

Notat vedrørende indførelse af områdeledelse på dagtilbudsområdet i Rudersdal kommune

Indholdsfortegnelse til notatets opbygning

1. Indledning.....	2
2. Baggrund og historik.....	2
2.1. Forhold i Rudersdal Kommune.....	2
2.2. Generelle forhold, der har indflydelse på indførelse af områdestruktur i Rudersdal Kommune.....	3
3. Gennemførelse af kommissorium for etablering af områdestruktur i Rudersdal Kommune.....	4
4. Forudsætninger, mål og succeskriterier for omlægningen samt evaluering.....	4
4.1. Styregruppens forudsætninger for omlægningen.....	4
4.2. Nyt revideret formål med indførelse af områdestruktur.....	5
4.3. De mål og succeskriterier, der måles på ved midtvejsstatus og evaluering.....	6
5. Forsøgsaftale med BUPL om stillingsstrukturen.....	6
6. Beskrivelse af forslag til områdestruktur.....	6
6.1. Etablering af områdeinstitutioner for de kommunale institutioner.....	7
6.2. De selvejende institutioners særlige situation i Rudersdal Kommune.....	7
6.3. Kapacitet, fleksible åbningstider og lukkedage.....	9
6.4. Optagelse af børn.....	9
7. Ledelse.....	10
7.1. To ledelsesniveauer.....	10
7.2. Decentral styring og kompetence som princip på alle niveauer.....	11
7.3. Nye roller og kompetenceudvikling for den samlede ledergruppe.....	11
7.4. Lønforhold.....	11
7.5. Vilårsændringer.....	12
7.6. Ansættelser af områdeinstitutionsledere.....	12
7.7. Mødevirkomhed.....	12
8. Lokalemæssig placering af områdeinstitutionsledere og administrative medarbejdere.....	13
9. Medarbejderne.....	13
9.1. Medarbejderrollen i forandring.....	13
9.2. Krav til fremtidens pædagogjob.....	14
10 Brugerindflydelse.....	15
10.1. Forældreindflydelse i de kommunale institutioner.....	15
10.2. Institutionsrådet.....	15
11. Tillidsrepræsentanter i en områdestruktur.....	15
12. Økonomi.....	16
13. Område Dagtilbud til børn.....	17
14. Opsamling.....	17
Bilag til notatet:.....	18
Bilag 1. Sammenlægningsudvalget beslutning om etablering af områdestruktur.....	19
Bilag 2. Kommissorium for proces vedrørende beskrivelse af ramme, indhold og tidsplan for etablering af ny decentral struktur på daginstitutionsområdet.....	21
Bilag 3. Gennemgang af kommissoriets opgaver og projektstyremodellen.....	24
Bilag 4. Projektplan – mødevirkomhed.....	26
Bilag 5 Aftale om etablering af områdestruktur med områdeledelse i Rudersdal kommunes daginstitutioner.....	29
Bilag 6 TR & MED - Struktur, Rudersdal Kommune, Dagtilbud.....	38
Bilag 7. Værdier for dagtilbudsområdets pædagogiske arbejde.....	40
Bilag 8 Mål og succeskriterier.....	41
Bilag 9 Områdestruktur og fordeling af ledelsestid før og efter områdeledelse.....	44
Bilag 10 Beskrivelse af ”Ruderen”.....	46
Bilag 11 Kompetence og funktionsbeskrivelser.....	48
Bilag 12 Fremtidig mødestruktur for ledelsesgrupper på dagområdet.....	57
Bilag 13 Økonomioversigt.....	58

1. Indledning

Dette notat beskriver forholdene omkring etablering af områdestruktur på daginstitutionsområdet i Rudersdal kommune.

Først gennemgås baggrunden for at indføre en områdestruktur for kommunens institutioner. Dels i forhold til de konkrete forhold, der eksisterer i Rudersdal kommune, dels de generelle forhold, der eksisterer for alle daginstitutioner på landsplan. I den forbindelse beskrives de muligheder, som Styregruppen for projektet har beskrevet for, hvordan de selvejende institutioners bestyrelser har mulighed for at lade deres institutioner deltage i en områdestruktur.

Via notatet søges belyst de mange temaer, som blev oplistet i det kommissorium, som Sammenlægningsudvalget vedtog, skulle være grundlaget for etablering af den nye struktur. Som konsekvens af arbejdsprocessen frem til notatets tilblivelse fremlægger Styregruppen forslag om, at der godkendes et revideret formål med indførelsen af områdestruktur, hvor vægten lægges på den fremtidige udvikling af det pædagogiske arbejde på institutionerne. Strukturen bliver et middel til at opfylde de fremtidige krav til daginstitutionsområdet.

Styregruppen har indgået aftale med BUPL Nordsjælland om etablering af forsøg med ledelsesstillingerne. Aftalen er en forudsætning for at kunne gennemføre den foreslåede ledelsesstruktur.

Afslutningsvis gennemgås de økonomiske forhold, der vil være i forbindelse med etableringen. Det omfatter beslutning om overgangsordninger i forbindelse med fastfrysning af løn for de ledelsespersoner, der i dag er ansat i institutionerne; finansiering af de nye områdeinstitutionslederstillinger og kontorstillinger, samt beskrivelse af udgifter til etablering af lokalefaciliteter for de nye områdeinstitutionsledere og deres kontorbistand.

2. Baggrund og historik

2.1. Forhold i Rudersdal Kommune

Der er i alt 63 institutioner i kommunen, fordelt med 37 kommunale institutioner, 22 selvejende og 4 puljeordninger.

39 af de kommunale og selvejende institutioner har et børnetal på mellem 18 og 60 børn. Mange forældre efterspørger de små institutioner, fordi de oplever, at de selv og børnene får et overskueligt hus at være i, hvor alle ansatte kender alle børn og forældre. Til gengæld har den lille institution få ansatte og få pædagoger, som skal kunne mestre hele det pædagogiske arbejdsfelt. Man skal kunne tilgodese samtlige krav, som de fremgår af den kommende dagtilbudslov¹. Det gør den lille institution sårbar i forhold til at kunne dække alle elementerne i det pædagogiske arbejde.

Når en institution har få pædagogstillinger, betyder det, at man må søge pædagoger, som er generalister. Man kan ikke ansætte pædagoger med et smalt specialiseringsfelt. I store institutioner kan man søge efter pædagoger med særlig viden om eksempelvis sprogstimulering eller idræt og fysiske aktiviteter.

Den kommende pædagoguddannelse tager udgangspunkt i, at de pædagogstuderende på et tidligt tidspunkt i uddannelsen specialiserer sig i dele af det samlede pædagogiske arbejdsfelt. Det vil gøre det vanskeligere i fremtiden at søge efter unge pædagoger med et bredt pædagogisk vidensfelt.

Mange små institutioners ledere har søgt den lille institution for at kunne kombinere et ønske om at være leder med et ønske om fortsat at kunne deltage i det børnepædagogiske arbejde. Der ligger en stor udfordring i både at kunne fungere som leder og som pædagog på samme tid. Til gengæld er fordelene, at lederen kender alle børn og forældre og har praksisnært kendskab til det konkrete pædagogiske arbejde.

På de store institutioner er lederen ledelse på fuld tid. Det betyder, at lederen ikke er en del af det daglige pædagogiske arbejde og i stedet leder institutionen ved at lede de ansatte. Fordelen er, at lederen har et klart defineret rolle i forhold til personalegruppen som leder.

¹ Den kommende dagtilbudslov er fremlagt som forslag i Folketinget den 28. februar 2007 og forventes vedtaget til ikrafttræden 1. august 2007

I de tidligere Birkerød og Søllerød kommuner har man i flere tilfælde valgt at lægge institutioner sammen, hvis de lå på samme matrikel. Som eksempel herpå kan nævnes Kohavehuset og Gerners Børnehus. Derudover har Sammenlægningsudvalget (nu Kommunalbestyrelsen) besluttet at indføre områdestruktur, fordi man politisk har ønsket at professionalisere ledelsesopgaven og sikre en fortsat kvalitetsudvikling på dagtilbudsområdet med de nye krav til det pædagogiske indhold.

2.2. Generelle forhold, der har indflydelse på indførelse af områdestruktur i Rudersdal Kommune

I 1987 fik dagtilbuddene ny formålsbestemmelse i den daværende lov om social service. Fra et være "et supplement til hjemmets opdragelse" fik institutionerne helt nyt formål. Det er senest beskrevet i forslaget til ny dagtilbudslov med krav som:

- fremme trivsel, udvikling og læring
- give omsorg og understøtte det enkelte barns alsidige udvikling og selvværd
- god og tryk opvækst
- fremme børns læring og udvikling af kompetencer gennem oplevelser, leg og aktiviteter igangsat af personalet, der giver mulighed for fordybelse, forandring og erfaring
- medbestemmelse, medansvar og forståelse for demokrati
- udvikle børns selvstændighed, evner til at indgå i forpligtende fællesskaber og samhørighed og integration i det danske samfund
- samarbejde med forældrene om at sikre en god overgang til skole
- understøtte gode kompetencer og lysten til at lære
- samarbejde med skolen om at skabe sammenhængende overgang til skole og fritidsliv

Derudover skal alle daginstitutioner udarbejde mål for en pædagogisk læreplan, have fokus på arbejdet med de udsatte børn, sikre sprogstimulering af alle børn, foretage sprogvurderinger af de 3 årige børn, dokumentere og evaluere det pædagogiske arbejde og reflektere over institutionens og egen praksis. Institutionerne har endvidere fået til opgave mindst hvert 3. år at udarbejde en børnemiljøvurdering for institutionens fysiske, psykiske og æstetiske miljø set i barneperspektiv.

Ændringerne medfører, at daginstitutionernes pædagoger i langt højere grad end tidligere skal arbejde systematisk, både når de tilrettelægger og understøtter børns læring og leg, og når de understøtter børnenes egne lege og aktiviteter. Derudover skal de pædagogiske valg kunne begrundes, og pædagogerne skal kunne reflektere over egen praksis og medvirke til at sikre en fortsat udvikling af institutionens pædagogiske arbejde.

Det stiller krav til pædagogerne i institutionerne og til ledelsen. Der skal et langt større ledelsesmæssigt fokus på, hvordan daginstitutionens ansatte tilrettelægger den pædagogiske hverdag indendørs og udendørs, samt hvordan de vælger at indrette lokalerne, så de udfordrer børnenes i hele institutionens hverdag, både ved spontant opståede situationer og ved tilrettelagte aktiviteter.

Der er de senere år sket en markant ændring i styringen af institutionsområdet. Fra at være et timenormeret og regelstyret område, er området i dag styret via mål og rammer, og der eksisterer en vidtgående grad delegation af kompetence og ansvar til den enkelte daginstitutionsleder.

Som en konsekvens af de mange nye krav, der stilles til det pædagogiske arbejde i institutionerne, samtidig med den vidtgående delegation af kompetence og ansvar til den lokale leder, har en stor del af kommunerne valgt at etablere nye strukturer for institutionsområdet. Det kan være i form af byggeri af nye store institutioner, der opdeles fysisk i mindre afdelinger; det kan være ved renovering og udbygning af gamle institutioner; ved sammenlægninger af institutioner, der ligger tæt på hinanden, eller det kan være ved indførelse af områdestrukturer, hvor et antal institutioner lægges sammen i et område til én samlet institution.

3. Gennemførelse af kommissorium for etablering af områdestruktur i Rudersdal Kommune

På Sammenlægningsudvalgets møde den 31. maj 2006 blev det besluttet, at der skulle etableres områdeledelse på daginstitutionsområdet. Beslutningen er vedlagt som bilag 1. Sammenlægningsudvalget besluttede den 21. november 2006 et kommissorium for proces vedrørende beskrivelse af ramme, indhold og tidsplan for etablering af en ny decentral struktur. Det vedtagne kommissorium vedlægges som bilag 2.

