsesstrukturen på daginstitutionsområdet med følgende bilag.

1. Godkendt kommissorium
2. Notat om ledernetværk fra harmoniseringen i 2007
3. Undersøgelse af de bestående ledernetværk
4. Oversigt over administrative stillinger
5. Områdemodel med 9 områder
6. Områdemodel med 14 områder
7. Forslag til ansvars- og opgavefordeling ved områdeledelse
8. Forslag til samarbejdsstruktur ved områdeledelse
9. Forslag til ny ledelsestid ved områdeledelse

Indstilling

Børne- og Kulturforvaltningen anbefaler overfor Børneudvalget, at

1. Der træffes en "sindet beslutning" om, hvilken ledelsesmodel Børneudvalget er sindet at gennemføre på daginstitutionsområdet i fremtiden.
2. Rapporten sendes i høring i bestyrelsen, MED udvalg, faglige organisationer,

- forældrenævnet m.v. frem til medio marts 2011.
3. Børneudvalget i april 2011 – på baggrund af de indkomne høringssvar m.v. – endeligt beslutter, hvilken ledelsesmodel der skal anbefales overfor byrådet.

Bilag:

[Bilag 2 \(Netværksledelse i Næstved Kommune\)](#)

[Bilag 4 - HK timefordeling.xlsx](#)

[Område model A \(14 områder\)](#)

[Område model B \(9 områder\)](#)

[Bilag 7 - Ansvars- og opgavefordeling.](#)

[Bilag 8 - Samarbejdsstrukturer i områdeledelse.](#)

[Bilag 9 Ledelsestid ved 9 områder](#)

[Godkendt kommissorium](#)

[Udkast til Rapport vedrørende evaluering af Ledelsesstrukturen på dagtilbudsområdet](#)

[Undersøgelse af ledelsesstrukturen/Daginstitutioner](#)

[▲Tilbage til toppen](#)