Det fremgår af bilag 3 og 4, hvordan Styregruppen har sikret arbejdet med at gennemføre de mange elementer, der fremgår af kommissoriet.

4. Forudsætninger, mål og succeskriterier for omlægningen samt evaluering

Dette afsnit gennemgår både de forudsætninger, der er lagt ned over det samlede projekt, samt de mål og succeskriterier det er aftalt med BUPL Nordsjælland², der skal måles i forhold til ved midtvejsstatus i februar 2009 og ved evalueringen i december 2010.

Ved igangsætningen af processen valgte Styregruppen at melde en meget klar ramme ud for arbejdet. Rammen har været de 5 beskrevne formål, som var beskrevet i kommissoriet, samt en række forudsætninger, som Styregruppen opsatte for projektet. Styregruppens forudsætninger er beskrevet i afsnit 4.1.

Det har undervejs i arbejdsprocessen vist sig, at der er behov for at revidere formålet for projektet. Styregruppen forslår derfor et nyt revideret formål i afsnit 4.2.

4.1. Styregruppens forudsætninger for omlægningen

Rammen for indførelse af områdestruktur har dels været de politiske beslutninger om en ændret struktur, dels at omlægningen skal ske udgiftsneutralt. Det har været væsentligt for Styregruppen at fastholde under hele processen, at formålet med omlægningen er at få et større ledelsesmæssigt fokus på udviklingen af kvaliteten i og omkring det pædagogiske arbejde. Det børnepædagogiske arbejde skal være i centrum for de kommende daglige lederes opgaveløsning.

Det er endvidere Styregruppens opfattelse, at de mange små institutioner ikke vil være pædagogisk, personalemæssigt og økonomisk bæredygtige i de kommende år. De mange pædagogiske opgaver kræver større enheder. Ønsket om at bevare de små enheder kan tilgodeses ved at lade de små huse indgå i større institutionsenheder.

Den nye struktur skal fortsat sikre et stort decentralt råderum i forhold til den ressource, der stilles til rådighed til daginstitutionsvirksomhed. Kompetencen og ansvaret skal derfor ligge ude i institutionerne og ikke flyttes tilbage på forvaltningsniveau.

Det har været et grundlag for omlægningen af ledelsesstrukturen, at en ny struktur skal medføre en forenkling af ledelsesstillingerne. Det har betydet, at forvaltningen har indgået aftale med BUPL Nordsjælland om, at stort set alle souschefstillinger på både de kommunale og de selvejende institutioner fjernes³. Til gengæld indføres en teamorganisering af lederstillingerne indenfor en områdeinstitution. Det beskrives nærmere i afsnit 7 om ledelse.

Meget tidligt i processen havde ledelsesgruppen og BUPL afdelingen et behov for at få afklaret, om de nuværende ansatte ledere og souschefer kunne risikere en lønnedgang, hvis deres stillinger blev ændret til henholdsvis daglige ledere og pædagogstillinger. Styregruppen valgte derfor at melde ud, at de varigt ansatte ledelsespersoner ikke vil gå ned i løn, men vil få fastfrosset den eksisterende løn med modregning ved alle fremtidige lønstigninger. Som det fremgår af økonomiafsnittet, medfører det, at såfremt alle nuværende ansatte ledere og souschefer vælger at overgå til den nye stilling, vil det give en midlertidig merudgift. For at mindske udgiften har Dagtilbud til Børn valgt at foretage

² Fremgår af bilag 5

³ Fremgår af bilag 5

midlertidige konstitueringer i en række leder- og souschefstillinger frem til 31.12.07. Der er en yderligere uddybning af udgiftsberegningen i afsnit 12.

Styregruppen har vurderet, at der er behov for en ledelsesmæssig opmærksomhed på omfanget af mødevirksomhed ved indførelse af en ny struktur både centralt og decentralt. Mødevirksomheden vil fremover tage udgangspunkt i en model, hvor antallet af møder og deltagergruppen vurderes nøje af Område Dagtilbud og af den enkelte områdeinstitutionsleder.

I forhold til etableringen af selve områdestrukturen har Styregruppen lagt vægt på flere elementer. Områdeinstitutionen skal være fagligt, økonomisk, administrativt og ledelsesmæssigt bæredygtig, der skal kunne indhøstes stordriftsfordele, og den nye områdeinstitution skal kunne tilbyde mangfoldige pædagogiske lærings- og udviklingsmiljøer. Alle huse skal ikke arbejde efter samme pædagogiske metoder eller have samme profil, men dagligleder og pædagoger skal kunne begrunde de faglige valg, de foretager – teoretisk og i praksis.

En områdeinstitutionsleder skal holde fokus på den strategiske ledelse af områdeinstitutionen. Hun skal lede gennem andre ledere, og ikke deltage i det direkte arbejde med børnene. Hun er pædagogisk og administrativ ansvarlig og har herunder ansvaret for områdeinstitutionens økonomi. For at fastholde, at en områdeinstitutionsleder ikke bliver en leder med fokus på bogføring og administration, er der til alle områdeinstitutioner arbejdet med ansættelse af en halvtids kontormedarbejder.

Som konsekvens af den nye struktur vil Område Dagtilbud udarbejde en ny tildelingsmodel for tildeling af ressourcer til institutionerne, hvor grundprincippet om, at pengene følger barnet fortsat anvendes. Der har i hele forløbet været en klar udmelding til de selvejende institutioner, at de vil få samme grundvilkår som de kommunale institutioners huse. Det betyder, at de selvejende institutioner, uanset hvilken model, institutionsbestyrelserne vælger for deres institution, vil få tildelt økonomiske ressourcer, som om de deltog i en områdestruktur.

4.2. Nyt revideret formål med indførelse af områdestruktur

Målet er, at en ny struktur og organisering af det ledelsesmæssige arbejde skal understøtte en fortsat udvikling af kvaliteten af det pædagogiske arbejde.

Styregruppen indstiller derfor, at det vedtagne formål revideres til i stedet at omfatte:

- Udviklingen af kvaliteten af det pædagogiske arbejde skal fortsat være i centrum for institutionernes arbejde.
- Der skal sikres et større ledelsesmæssigt fokus på udviklingen af kvaliteten i og omkring det pædagogiske arbejde
- Institutionerne skal være fagligt, økonomisk, administrativt og ledelsesmæssigt bæredygtige, og der skal kunne indhøstes stordriftsfordele
- Institutionerne skal samlet set kunne tilbyde en mangfoldighed af pædagogiske lærings- og udviklingsmiljøer med forskellige anerkendte pædagogiske metoder og aktiviteter i udmøntningen af de fælles kommunale værdier for institutionsområdet
- Der skal være et stort decentralt råderum i forhold til den ressource, der stilles til rådighed til daginstitutionsvirksomhed
- Det strategiske samspil mellem forvaltning og institutionsledere skal styrkes

Område Dagtilbud har i forbindelse med etablering af den nye kommune beskrevet et sæt værdier for det fælles dagtilbudsområde, som skal indgå i politikken for dagtilbudsområdet. Begrebet kvalitet i det pædagogiske arbejde skal ses i forhold til disse værdier, som vedlægges som bilag 6.

På baggrund af det reviderede formål etableres der et antal områdeinstitutioner med en områdeinstitutionsleder, der har det samlede ansvar for institutionens virksomhed. Områderne vil bestå af en række nuværende institutioner – huse – som samles til én institution. De enkelte huse får

en daglig leder, der har som hovedopgave at sikre udviklingen af det pædagogiske arbejde i huset og det daglige samarbejde i husets personalegruppe.

4.3. De mål og succeskriterier, der måles på ved midtvejsstatus og evaluering

De opstillede mål og succeskriterier, som fremgår af bilag 7, er beskrevet ud fra forslaget til revideret formål for indførelsen af en områdestruktur.

Der gennemføres en midtvejsstatus og en evaluering af områdestrukturen.

Formålet med at gennemføre en midtvejsstatus er at sikre, at den nye struktur og ledelse er igangsat indenfor formålet og de fastlagte rammer, samt at give mulighed for justeringer, hvis det viser sig, at der er mindre forhold, der bør ændres på for at sikre den nye struktur. Det vil være den kommende følgegruppe, der udarbejder forslag til midtvejsstatus, som skal godkendes af Styregruppen.

Midtvejsstatus skal funderes på en kvalitativ opsamling, hvor alle ledelsespersoner inddrages i at bidrage med deres erfaringer på et to dages temamøde. Status vil tage udgangspunkt i det opstillede formål og de i bilag 7 beskrevne mål og succeskriterier. TR gruppen vil blive involveret i at give deres bidrag til midtvejsstatus.

Evalueringen i december 2010 vil på samme måde tage udgangspunkt i det opstillede formål og mål- og succeskriterier samt de eventuelle justeringer, som midtvejsstatus har givet anledning til. Det vil være følgegruppen for projektet samt Styregruppen, der udarbejder materiale til brug for evalueringen. Evalueringen vil både indeholde en kvantitativ undersøgelse blandt forældre samt en kvalitativ undersøgelse blandt ledere og medarbejdere. Forvaltningens repræsentanter forventer, at evalueringen vil finde sted via ekstern evaluatør.

Evalueringen har som formål både at vurdere et generelt behov for eventuelle ændringer i strukturen, og at evaluere det forsøg med ledelsesstillingsstrukturen, der er aftalt BUPL. Når evalueringen foreligger for sidstnævnte del, skal Rudersdal Kommune og BUPL forhandle, om forsøgsdelen i henhold til overenskomstens § 5 stk. 7 skal fortsætte som varig ordning.

5. Forsøgsaftale med BUPL om stillingsstrukturen

I henhold til BUPL's overenskomst § 5 stk. 7 er kommunen forpligtet til at indgå en aftale med den lokale BUPL afdeling, såfremt man ønsker at ændre på ledelsesstillingsstrukturen. Aftalen skal indgås som et forsøg, som evalueres. BUPL har sat som forudsætning, at forsøget både tager udgangspunkt i en kvalificering af det børnepædagogiske arbejde i institutionerne, samt at de nye områdeinstitutionsstillinger kan omfattes af BUPL's overenskomst.

Styregruppen har den 1. maj 2007 indgået aftale med BUPL Nordsjælland om, hvordan der etableres forsøg med ledelsesstillingerne frem til december 2010, hvor stillingsstrukturen evalueres. Aftalen er vedlagt som bilag 5.

Forsøget medfører, at alle nuværende ledelsesstillinger ændres til daglige lederstillinger, samt at alle souschefstillinger og afdelingslederstillinger som udgangspunkt nedlægges⁴. Alle nuværende varigt ansatte ledelsespersoner har som konsekvens heraf fået tilbudt coaching for at kunne afklare deres egen fremtidige arbejdssituation. Den konkrete coaching bliver tilbudt afholdt med en ekstern konsulent, betalt af kompetenceudviklingsmidlerne.

6. Beskrivelse af forslag til områdestruktur

⁴ Det fremgår af bilag 5, hvordan dette vil ske. Derudover er stillingsstrukturen beskrevet i afsnit 7.

6.1. Etablering af områdeinstitutioner for de kommunale institutioner

Etablering af en områdestruktur for de kommunale institutioner sker ud fra følgende principper:

- a. Nærhedsprincippet. Der skal være geografisk sammenhæng i området
- b. Bæredygtighed. Institutionerne skal bestå af ca. 400 til 500 enheder og ca. 60 fuldtidsstillinger. Der sikres hermed pædagogisk, ledelsesmæssig, økonomisk og administrativ bæredygtighed
- c. Fleksibilitet. Institutionerne oprettes med en blanding af 0 til 6 års pladser og med forskellige pædagogiske tilbud, hvor det er muligt
- d. Antal huse. Institutionerne søges oprettet med 4 til 7 huse alt afhængigt af børnetallet i det enkelte hus.
- e. Kulturfællesskab og samarbejdsrelationer. Hvor det er muligt, tages der hensyn til nuværende samarbejdsrelationer.

Ud fra principperne etableres 7 kommunale institutioner (områder) som beskrevet i bilag 8. Styregruppen har undervejs i processen modtaget flere ønsker til sammensætning af områderne, herunder ønsker om flytning fra et område til et andet. Styregruppen har valgt at fremlægge den model, der på nuværende tidspunkt tager hensyn til flest mulige af de opstillede kriterier. I forbindelse med den kommende høringsperiode, kan diverse forslag medføre, at der vil blive foretaget mindre ændringer i den foreslåede model, eksempelvis hvis en selvejende institutions bestyrelse ønsker at lade deres institution overgå til kommunal institution.

6.2. De selvejende institutioners særlige situation i Rudersdal Kommune

Ud af de 22 selvejende institutioner beliggende i kommunen er 19 normeret op til 60 børn, heraf har 11 op til 40 børn.

De selvejende institutioner er geografisk spredt ud over hele kommunen. Nogle er tilknyttet en organisation, andre er selvstændige, og har købt administration enten hos en af de store organisationer eller hos kommunen. Mange ledere er vant til at arbejde sammen med naboinstitutionerne – som er kommunale.

Det er frivilligt for de selvejende institutioner, om institutionsbestyrelserne ønsker at lade institutionen indgå i områdeinstitutionsprojektet. Styregruppen har undervejs i processen beskrevet 3 forskellige modeller (a-b-c) for de selvejende institutioner, som deres institutionsbestyrelser har kunnet drøfte deres situation ud fra. Derudover har nogle af de selvejende institutioners bestyrelser selv arbejdet med 2 forslag (d-e) til netværksmodeller for selvejende institutioner. En del af de selvejende institutioners bestyrelser har i marts 2007 nedsat et arbejdsudvalg, som skal se på mulighederne for de selvejende institutioner. Udvalget har blandt andet holdt et møde den 26. april med repræsentanter fra Styregruppen.

Styregruppen har undervejs i processen gjort opmærksom på, at de selvejende institutioners ledere vil skulle løse de samlede ledelsesopgaver, uanset organisationsform. Derudover vil samarbejdet om den strategiske udvikling af det samlede dagtilbudsområde finde sted mellem områdeinstitutionsledere og Område Dagtilbuds ledelse. Netværksrepræsentanter eller samarbejdsrepræsentanter vil ikke blive inviteret til denne type møder.

Diskussionerne med de selvejende institutionsbestyrelser har omhandlet 5 modeller for de selvejende institutioner.

- a. at forblive sig selv som selvstændig
- b. at overgå til kommunal institution
- c. at indgå i ”Ruderen”; en fælles selvejende institution som det kendes fra en kommunal områdestruktur
- d. at arbejde sammen med andre selvejende institutioner
- e. at etablere en netværksledelse med en fælles netværksleder for et antal selvejende institutioner.

ad. a. Selvstændighed

For alle institutioner gælder, at de, uanset om de er kommunale eller selvejende, med den beskrevne tildelingsmodel vil få samme ressourcemæssige vilkår. Det betyder, at en selvejende institution vil få tildelt samme grundtital til ledelse som et hus i en kommunal institution. En selvejende institution skal derfor vurdere, om de med den nye tildelingsmodel vil have ressourcer til at kunne fortsætte som selvstændig institution uden at lægge sig sammen med andre.

Ad. b. Kommunaliseres

En enkelt institution tilkendegav i marts måned, at de ønskede at overgå til kommunal status. Kommunalbestyrelsen godkendte på sit møde den 25. april, at forvaltningen kan forhandle, at det kan ske med virkning fra 1. april 2007.

Ad. c. Ruderen

En del selvejende institutionsbestyrelser bad i foråret om, at Styregruppen udarbejdede et forslag til en områdeinstitution for de selvejende institutioner. Forslaget blev præsenteret på et møde den 13. marts 2007. Forslaget går ud på, at de selvejende institutioner lægger sig sammen i en eller to områdeinstitutioner kaldet ”Ruderen”. Det sker i princippet på samme vilkår som en kommunal områdeinstitution. De eksisterende selvejende institutioner nedlægges og indgår i en ny sammenlagt institution med én institutionsbestyrelse. ”Ruderen” beskrives særskilt i bilag 9.

4 institutioner har umiddelbart tilkendegivet, at de vil være interesserede i at indgå i en ”Ruder” konstruktion.

Ad. d. Samarbejde mellem de selvejende institutioner

En del selvejende institutioner har spurgt, om de kan etablere et samarbejde mellem flere selvejende institutioner.

Styregruppen har tilkendegivet overfor de selvejende institutioner, at det naturligvis er muligt at samarbejde, såfremt det ikke sker i form af netværksledelse.

Ad. e. Netværksledelse

En del bestyrelser har spurgt om muligheden for at etablere en model med netværksledelse for de selvejende institutioner. Styregruppen kan konstatere, at det ikke er muligt. Det skyldes:

- at en selvejende institution ikke kan sammenblende budgetter med andre selvejende institutioner. Institutionen tildeles et budget, som skal anvendes til den enkelte institutions drift og udvikling, og kan ikke finansiere fællesansættelser i form af en netværksleder/områdeleder for selvejende institutioner, fælles ressourcpersoner mv.
- at bestyrelsen er arbejdsgiver for de ansatte, der arbejder i den konkrete selvejende institution. Der kan ikke lovligt etableres en konstruktion med tværgående ansættelser og tværgående bestyrelsesfora, der fungerer som arbejdsgivere. En områdeinstitutionsleder eller en koordinatorstilling for de selvejende institutioner kan ikke ansættes af et antal bestyrelsesformænd.
- at kommunen kan ikke ansætte en områdeinstitutionsleder for de selvejende institutioner, ej heller som områdekoordinator – men alene ansætte personale, der varetager opgaver på vegne af kommunen, dvs. konsulentfunktioner, juridiske funktioner mv.

Da løsninger med netværksledelser er i strid med arbejdsgiverforhold, driftsoverenskomster og bestemmelser vedrørende anvendelse af økonomi, anser Styregruppen ikke netværksledelse som en mulig løsning, og kan ikke indstille denne løsning.

Styregruppen har i forbindelse med beskrivelse af en ny struktur valgt at tage udgangspunkt i de umiddelbare tilbagemeldinger, der er kommet fra de selvejende institutioners bestyrelser. Det

betyder, at Styregruppen i første omgang går ud fra, at kun få institutioner ønsker at indgå i en "Ruder" model, mens hovedparten ønsker at fastholde egen institution med egen institutionsbestyrelse. De selvejende institutioner er derfor i den nye struktur beregnet som 2,5 område, dog med færre kontortimer grundet de eksisterende aftaler om ydelser for det administrative tilskud, institutionerne modtager. Se vedlagte bilag 8.

Såfremt de selvejende institutioner ønsker at indgå i en fælles institution som "Ruderen", tildeles området en andel af de afsatte 2,5 områdeinstitutionslederstillinger samt den halve stilling til kontorbistand. Såfremt mange selvejende institutioner ønsker at forblive sig selv, fratrækkes de i alt afsatte 3 stillinger en stilling til rådgivning, vejledning, tilsyn, juridisk bistand, varetagelse af særlig mødevirksomhed med selvejende institutionsbestyrelser, ledere mv. til ansættelse i Område Dagtilbud. De øvrige 2 stillinger tilbagefordeles til de selvejende institutioner.

6.3. Kapacitet, fleksible åbningstider og lukkedage

Ud fra de beskrevne principper for oprettelse af de nye kommunale områdeinstitutioner, er der så vidt muligt taget hensyn til, at et område samlet set kan tilgodese behovene for 0 til 6 års pladser. Områdeinstitutionslederen for hvert område vil få ansvaret for samarbejdet med den kommunale pladsanvisning om optagelse af børn. Hun vil også få ansvar for at samarbejde med forvaltningen om eventuelle ændringer i børnesammensætningen i hvert enkelt hus for samlet set at kunne sikre pladsgarantien.

Det fremgår af den vedtagne dagsordenssag om ændrede åbningstider, at områdeinstitutionslederen i samarbejde med bestyrelsen skal tilrettelægge åbningstider i de enkelte huse, der kan tilgodese et behov for forskellig åbningstid i tidsrummet 6.30 og 18.00. Det kan være ved, at et hus åbner tidligt og lukker tidligt, eller det kan være ved at lade et hus have en generel længere åbningstid end de øvrige huse i områdeinstitutionen. Det er politisk besluttet, at man ønsker, at der i hver områdeinstitution er en større institution, der holder længere åbent om eftermiddagen, så forældre med det behov kan få det opfyldt.

I forbindelse med lukkedage, pædagogiske planlægningsdage og eventuel ferielukning i de enkelte huse, er områdeinstitutionslederen forpligtet til at tilbyde forældrene alternativ pasning, hvis barnets hus holder lukket, dog bortset fra Grundlovsdag og den 24. december.

Selvejende institutioner, der ikke indgår i en områdeinstitution, skal samarbejde med andre institutioner om at tilbyde forældrene alternativ pasning ved lukkedage.

6.4. Optagelse af børn

I forbindelse med den kommende sag om kapacitet, behov og bygninger på dagtilbudsområdet, vil Område Dagtilbud undersøge muligheden for at kunne tilbyde forældre, at de kan sikres pasningsgaranti indenfor en områdeinstitution. Det forudsætter, at det bliver muligt at tilpasse kapacitet og bygninger i hvert område med et prognosefastlagt behov.

Område Dagtilbud vil under alle omstændigheder fremlægge forslag til ændring af de gældende optagelsesregler til dagtilbud i efteråret 2007, idet der fremover vil skulle søges plads i en områdeinstitution med mulighed for at ønske plads i et eller flere huse.

Når forældre i dag tilbydes en plads i en institution i Rudersdal, skelnes der ikke mellem de kommunale og de selvejende institutioner. Alle institutioner er omfattet af den kommunale pladsanvisning, og pasningsgarantien omfatter begge former for institutioner.

Det er erfaringen, at forældre meget sjældent søger ønsker pladser med et udgangspunkt i, at institutionen skal være kommunal eller selvejende eller ud fra særlige ønsker til ideologi. Forældre ønsker institution ud fra tidligere personlige erfaringer, indhentet viden om institutionens pædagogiske praksis eller ud fra nærhedsønsker i forhold til familiens bopæl. Mange forældre ved

ikke, at deres barn går i en selvejende institution, før de bliver gjort opmærksomme på det i institutionen.

En række selvejende institutioners bestyrelser har lagt vægt på, at de eksisterer som alternativ til de kommunale institutioner. Hvis det alternativ skal fremgå klart for forældrene, skal det skema, forældre i dag udfylder, når de søger institutionsplads, ændres. Område Dagtilbud vil derfor sikre, at forældre fremover får mulighed for at krydse, at de specielt ønsker optagelse i en selvejende institution.

7. Ledelse

7.1. To ledelsesniveauer

Der oprettes i hvert kommunalt område en stilling som områdeinstitutionsleder – fremtidigt kaldet institutionsleder. I hvert af (område)institutionens huse oprettes en stilling som daglig leder. Institutionslederen og de daglige ledere indgår i et lokalt ledelsesteam.

Områdeinstitutionslederens opgave bliver med reference til områdechefen:

- At være strategisk, administrativ, økonomisk, pædagogisk, personalemæssig leder for institutionen
- At være ansvarlig for udmøntning og opfølgning på Rudersdal Kommunes politikker og vedtagelser på daginstitutionsområdet
- At samarbejde med andre kommunale institutioner og forvaltninger
- At være sekretær for forældrebestyrelsen
- At samarbejde med pladsanvisningen
- At indgå i et ledelsesmæssigt strategisk forum for forvaltningen om udviklingen af det samlede dagtilbudsområde

De daglige ledes opgaver bliver med reference til områdeinstitutionslederen:

- At være daglig ansvarlig for det pædagogiske arbejde i huset og sikre en fortsat kvalitetsudvikling af dette
- At være daglig ansvarlig for samarbejdet i husets personalegruppe
- At indgå i områdeinstitutionens ledelsesteam og medvirke til udviklingen af den samlede institution
- At medvirke til strategisk udvikling af den samlede områdeinstitution
- At udmønte og implementere indsatsområder mv. i huset.

Se endvidere bilag 10, der gennemgår kompetence- og funktionsbeskrivelser for ledelsesstillinger og kontorbestand.

Som udgangspunkt nedlægges alle souschefstillinger og afdelingslederstillinger. I de 12 største institutioner med over 100 enheder⁵ oprettes en funktion som afdelingsleder, der også fungerer som stedfortræder ved den daglige leders fravær. Derudover er det aftalt, at der kan oprettes afdelingslederfunktioner ved institutioner med specialgrupper. Det er aftalt, at der pt. oprettes afdelingslederfunktion i 3 institutioner med specialgrupper.

De selvejende institutioner, der vælger at forblive selvstændige med egen institutionsbestyrelse, vil i henhold til overenskomsten mellem KL og BUPL skulle opfylde et overenskomst krav om, at der oprettes en stedfortræder- eller souschefstilling for lederen.

⁵ Et barn i alderen 0 til 2 år tæller generelt for 2 enheder, et 3 til 6 årigt barn tæller 1 enhed. Børn i småbørnsgrupper tæller 1,6 enheder og børn i skovbørnehaver tæller 1,2 enheder

Styregruppen indstiller, at Kommunalbestyrelsen beslutter, at der fremover oprettes afdelingslederfunktion ved mere end 100 enheder, samt at der ved institutioner, der ikke indgår i en områdestruktur, kun kan oprettes en stedfortræderstilling.

Område Dagtilbud har i den eksisterende forhånds aftale med BUPL Nordsjælland aftalt, at der kan etableres forsøg med aflønning i forhold til ledelsesstrukturen. Det betyder, at der i de nye områdeinstitutioner kan etableres forsøg med teamorganisering af ledelsesfunktionen i de enkelte huse. Det kan særligt være en mulighed i huse, hvor man ønsker at dele en afdelingslederfunktion på flere ansatte, eller hvor et lille hus med eksempelvis 20 enheder ønsker at etablere teamledelse i pædagoggruppen.

7.2. Decentral styring og kompetence som princip på alle niveauer

Det er politisk vedtaget, at man ønsker at styre via mål og rammer. Det betyder, at der er en vid grad af decentralisering af ledelsesopgaven for den samlede kommune. På daginstitutionsområdet medfører det, at de nuværende ledere kan anvende den tildelte økonomiske ressource, som de finder bedst, når blot de lever op til de besluttede mål og rammer. Den enkelte daginstitutionsleder har i dag et stort råderum og egenkompetence til at træffe beslutninger vedrørende drift og udvikling af institutionen.

Styregruppen har lagt vægt på, at de daglige ledere af husene i en områdeinstitution også fremover får et råderum at kunne tilrettelægge den pædagogiske hverdag ud fra. Det fremgår af den kompetence- og funktionsplan, der er behandlet i Område MED for dagtilbud, at områdeinstitutionslederen og de daglige ledere får hver deres ledelsesopgaver. Kompetence- og funktionsplanen er vedlagt som bilag 10. Der er enighed om, at det vedtagne materiale fungerer som et dynamisk papir, der på den ene side klart skelner mellem de to ledelsesniveaers opgavefordeling, men på den anden side har en fleksibilitet indbygget. Det vil give områdeinstitutionslederen frihed til, sammen med de daglige ledere, at foretage en konkret vurdering af, hvordan ledelsesteamet samlet set kan løse de fælles opgaver for områdeinstitutionen og dens huse.

For medarbejderne vil det på samme måde være den daglige leder, der ud fra den enkelte pædagog eller medhjælperes uddannelsesbaggrund, erfaring mv. aftaler kompetence- og ansvarsområder. I forhold til det generelle arbejde i huset og i forhold til konkrete projekter og opgaver, der skal løses. Det vil være forskelligt fra områdeinstitution til områdeinstitution, fra hus til hus og fra ansat til ansat, hvordan den konkrete delegation vil være, men målet er, at alle ansatte skal have stor indflydelse på egen arbejdsituation.

7.3. Nye roller og kompetenceudvikling for den samlede ledergruppe

I forbindelse med opstarten på den nye struktur, etableres i slutningen af november 2007 et introduktionsseminar for alle områdeinstitutionsledere og daglige ledere, der indgår i den nye struktur.

Der vil efterfølgende blive tilrettelagt et kompetenceudviklingsforløb målrettet både områdeinstitutionslederne og de daglige ledere.

Formålet er at styrke og tilføre områdeinstitutionsledere og daglige ledere kompetencer i forhold til de ændrede ledelsesroller. Forløbet skal understøtte dem i deres konkrete ledelsespraksis, og skal rette sig mod de specifikke ledelsesroller i de enkelte områdeinstitutioners ledelsesteam.

Kompetenceudviklingsforløbet forventes tilrettelagt med start fra medio 2008. Der er afsat 500.000 kr. hertil i 2008 og 2009.

Rudersdal kommune har endvidere fået tildelt midler 2,8 millioner kr. til et sundhedsprojekt ”Gør vi det, vi ved er sundt”. Dette projekt vil områdeinstitutionslederne og de nye ledelsesteam få til opgave at implementere i 2008 og 2009 i den nye områdeinstitution. For selvejende institutioner, der ikke indgår i en områdekonstruktion, skal det aftales, hvordan de skal arbejde med projektet.

7.4. Lønforhold

Alle nuværende varigt ansatte ledere, souschefer og afdelingsledere får fastfrosset deres nuværende løn med virkning fra 1. januar 2008. Det er aftalt med BUPL Nordsjælland⁶, at alle varigt ansatte med ledelsesfunktion bevarer deres nuværende lønindplacering som en personlig ordning, der fastfryses. Dog bortfalder funktionstillæg, som er givet for en konkret funktion, der er ophørt som eksempelvis praktikansvarlig eller teamkoordinator.

Der modregnes i alle fremtidige centrale lønstigninger såvel via den centrale overenskomst som ved lokale forhåndsaftaler. Den enkelte ansatte med ledelsesfunktion kan fortsat opnå lønfremgang ved individuel lønforhandling ved den enkelte institutions egne lønmidler. Det kan eksempelvis ske ved at indgå en aftale om resultatløn for at være projektleder på et pædagogisk projekt, eller ved at påtage sig op gaven med at være ansvarlig for sprogstimulering.

Parterne er enige om, at de nye ledelsesstillinger inklusiv områdeinstitutionsledere lønindplaceres efter en ny forhåndsaftale, som forventes forhandlet inden august måned 2007. Indtil da er der aftalt en aflønning for kommende daglige ledere og områdeinstitutionsledere, som er medtaget som beregningsgrundlag

7.5. Vilårsændringer

Det er aftalt med BUPL Nordsjælland, at de nuværende varigt ansatte ledere tilbydes ansættelse som daglige ledere i den nye konstruktion.

De nuværende souschefer og afdelingsledere tilbydes overgang til en assistentstilling i institutionen. Hvis de nuværende ledere, souschefer og afdelingsledere tilkendegiver, at de ikke ønsker at blive tilbudt ansættelse på de nye vilkår, er parterne enige om, at overenskomstens bestemmelser om opsigelse træder i kraft.

De øvrige medarbejdere fortsætter på deres nuværende ansættelsesvilkår.

7.6. Ansættelser af områdeinstitutionsledere

Områdeinstitutionslederstillingerne slås op, således at alle kvalificerede har mulighed for at søge dem. Interne ansøgningerne er velkomne. Der vil blive lagt vægt på, at områdeinstitutionslederstillinger besættes af ansøgere, som ikke i dag er ansat indenfor den konkrete områdeinstitution, de søger stilling i.

Der nedsættes et ansættelsesudvalg i hvert område, som det følger af de generelle ansættelsesregler i kommunen. Det betyder, at daglige ledere, medarbejderrepræsentanter og forældrebestyrelsesrepræsentanter vil blive repræsenteret i udvalget sammen med forvaltningsrepræsentanter.

7.7. Mødevirkomhed

Område Dagtilbud vil ændre på den nuværende mødevirkomhed for ledelsesgrupperne. Det er blandt andet et stort ønske, at de nye områdeinstitutionsledere kommer til at indgå i et tæt samarbejde med forvaltningen om drift og udvikling af det fælles institutionsområde i kommunen. De daglige ledere vil indgå i møder, der har mere informativ karakter eller har et pædagogisk fokus.

De selvejende institutioner, der ønsker at fortsætte som egen selvstændig institution, vil blive inviteret til de samme møder som de daglige ledere. Derudover agter forvaltningen at indkalde lederne for de selvejende institutioner til halvårige møder for at informere om kommende tiltag på institutionsområdet.

Den konkrete mødevirkomhed vil blive tilrettelagt efterfølgende.

Til orientering er vedlagt Område Dagtilbuds model for en fremtidig mødestruktur på dagtilbudsområdet som bilag 11.

⁶ Se endvidere bilag 5 BUPL aftaler

8. Lokalemæssig placering af områdeinstitutionsledere og administrative medarbejdere

Der skal etableres kontorfaciliteter til 7 kommunale områdeinstitutionsledere og 3,5 fuldtids / 7 deltids kontoransatte. Såfremt en gruppe af de selvejende institutioner vælger at gå sammen i en ny "Ruder" institution, skal der ligeledes etableres faciliteter til "Ruderens" institutionsleder og kontormedarbejder.

Det er Styregruppens opfattelse, at de nye områdeinstitutionsledere skal have kontor ude i områdeinstitutionernes lokale områder.

Styregruppen foreslår, at forvaltningen frem til BSU's møde den 14. august arbejder med at skaffe fysiske rammer til kontorfaciliteterne. Så vidt muligt skal to områdeinstitutionsledere og en fuldtidskontoransat dele kontor. Kontorerne søges oprettet, så det samtidig kan afprøves, om etablering af kontorfaciliteter sammen med andre offentlige grupper vil forbedre samarbejdet. Det betyder for eksempel, at Styregruppen pt. undersøger, om der kan oprettes kontor på en eller to skoler i kommunen. Ved den endelige beslutning om placering vil der sandsynligvis være et dilemma mellem nærhed til områdeinstitutionen og dens huse og de muligheder, der eksisterer.

Til BSU mødet i august vil Styregruppen forelægge en oversigt over de forventede udgifter til etablering af kontorfaciliteter og til eventuelle varige udgifter.

9. Medarbejderne

9.1. Medarbejderrollen i forandring

For mange medarbejdere virker den kommende strukturændring som en ledelsesmæssig forandring, der ikke får betydning for den pædagogiske praksis i det enkelte hus. Det er ikke korrekt. For det første er det Styregruppens opfattelse, at den nye struktur vil give bedre mulighed for samarbejde og etablere ansættelser på tværs af husene. For det andet har pasningsgarantien den effekt, at institutionerne skal kunne rumme en stor fleksibilitet i indskrivning af børn i forhold til alder. Og for det tredje forudsætter den kommende dagtilbudslov⁷, at pædagogerne kan iværksætte mangeartede pædagogiske forløb, som kræver nye organisatoriske rammer for det pædagogiske arbejde. Eksempelvis ved at kunne opdele børnene i andre grupperinger end den traditionelle stueopdeling. Den nye områdeinstitutionsstruktur vil efter styregruppens opfattelse samlet set kunne rumme løsningen af de nye krav.

For Styregruppen er det afgørende, at såvel ledelser som pædagoger og pædagogmedhjælpere sætter fokus på de nye krav, der stilles. Det bliver de daglige ledere af husene, der skal sætte det ledelsesmæssige fokus på opgaveløsningen. Det er medarbejderne, der skal opleve, at de får støtte til de mange opgaver.

Det er Styregruppens opfattelse, at der sker en skærpelse af pædagogens rolle og ansvar for at skabe et børnemiljø, der fremmer børns trivsel, udvikling og læring. Det præciseres i lovforslaget⁸, at det er pædagogens opgave at støtte, lede og udfordre børns udvikling og læring. Dette betyder, at hun på den ene side skal tilrettelægge projekter, temaer og aktivitetsforløb, som tilgodeser børnenes behov for alsidig udvikling. Med børnene som aktive idémagere og medspillere. Hun skal på den anden side kunne gribe det spontane i øjeblikket, og omsætte det til relevant pædagogisk praksis og sætte det ind i en sammenhæng for børnene. Pædagogen har ansvaret for at skabe systematik, kontinuitet og struktur i børnenes dagligdag, så de kan lære at begribe deres omverden. Pædagogen skal være bevidst om, at de værdier, hun videregiver til børnene, har betydning for, hvordan børnene møder livets udfordringer, og hvordan de indgår i relationer med andre og oplever

⁷ Den kommende dagtilbudslov forventes vedtaget i Folketinget til ikrafttræden pr. 1. august 2007

⁸ Den kommende dagtilbudslov

egne muligheder. De erfaringer, børnene får via samværet med de ansatte og andre børn, får betydning for udviklingen af deres tilgang til andre mennesker. De ansatte skal derfor kunne skabe tætte relationer til børnene og have et positivt livssyn. Glæde og humor er vigtige pædagogiske redskaber anvendt med omtanke i forhold til børnenes alder.

Lovforslaget⁹ hviler på den forudsætning at alle børn skal have lige muligheder for at udvikle sig og erhverve sig omverdenskompetencer og viden, også selv om deres sociale baggrund ikke er optimal. Nogle børn i Rudersdal har brug for pædagogens hjælp og støtte til at lede dem på vej i forhold til at erhverve sig sociale og personlige kompetencer og til at få viden om demokratiske spilleregler for, hvordan vi omgås hinanden. Vi skal give børnene størst mulig ballast til at møde skolen og verden uden for daginstitutionen. De skal eksempelvis have tilegnet sig et aktivt, nuanceret og mangfoldigt dansk sprog i kraft af de forløb, oplevelser og aktiviteter, de har haft i institutionen. De skal vide, hvordan man omgås andre mennesker, og de skal have et selvværd og kunne leve med ikke altid at være i centrum for alles opmærksomhed.

Pædagoger og lærere skal skabe sammenhæng imellem daginstitutionens pædagogiske arbejde og skolens undervisning ved at samarbejde og aftale, hvordan både institution og skole kan sikre en god overgang, hvor børnene kan anvende de kompetencer, de har erhvervet sig i børnehaven, i det videre skoleforløb.

Samtidig skal de voksne understøtte børnenes udvikling og læring ved at indrette institutionernes fysiske rammer både indendørs og udendørs, så de kan tilbyde børnene mangfoldige udfordringer og udfordre til nye lege og egne aktiviteter. Der skal være plads, tid og rammer til nye kreative indfald og ideer til den store leg, hvor børnene i timevis skaber deres egen leg og udvikler kompetencer som fantasi, samarbejdsevner, problemløsning mv.

9.2. Krav til fremtidens pædagogjob

Det er Styregruppens opfattelse, at der er en nøje sammenhæng mellem den pædagogiske kvalitet, de ansattes kompetencer og deres muligheder for at få og tage ansvar for deres eget og arbejdspladsens opgaveløsning. Det forudsætter kompetenceudvikling. Det bliver en opgave, der skal løftes af Område Dagtilbud og de kommende områdeinstitutionsledere.

I de senere år er der kommet stigende krav fra medarbejderside til deltagelse i de traditionelle ledelsesopgaver. Teamorganisering; selvstændig kompetence til at træffe afgørelser om dele af institutionens samlede virksomhed og indflydelse på ledelsesbeslutninger er typiske forventninger, som medarbejdere i dag har til deres ledelse. Den kommende struktur skal tilgodese disse ønsker.

De nuværende ledere har anvendt souschefen som sparringspart på såvel personalemæssige forhold som fagpædagogiske forhold.

Fremover vil den daglige leder have områdeinstitutionslederen og ledelsesteamet for områdeinstitutionen som sparringspart. Derudover vil den daglige leder skulle hente sin fagpædagogiske sparring hos pædagogerne.

Pædagogerne kommer endvidere til at varetage opgaver i forhold til det pædagogiske arbejde ved at varetage projektledelsesopgaver på tværs af afdelingerne i institutionen, eller ved indgå som projektleder eller projektmedarbejder med kollegaer fra andre afdelinger i institutionen.

For at kunne tilgodese behovet for ansatte med speciel viden indenfor dele af det pædagogiske arbejdsfelt og sikre ny viden og styrket faglighed foreslås det, at der arbejdes med at etablere en pædagogisk specialisering. Det foreslås, at områdeinstitutionerne anvender ressourcepersoner, der har ansvar for at sikre faglig viden på specifikke områder som sundhed, sprog, natur mv. på tværs af

⁹ Den kommende dagtilbudslov

afdelingerne i institutionen. Disse ressourcepersoner tilknyttes netværk med ressourcepersoner fra øvrige institutioner.

10 Brugerindflydelse

10.1. Forældreindflydelse i de kommunale institutioner

Som en del af den nye struktur skal der tages stilling til den fremtidige forældreindflydelse.

Det fremgår af bemærkningerne til den kommende dagtilbudslov, at (citat fra bemærkningerne til lovens § 14) ”forældre med børn i kommunale og selvejende daginstitutioner skal have adgang til at få oprettet en forældrebestyrelse. Oprettelsen af en forældrebestyrelse er en ret for forældrene og en tilsvarende forpligtelse for kommunalbestyrelsen til at sikre, at forældrebestyrelsen får mulighed for at varetage denne indflydelse. Det følger, at der i forældrenes ret til indflydelse også ligger en pligt for forældrene til at interessere sig for arbejdet i dagtilbuddet.

En forældrebestyrelse er som udgangspunkt knyttet til en daginstitution. Ét dagtilbud kan have flere enheder/afdelinger, der ikke nødvendigvis har samme fysiske placering. Såfremt der er tale om ét dagtilbud, der dog fysisk er flere enheder/afdelinger skal der oprettes én forældrebestyrelse”.

I henhold til lovforslaget¹⁰, skal der med andre ord oprettes en forældrebestyrelse, når der er defineret en institution. Ved indførelse af områdeinstitutionsledelse, hvor flere institutioner sammenlægges til en fælles områdeinstitution, vil der skulle oprettes én forældrebestyrelse for områdeinstitutionen. Der er på nuværende tidspunkt ikke udarbejdet en revideret vejledning til lovforslaget, hvorfor det ikke er muligt at beskrive kravene til sammensætning af forældrebestyrelsen. Område Dagtilbud vil frem til BSU mødet i august 2007 søge oplyst, hvilke krav der vil være til sammensætning af en forældrebestyrelse. Såfremt det er muligt, vil Styregruppen foreslå, at bestyrelsen bliver sammensat med et forældrebestyrelsesmedlem fra hvert hus samt medarbejderrepræsentanter. Derudover tilknyttes lederen som sekretær for bestyrelsen. Styregruppen foreslår, at der endvidere kan deltage én daglig leder uden stemmeret. Såfremt bestyrelsen ønsker det, kan der under bestyrelsen nedsættes arbejdsgrupper eller trivselsgrupper til konkrete funktioner, der vedrører det daglige pædagogiske arbejde i husene. De daglige ledere og ansattes deltagelse i den type grupper vil være begrænset, for at sikre at der anvendes flest mulige timer til arbejdet med børnene.

Område Dagtilbud udarbejder i efteråret et forslag til revision af vedtægterne for forældrebestyrelser ved de kommunale institutioner, så de tilrettes i overensstemmelse med de nye forældrebestyrelser.

10.2. Institutionsrådet

Det fremgår af Sammenlægningsudvalgets beslutning vedrørende oprettelse og sammensætning af Institutionsrådet, at sammensætningen ændres, så der fra hver områdeinstitution deltager formanden for forældrebestyrelsen i Institutionsrådets møder.

11. Tillidsrepræsentanter i en områdestruktur

Det er aftalt med BUPL, at der etableres en ny lokal MED struktur samt ny TR og FTR struktur. Aftalen ligger i bilag 5.

Det er aftalt, at der oprettes et InstitutionsMED udvalg ved hver af områdeinstitutionerne. Udvalgets størrelse, sammensætning, forretningsorden mv. godkendes af OmrådeMED. Der kan endvidere oprettes et MED udvalg i de enkelte huse, hvis der er mere end 25 ansatte i huset. I huse med færre end 25 ansatte, er der enighed om, at personalemødet har MED status ved mindst 4 møder årligt.

¹⁰ Den kommende dagtilbudslov

Det fremgår af aftalen, at de ansatte i hver områdeinstitution kan vælges en tillidsrepræsentant for hver organisationsgruppe. Derudover kan der vælges en hus TR, hvis der er 5 ansatte fra gruppen, der kan foretages valg af fælles hus TR, eller organisationens medlemmer kan vælge en hus TR på tværs af husene.

Hus TR'erne indenfor den samme områdeinstitution udpeger af deres midte en Institutionstillidsrepræsentant.

Institutionstillidsrepræsentanterne fra samtlige daginstitutioner udgør tilsammen TR-kollegiet. TR-kollegiet udpeger af deres midte Fællestillidsrepræsentanten (FTR), som kan genvælges, selvom pågældende ikke længere varetager opgaven som institutionstillidsrepræsentant.

Ifølge de eksisterende regler for oprettelse af sikkerhedsorganisation er der pt. en forpligtelse til at oprette en sikkerhedsgruppe i hvert hus i en områdeinstitution. Forvaltningen har rettet henvendelse til Arbejdstilsynet for at undersøge, om der kan ske en forenkling af sikkerhedsorganisationen, når der etableres en områdeinstitution. Der er endnu ikke en afklaring af spørgsmålet.

12. Økonomi

Det er politisk meldt ud, at selve omlægningen til ny struktur skal ske indenfor den eksisterende ramme til ledelse. Det betyder, at udgiften til de nye områdeinstitutionslederstillinger og kontorstillinger skal finansieres ved at ændre i tildelingen af ledelsestimer til de enkelte huse. Derudover nedlægges souschefstillingerne og erstattes med pædagogstillinger, og de nuværende lederstillinger nedklassificeres til dagliglederstillinger.

Da det er forudsat, at ingen nuværende varigt ansatte ledelsespersoner skal gå ned i løn, vil der være en overgangsudgift i de første år efter omlægningen. Såfremt de nuværende ansatte institutionsledere og souschefer alle er ansat 1. januar 2008 vil udgiften det første år være på ca. 2,463 millioner kroner. I år 2011 forudsættes den ekstra udgift til løn at være fjernet.

Det fremgår af bilag 13, at det vil koste ca. 6,038 millioner kroner årligt at ansætte 9,5 områdeinstitutionsledere og 4 kontoransatte. Det kan finansieres ved at mindske budgettet med 3,530 millioner kroner årligt på de enkelte institutioner/huse ved fratræk af 9 timers ledelsesgrundtid på løntrin 15 i de 59 institutioner. I dag tildeles 14 timers grundtid på løntrin 44. Styregruppen forudsætter hermed, at institutionerne typisk vil lade nedgangen i timer/lønsum ske ved at skære i antallet af pædagogmedhjælpertimer. Såfremt man alternativt vælger at fratække de enkelte huse 9 ledelsesgrundtimer på løntrin 44, som er den reelle lederlønsum, vil en nuværende institution som konsekvens skulle skære ca. 20 pædagogmedhjælpertimer i en af deres stillinger.

Der resterer herefter en udgift svarende til ca. 2,508 millioner kroner, som hovedsageligt skal finansieres ved fragang af nuværende ansatte ledere og souschefer. Styregruppen har forudsat, at nye ledere klassificeres 3 til 7 løntrin lavere end i dag, og at den ekstra udgift til nuværende ledelsespersoner bortfalder efter 4 år svarende til de ca. 2,463 millioner kroner.

Som det fremgår af bilag 13 finansieres en del af overgangsudgiften ved tilbageløbsmidler for lokal løndannelse for i alt 351.000 kroner årligt, samt ved gamle engangsbeløb fra lokal løndannelse. Såfremt alle nuværende varigt ansatte ledelsespersoner afdækker i løbet af en 4 årig periode, vil der restere en ikke finansieret udgift på ca. 309.000 kroner i 2010, som modsvares af en mindreudgift på ca. 306.000 i 2011.

Styregruppen indstiller, at den i bilag 13 vedlagte økonomioversigt godkendes som grundlag for finansieringen af de nye stillinger. Det er forudsat i oversigten, at de nuværende ansatte ledere og souschefer er overgået til andre stillinger fra budget 2012.

I forbindelse med selve omlægningen vil der være en udgift til etablering og drift af kontorfaciliteter. Styregruppen vil på august mødet fremlægge forslag til etablering og finansiering af etablering og fremtidig drift af kontorerne.

13. Område Dagtilbud til børn

Som en konsekvens af den ændrede struktur forventer Styregruppen, at Område Dagtilbud efter indkøring af den nye struktur, vil få en ændret opgave i forhold til de kommunale områdeinstitutioner. Den rådgivning og vejledning, institutionerne i dag søger i forvaltningen, vil overgå til områdeinstitutionslederne, således at Område Dagtilbud fremover rådgiver områdeinstitutionslederne. Derudover skal Område Dagtilbud opprioritere tilsynet med institutionerne, fokusere på den strategiske udvikling af det samlede institutionsområde, sikre sammenlignelig brugerinformation, understøtte den pædagogiske udvikling på institutionsområdet ved kompetenceudvikling, beskrive mål og rammer for området, sikre arbejdet med fælles indsatsområder og udarbejde tilbagemeldinger til det politiske system.

For de selvejende institutioner, der vælger ikke at indgå i en ny struktur, vil det være nødvendigt at etablere en funktion i forvaltningsregi, der kan tilgodese behovet for rådgivning, vejledning, tilsyn, samarbejde med de mange institutionsbestyrelser og ledere og for juridisk hjælp til institutionerne.

Som grundlag for arbejdet i de nye områdeinstitutioner vil Område Dagtilbud i efteråret 2007 og i 2008 bl.a.:

- Udvikle en ny kommunal ramme for en samlet virksomhedsplan for institutionen med tilhørende handleplaner for de enkelte huse.
- Udarbejde fælles værdier og målsætninger for dagtilbudsområdet i Rudersdal.
- Udarbejde en revideret fleks og tildelingsmodel
- Udarbejde et revideret forslag til pædagogisk tilsyn på institutionerne
- Arbejde med etablering af tværgående faglige netværk
- Sikre mulighed for kompetenceudvikling for de ansatte

14. Opsamling

- Aftalen med BUPL Nordsjælland godkendes som grundlag for den nye struktur
- Formålet med omlægningen revideres til primært at omhandle en fortsat kvalitetsudvikling af det pædagogiske arbejde og ledelsesopgaven
- De aftalte mål og succeskriterier anvendes som parametre ved midtvejsstatus og evaluering
- Der oprettes 7 kommunale områdeinstitutioner med en områdeinstitutionsleder og en daglig leder for hvert hus i områdeinstitutionen
- Alle souschefstillinger nedlægges. Der oprettes afdelingslederfunktion ved alle huse med mere end 100 varige enheder. Derudover kan der oprettes afdelingslederfunktioner i huse med specialgrupper
- I institutioner, der ikke indgår i en områdeinstitution, oprettes en leder og en stedfortræderstilling.
- De nuværende varigt ansatte ledelsespersoner fastholder deres nuværende aflønning som et personligt tillæg, der fastfryses. Alle fremtidige lønstigninger modregnes
- Alle institutioner får samme grundvilkår ved ressourcetildeling, uanset om de indgår i en områdestruktur eller - for de selvejende institutioner - forbliver sig selv
- De selvejende institutioner har mulighed for at forblive sig selv, at sammenlægges sig til en ny selvejende institution kaldet "Ruderen" eller at blive kommunaliseret
- Forvaltningen udtager svarende til en stilling til rådgivning, vejledning, mødevirksomhed, sagsarbejde og juridiske forhold fra den pulje, der er afsat til områdeinstitutionsleder, såfremt de selvejende institutioner vælger at forblive selvstændige institutioner. De øvrige

74 afsatte timer til områdeinstitutionsledelse og kontorbistand lægges tilbage til de selvejende institutioner efter refordeling

- Forslaget til finansiering af omlægningen godkendes
- Der fremlægges i efteråret 2007 en ny tildelingsmodel for tildeling af ressourcer til daginstitutionsområdet
- Forvaltningen fremlægger i efteråret forslag til revision af optagelsesreglerne til dagtilbud
- Der oprettes én forældrebestyrelse for hver områdeinstitution og styrelsesvedtægten revideres i overensstemmelse hermed
- Der oprettes kontorfaciliteter til de nye områdeinstitutionsledere og deres kontormedarbejdere. Styregruppen fremlægger forslag til etablering og finansiering på BSU mødet i august 2007
- Aftalen om FTR og TR valg godkendes. Den lokale MED struktur behandles i Område MED og godkendes af HovedMED.

Bilag til notatet:

- Bilag 1: Sammenlægningsudvalgets beslutning om etablering af områdestruktur
- Bilag 2: Sammenlægningsudvalgets beslutning om kommissorium for proces vedrørende beskrivelse af ramme, indhold og tidsplan for etablering af en ny decentral struktur
- Bilag 3: Gennemførelse af kommissoriets opgaver og beskrivelse af projektstyremodel
- Bilag 4: Projektplan – mødevirksomhed
- Bilag 5: BUPL aftaler og opsamlingsreferater
- Bilag 6 TR & MED - Struktur, Rudersdal Kommune, Dagtilbud
- Bilag 7 Værdier for dagtilbudsområdets pædagogiske arbejde
- Bilag 8: Mål og succeskriterier
- Bilag 9: Områdestruktur for institutionerne
- Bilag 10: Beskrivelse af ”Ruderen”
- Bilag 11: Kompetence- og funktionsbeskrivelser for ledelsesgrupper
- Bilag 12: Fremtidig mødestruktur for ledelsesgrupper på dagområdet
- Bilag 13: Økonomioversigt

Bilag 1. Sammenlægningsudvalget beslutning om etablering af områdestruktur

Mødedato: Mandag den 15. maj 2006
Mødetidspunkt: Kl. 13.30 – 16.45

Etablering af forsøg med ny decentral struktur på daginstitutionsområdet.

Opgaveudvalget	15.05.2006	DAG BB	ÅBEN SAG
SLOKU	22.05.2006		
SLU	31.05.2006		

I forslagsrapporten foreslås, at der etableres en ny decentral struktur på daginstitutionsområdet. Baggrunden herfor er, at der i Rudersdal vil blive 63 selvstændige daginstitutioner, hvoraf de 23 er selvejende. Der er mange små institutioner, hvoraf ca. 1/3 har under 50 børn.

De mange små enheder er sårbare personale- og ressourcemæssigt og under øget pres på grund af krav til effektiv styring og administration, såsom flexmodel og ”pengene følger barnet”- tildeling. Hertil kommer øgede krav om kvalitet herunder faglig udvikling og dokumentation.

Projektgruppen foreslår, at der etableres en ny ledelsesstruktur, hvor der lægges vægt på følgende mål:

- Styrkelse af den pædagogiske og personalemæssige ledelse
- Samling og forenkling af det administrative arbejde
- Optimere ressourceanvendelsen, herunder økonomi, personale, uddannelse mv.
- Styrkelse af det strategiske samspil mellem centralt og decentralt ledelses-niveau
- Styrkelse af den økonomiske og strategiske styring samt løsning af tværgående opgaver i lokalområderne

I forslagsrapporten peges på en decentral organisationsform, hvor institutionerne organiseres med områdeledelse. Et antal institutioner sammenlægges til én institution, med én leder og én bestyrelse. De eksisterende institutioner bliver afdelinger i den nye institution. Hver afdeling skal have en daglig leder. Områdelederne og de daglige ledere udgør et ledelsesteam.

Det skal afklares hvordan de selvejende institutioner indgår i områdestrukturen, eventuelt ved etablering af områdeinstitutioner bestående af selvejende institutioner.

Ændring af ledelsesstrukturen skal baseres på en aftale mellem Rudersdal Kommune og BUPL, idet der er indgået en aftale mellem BUPL og KL om, at man kan fravige bestemmelserne om normeringspligt i forbindelse med lokale ledelsesforsøg, hvor der afprøves nye måder at organisere ledelsesopgaven på. Forudsætningen herfor er, at der er indgået forsøgsaftale mellem Rudersdal kommune og BUPL lokalt.

I forslagsrapporten foreslås, at etablering af områdeinstitutioner organiseres i et projekt, idet der er tale om en omfattende udviklingsopgave med mange interessenter. Det er afgørende for en god proces, at der sikres en høj grad af information, dialog og inddragelse af interessenterne samt støtte og vejledning til lederne i ændringsprocessen.

Det foreslås, at der med udgangspunkt i førnævnte målsætninger nedsættes en projektorganisation, der skal udarbejde et forslag vedrørende etablering af forsøg med en ny decentral struktur med områdeinstitutioner.

Projektorganisationen skal indeholde repræsentation af daginstitutionsledere og BUPL samt nøglepersoner med ekspertise inden for området.

Forinden igangsætning af styregruppen udarbejdes et kommissorium, som godkendes i direktionen.

Der foreslås følgende tidsplan for planlægning og implementering af en ny decentral struktur på daginstitutionsområdet:

- Udarbejdelse af forsøgsaftale/projektbeskrivelse medio 2006 til ultimo 2006.
- Politisk behandling primo 2007.
- Implementering af en ny decentral struktur 2007.

Det foreslås, at sagen genbehandles i Børne- og skoleudvalget primo 2007.

Områdechef Britta Bartelt deltager i punktets behandling.

Kommunaldirektøren foreslår indstillet

- 1) at der etableres en projektorganisation, som har til formål at udarbejde et forslag vedrørende etablering af forsøg med en ny decentral struktur med områdeinstitutioner, og
- 2) at forslag til ny decentral områdestruktur for daginstitutionsområdet - baseret på ovennævnte tidsplan - forelægges Børne- og Skoleudvalget primo 2007.

OPGAVEUDVALGET indstiller Kommunaldirektørens forslag tiltrådt, idet det forudsættes, at forslaget til Børne- og Skoleudvalget skal indeholde forslag til, hvordan forældrene i bestyrelserne inddrages.

Opgaveudvalget tager SektorfællesMED Børn og Kulturs udtalelse af 09.05.2006 til efterretning:

” Personalerepræsentanterne tager forslaget til efterretning og ser frem til samarbejdet omkring udmøntningen.”

ØKONOMIUDVALGET indstiller Opgaveudvalgets indstilling tiltrådt.

SAMMENLÆGNINGSUDVALGET tiltræder Opgaveudvalgets indstilling.

Bilag 2. Kommissorium for proces vedrørende beskrivelse af ramme, indhold og tidsplan for etablering af ny decentral struktur på daginstitutionsområdet

Organisering af arbejdet med etablering af områdeledelse

1. Styregruppe

Der nedsættes en styregruppe, som i det 3 årige forløb sikrer igangsætning, styring, opkvalificering af ledere og evaluering af den nye struktur. Styregruppen er ansvarlig for forhandlinger med BUPL i forhold til etablering af nye struktur, aflønning af ledere mv. Styregruppen kan endvidere foretage mindre justeringer af strukturen, såfremt det viser sig at være nødvendigt for fremdriften.

Styregruppen består af :

- Direktør
- Områdechefen for dagtilbud
- Leder af konsulentteamet for dagtilbudsområdet (sekretær for styregruppen)

2. Projektarbejdsgruppe

Der nedsættes derudover en projektarbejdsgruppe, som har til opgave at:

- Beskrive processen frem til igangsætning af den ændrede struktur
- Udarbejde forslag til den ændrede struktur, hvori indgår antal institutioner, antal enheder, de selvejende institutioners deltagelse og geografiske forhold
- Beskrive rammen for de decentrale ledes råderum i en ændret struktur og organisering af det ledelsesmæssige og pædagogfaglige arbejde
- Beskrive mål og succeskriterier for områdeledelse ud fra opstillingen i afsnit 4.

De fire elementer udmøntes i et notat, der forelægges til politisk godkendelse før iværksættelse.

Projektarbejdsgruppen består af:

- Områdechefen for dagtilbud som projektleder
- Leder af konsulentteamet på dagtilbudsområdet (sekretær for gruppen)
- 6 daginstitutionsledere udpeget af områdechefen. Lederne skal repræsentere de forskellige typer institutioner i Rudersdal kommune
- Fællestillidsrepræsentanten (FTR) for BUPL

Projektarbejdsgruppen kan tilknytte konsulenter mv. ad hoc til gruppens arbejde, samt nedsætte arbejdsgrupper, der skal udarbejde forslag til dele af temaerne.

Projektarbejdsgruppen indstiller til styregruppen. Projektgruppen nedlægges, når det samlede forslag til områdeledelse er udarbejdet.

3. Interessentgrupper

Der inddrages derudover tre interessentgrupper undervejs i processen med at beskrive etableringen af den nye struktur. Interessentgruppernes opgave er at inspirere projektarbejdsgruppens arbejde med at udarbejde den endelige ramme for den ændrede struktur.

De tre interessentgrupper er:

- Institutionsrådet
- Den samlede ledergruppe for daginstitutionerne
- TR gruppen på daginstitutionerne

4. Følgegruppe

Efter politisk godkendelse af notatet til etablering af ny ledelsesstruktur, nedsættes en følgegruppe, som i det treårige forløb frem til evalueringen følger udviklingen af den nye organisering. Gruppen skal undervejs vurdere, om der er behov for justeringer af områdestruktur og ramme. Gruppen har endvidere til opgave dels at udarbejde en midtvejsstatus, dels at udarbejde/kommentere den endelige evaluering. Følgegruppen indstiller til styregruppen.

Følgegruppen består af:

- Områdechefen for dagtilbud som projektleder
- Leder af konsulentteamet på dagtilbudsområdet (sekretær)
- 4 daginstitutions/områdeledere
- FTR for dagområdet

4. Temaer, som indgår i beskrivelsen af den nye struktur

4.1. Struktur:

- Organisering af de nye områder
- Hvordan de selvejende og private institutioner indgår
- Hvordan de nye områder kan sikre en bedre kapacitetsudnyttelse, herunder muligheden for at forbedre fleksibiliteten i pladsudbud og åbningstid
- Stillingsstruktur for ledelsesstillinger

4.2. Ledelse

Generel professionalisering af ledelsesopgaven i områderne, herunder:

- Kompetenceafgrænsning mellem områdeleder, pædagogiske afdelingsledere og områdechef
- Effektivisering af den administrative opgave i områderne
- Fordeling af ledelsestid og administrativ tid i området og konsekvenser for de enkelte institutioner
- Kompetenceudvikling for den samlede ledergruppe

4.3. Medarbejdere

- Ledelsesmæssigt fokus på den fagpædagogiske opgave i henhold til de pædagogiske læreplaner
- Optimering, videndeling, faglig specialisering og synergi i den pædagogiske medarbejdergruppe

4.4. Brugerindflydelse

- Etablering af en samlet forældrebestyrelse i hvert område
- Fortsat inddragelse af forældregruppen i hver institution i form af eksempelvis dannelse af råd
- Revision af Institutionsrådets vedtægter

4.5. Samarbejde mellem dagtilbudsområdet centralt og det decentrale ledelsesniveau

- Etablering af nye mødestrukturer og samarbejdsformer

4.6. Informationsplan

Der skal udarbejdes en beskrivelse af, hvordan man vil sikre information til interessentgrupperne. Det kan være i form af nyhedsbreve, åbning af en portal på kommunens hjemmeside mv.

4.7. Evaluering

Mål og succeskriterier beskrives, så de kan evalueres efter den treårige periode.

5. Tidsramme for igangsætning

1. Projektgruppen afleverer notat til politisk godkendelse april 2007
2. Høringsperiode maj 2007 af institutionsbestyrelser, forældrebestyrelser, MED udvalg og forhandlinger med faglige organisationer
3. Politisk behandling efter høringssvar juni 2007
4. Opslag af områdelederstillinger august 2007
5. Igangsætning af ny struktur oktober 2007
6. Midtvejsstatus for områdeledelse februar 2009
7. Evaluering af ny struktur december 2010
8. Politisk behandling af evaluering januar 2011.

Bilag 3. Gennemgang af kommissoriets opgaver og projektstyremodellen

Organisering og tilrettelæggelse af processen

I kommissoriet blev beskrevet en projektstyremodel, bestående af en styregruppe, en projektarbejdsgruppe og muligheden for nedsættelse af et antal arbejdsgrupper. Det fremgår af bilag 3, hvordan styregruppe mv. blev sammensat.

Der blev nedsat tre arbejdsgrupper, som har haft til opgave at arbejde med forslag til:

- Kompetence- og funktionsbeskrivelser for ledelsesstillinger under den nye struktur
- Inddeling af institutionerne i områder
- Særlige problemstillinger i forhold til de selvejende institutioner.

De tre arbejdsgruppers arbejde er behandlet af såvel projektarbejdsgruppe som styregruppe. Det har indgået som materiale ved forhandlingerne med BUPL Nordsjælland. Kompetence- og funktionsbeskrivelserne blev behandlet i Område MED udvalget den 17. april og godkendt som grundlag for den fremtidige arbejdsdeling mellem de 3 stillinger. Der er enighed om, at der vil ske ændringer, når den konkrete arbejdsdeling finder sted lokalt. Det vil betyde, at kompetencebeskrivelserne må betragtes som et dynamisk materiale, der udvikler sig i takt med, at ledelsesfunktionerne afprøves og forandres.

Møder og forhandlinger med interessentgrupperne

Der har været afholdt en række møder med interessentgrupperne. Det fremgår af bilag 4, hvordan den samlede mødevirksomhed har været undervejs i processen.

Institutionsrådet har holdt to møder med fokus på udviklingen på institutionsområdet og områdeledelse. Der har derudover været afholdt et særligt møde for de selvejende institutioners bestyrelser, hvor forvaltningen præsenterede de mulige løsningsmodeller, vi kan anbefale for de selvejende institutioner.

Der har været holdt temamøder for ledergruppen om områdeledelse, ligesom der løbende er blevet orienteret om arbejdet. Temamøderne har omhandlet erfaringerne med områdeledelse i andre kommuner; den nye lederrolle på daginstitutionsområdet; det konkrete projekt med indførelse af områdestruktur samt de særlige problemstillinger for de selvejende institutioner.

Endelig er der afholdt to møder med tillidsmandsgruppen på daginstitutionsområdet for at informere om arbejdet i projektets arbejdsgrupper, samt for at give mulighed for, at tillidsrepræsentanterne kunne komme med input til den videre proces.

Der har været gennemført en række forhandlinger med BUPL Nordsjælland. Som resultat er indgået en aftale om forsøg med ledelsesstillinger, samt givet BUPL adgang til at få indflydelse på det projekt, der fremlægges via dette notat. Aftale om forsøg med ledelsesstillinger og forhandlingsreferater fra møderne er vedlagt dette notat som bilag 5.

I marts og april måneder har der været holdt 2 temafyraftensmøder for samtlige ansatte på daginstitutionsområdet. Det ene har omhandlet erfaringerne med nye strukturer på daginstitutionsområdet, det andet har omhandlet den nye pædagogrolle.

Der har i hele perioden været lagt dokumenter fra styregruppe, projektarbejdsgruppe, temamøder mv. ud på kommunens hjemmeside, så interesserede har kunnet finde materiale om projektets fremdrift.

Derudover er der udsendt nyhedsbreve til institutionerne, hvor der hver gang har været orienteret om, hvor langt projektet var.

Bemanning af styregruppe, projektarbejdsgruppe og delarbejdsgrupper,

Styregruppen består af

- Henning Bach Christensen - Direktør
- Dorte Bloch - Områdechef
- Britta Bartelt - Leder af konsulentteamet (sekretær)

Projektarbejdsgruppen har bestået af følgende deltagere

- Dorte Bloch – Områdechef
- Britta Bartelt - Leder af konsulentteamet (sekretær)
- Gitte Berg - Børnehuset Eskemosepark
- Gitte Herskind - Børneinstitutionen Elverhøj
- Jonas Feldbæk - Børneinstitutionen Flintehøj
- Kirsti Tornøe - Børneinstitutionen Kastaniebakken
- Helle Graham – Kejlstruplund børnehave (selvejende)
- Hanne Engquist – Børnehaven Skovmærket (selvejende)
- Eva Thing – Fællestillidsrepræsentant BUPL

Herudover har følgende deltaget i delarbejdsgrupperne.

- Lill Marcher – Pædagogisk konsulent
- Kirsten Haahr – Børneinstitutionen Mælkebøtten
- Anette Branner – Børnehuset Sjælsø
- Mette Ohland Andersen – Børneinstitutionen Lyngbakken
- Mette Thomsen – Børnehaven Ellesletten (selvejende)
- Mette Stobbe – Børneinstitutionen Baghuset (selvejende)

Bilag 4. Projektplan – mødevirksomhed

Styregruppemøde afholdt 5.12. 2006

15.12. 2006 - fra kl. 10 – 14 – mødelokalet i Dagtilbud

Projektarbejdsgruppen:

1. Gennemgang af kommissoriet
2. Forventninger til deltagere i projektarbejdsgruppen
3. Drøftelse af den foreløbige projektplan

Opgaver til næste gang – delarbejdsgrupper vedr. forslag til kompetenceafklaring, gruppering af kommunale institutioner, overvejelse om løsninger for de selvejende institutioner

Januar 2007:

9. 01. Delarbejdsgrupperne mødes

15. 01. - fra kl. 9 – 15 – mødelokalet i Dagtilbud

Projektarbejdsgruppen:

1. Oplæg om erfaringer fra Høje Tåstrup v/ koordinator Kirsten Kristensen og områdekoordinator for de selvejende inst. Birgitte Schaefer
2. Drøftelse af mulige modeller for en områdestruktur
3. Drøftelse af forslag til kompetenceafklaring mellem ledelseslagene
4. Forberedelse af temadag for ledergruppen.

25.01.- fra kl. 9 – 16 møde med ledergruppen i Store sal

1. Oplæg fra Søren Smidt om undersøgelse af områdeledelse
2. Oplæg fra May-Britt Herløv Petersen om nye ledelsesformer på institutionsområdet og hvorfor det er nødvendigt
3. Status vedrørende projektarbejdsgruppens overvejelse og temaer til drøftelse i workshop om struktur og kompetenceafklaring og funktionsbeskrivelse

31.01. - Styregruppemøde

1. Afrapportering fra projektarbejdsgruppen.
2. Godkendelse af den opdaterede projektplan.

Februar:

5.02. - fra kl. 9 – 12.30 møde med TR i Store sal

1. Orientering om kommissorium og status på projektgruppens arbejde – herunder drøftelser og kommentarer.
2. Erfaringer fra en tillidsmand vedrørende processen.
3. Gruppedrøftelse
Hvad er du stødt på som tillidsmand i forhold til en ny ledelsesstruktur?
4. Opsamling

6.02. - kl. 18.30 – 21 møde i institutionsrådet

1. faktuel oplysning om udviklingstendenser, driftsformer - ny dagtilbudslov - pædagogisk fokus
2. Drøftelser af forskellige mulige modeller for struktur – kommunale og selvejende
3. Forældreindflydelse i form af forældrebestyrelser og forældreråd

7.02 kl. 12 - 15 Forhandlinger med BUPL

9.02. - kl. 10- 15 møde i projektarbejdsgruppen

1. Opsamling på tilbagemeldinger fra ledermødet, TR mødet og institutionsrådet.
2. Drøftelse af hvad der skal medtages og vægtes i oplæg til styringsgruppen.
3. Yderligere beskrivelser i delarbejdsgrupperne.
4. Igangsættelse af drøftelser om muligheder for pædagogisk udvikling.

I forslaget til struktur – samles lederne i de tilknyttede institutioner for at udarbejde ideer til et inspirationskatalog om muligheder i forhold til det pædagogiske arbejde med børnene – herunder projekter, aktiviteter på tværs samt muligheder for at skabe synergi og ved fælles kompetenceudviklingsprojekter for medarbejderne.

20. februar - kl. 12.30 – 16 på Mariehøj - møder i delarbejdsgrupperne om struktur og om funktions og kompetenceafklaring. Der arbejdes videre med at kvalificere beskrivelserne på baggrund af tilbagemeldinger fra ledermødet og TR mødet.

28. februar - Møde med daginstitutionsscheferne og KL om selvejende institutioner.

Marts:

5. marts - kl. 11- 13.30 – møde i delarbejdsgruppen vedr. selvejende institutioner.

6. marts – kl. 13 – 15 - Forhandlinger med BUPL

8. marts - fra kl. 9- 12 Daginstitutionsledermøde på Mariehøj.

- Orientering om status i projektarbejdsgruppen – herunder afrapportering fra delarbejdsgrupperne
- Igangsættelse af drøftelser om muligheder for pædagogisk udvikling.

I forslaget til struktur – samles lederne i de tilknyttede institutioner for at udarbejde ideer til et inspirationskatalog om muligheder i forhold til det pædagogiske arbejde med børnene – herunder projekter, aktiviteter på tværs samt muligheder for at skabe synergi og ved fælles kompetenceudviklingsprojekter for medarbejderne.

8. marts - kl. 19 – 21 i Dronningegårdskolens festsal Holte. Temamøde for pædagoger og pædagogmedhjælpere

1. Oplæg om behov for ændringer i den pædagogiske struktur, organisering og ledelse herunder erfaringer fra Bornholm v/ John Andersen - Pædagogisk Forum

12. marts – Ledermøde selvejende institutioner

13. marts - kl. 12.30- 16 – møde i projektarbejdsgruppen

1. Opsamling og status på forløbet.
2. Drøftelse af første udkast til notat om ny decentral struktur og mangler heri.
3. det videre arbejde

13. marts – 17- 19 – møde med bestyrelser selvejende inst.

29. marts - kl. 9.30 – 11 Møde i styregruppen

1. Skitse til notat drøftes

Udarbejde notat

April:

3. april – kl. 10 – 15 - forhandling med BUPL

11. april - kl. 10 – 15 - møde i projektarbejdsgruppen.

1. Drøftelse af notatudkast
2. Opsamling på løse ender

17. april kl. 13 – 16 – forhandling med Bupl

17.april - kl. 17.30 –19.30 – Temamøde for pædagoger og pædagogmedhjælpere
Hvilke tendenser er der i forhold til udviklingen af det pædagogiske arbejde – herunder projektarbejdsformen og en større specialisering v/ Tina Dusterdich – CVU STORK

19. april - kl. 9 – 11 - Styregruppemøde

1. Drøftelse af udkast til notat
2. Øvrig status på projektet

20. april - Daginstitutionsledermøde - Orientering om status på projektet.

24. april - kl. 9 – 12 møde med TR gruppen

25. april – kl. 10 – 12.30 møde i projektarbejdsgruppen

1. Drøftelse af revideret notatudkast
2. Øvrig status på projektet –

26. april - kl. 10 – 11 - Styregruppemøde

Behandling af endelig notat vedrørende områdeledelse og politisk indstilling..

Maj:

2. maj – Deadline for dagsorden til Børne- og Skoleudvalgsmøde 15. maj

Maj – juni.

Ledere, souschefer og afdelingsledere tilbydes samtale mhp på afklaring af om de ønsker coaching for at afklare sig på fremtidig job.

10. maj - daginstitutionsledermøde.

Orientering om notat der forelægges til politisk behandling.

15.maj - møde i Børne- og Skoleudvalget.

1. Første behandling af forslag til ny decentral ledelsesstruktur

Udsendelse af notat om ny decentral ledelsesstruktur sendes til udtalelse i bestyrelserne med frist for tilbagemelding den 20. juni.

Revideret senest den 19. april 2007 – revideres løbende

Bilag 5 Aftale om etablering af områdestruktur med områdeledelse i Rudersdal kommunes daginstitutioner

Til stede:

For BUPL Nordsjælland:	Pernille Riis, Eva Thing og Steen Louis
For Område Dagtilbud, Rudersdal Kommune:	Dorte Bloch, Britta Bartelt og Søren Dibbern Petersen
Dato:	1. maj 2007

BUPL Nordsjælland og Område Dagtilbud Rudersdal Kommune har gennem et antal møder forhandlet Rudersdal Kommunes principielle beslutning om at indføre områdestruktur med områdeledelse på daginstitutionsområdet. Områdeledelse – institutionsledelse – gennemføres som forsøg i henhold til overenskomstens § 5 stk. 7, indgået mellem BUPL Forbundet og KL.

Med udgangspunkt i de afholdte forhandlinger, er der enighed om, at nedenstående er gældende for indførelse af områdeledelse i Rudersdal kommunes daginstitutioner for 0 til skolestart. Områdeledelse forventes at træde i kraft per 1. november 2007 med ansættelse af områdeledere – institutionsledere - og forsøget er aftalt til at løbe i tre år fra 1. januar 2008 til 1. januar 2011. Sammenlægningen af de enkelte institutioners budget vil have virkning fra 1. januar 2008. De daglige ledere af hver afdeling vil være budgetansvarlige frem til 31. december 2007.

Ved siden af denne aftale har parterne forhandlet en række forhold, der ikke er omfattet af BUPL's forsøgsparagraf. Disse forhandlinger er beskrevet i et særskilt opsamlingsreferat, som vedlægges som bilag 1.

Endelig er parterne enige om, at indgå ny forhåndsaftale for lokal løndannelse for ledelsesgrupperne på dagtilbudsområdet.

1. Formål med at indføre områdeinstitutionsledelse og midtvejsstatus og evaluering

Parterne er enige om, at formålet med at indføre en ændret struktur er både at sikre en struktur, der kan imødekomme de stigende krav til pædagogisk kvalitet på dagtilbudsområdet, at sikre en effektiv institutionsledelse, samt at sikre et ledelsesmæssigt fokus på det pædagogiske og personalemæssige arbejde i daginstitutionerne.

I disse år stilles der mange, nye indholdsmæssige krav til kvaliteten af det pædagogiske arbejde i institutionen. For små institutioner kan det være vanskeligt at tilgodese alle kravene, fordi antallet af medarbejdere er få i små institutioner. Derudover er ledelsen nødt til at anvende forholdsmæssigt megen tid på opgaver, der ikke direkte relaterer sig til udviklingen af det pædagogiske arbejde i og med børnegruppen. Samtidig ønsker en del forældre, at deres børn kan gå i mindre institutioner/huse.

En metode til at tilgodese ønsket om små institutioner og samtidig have den store institution, er indførelse af områdestruktur, hvor flere institutioner sammenlægges til en stor institution med fælles områdeinstitutionsleder.

Målet er, at en ny struktur og organisering af det ledelsesmæssige arbejde vil understøtte en fortsat udvikling af kvaliteten af det pædagogiske arbejde.

Formålet med indførelsen af områdestruktur er derfor at:

- Udviklingen af kvaliteten af det pædagogiske arbejde skal fortsat være i centrum for institutionernes arbejde.
- Der skal sikres et større ledelsesmæssigt fokus på udviklingen af kvaliteten i og omkring det pædagogiske arbejde
- Institutionerne skal være fagligt, økonomisk og ledelsesmæssigt bæredygtige, og der skal kunne indhøstes pædagogiske stordriftsfordele
- Institutionerne skal samlet set kunne tilbyde en mangfoldighed af pædagogiske lærings- og udviklingsmiljøer med forskellige anerkendte pædagogiske metoder og aktiviteter i udmøntningen af de fælles kommunale værdier for institutionsområdet
- Der skal være et stort decentralt råderum i forhold til den ressource, der stilles til rådighed til daginstitutionsvirksomhed
- Det strategiske samspil mellem forvaltning og institutionsledere skal styrkes

Forvaltningen har i forbindelse med etablering af den nye kommune beskrevet et sæt værdier for det fælles dagtilbudsområde, som skal indgå i politikken for dagtilbudsområdet. Begrebet kvalitet i det pædagogiske arbejde skal ses i forhold til disse værdier. Værdierne er vedlagt denne aftale som bilag 2.

Parterne har i bilag 3 beskrevet mål- og succeskriterier for områdestrukturen og områdeinstitutionsledelse. Disse indholdsmæssige parametre vil sammen med den fastlagte ramme indgå i midtvejsstatus og evaluering.

Der er enighed om, at der gennemføres en midtvejsstatus for projektet i februar 2009, samt en samlet evaluering i december 2010.

Formålet med at gennemføre en midtvejsstatus er at sikre, at den nye struktur og ledelse er igangsat indenfor formålet og de fastlagte rammer, samt at give mulighed for justeringer, hvis det viser sig, at der er mindre forhold, der bør ændres på for at sikre den nye struktur. Det vil være den kommende følgegruppe, der udarbejder forslag til midtvejsstatus, som skal godkendes af Styregruppen.

Midtvejsstatus skal funderes på en kvalitativ opsamling, hvor alle ledelsespersoner inddrages i at bidrage med deres erfaringer på et to dages temamøde. Status vil tage udgangspunkt i de opstillede formål og de i bilag 3 beskrevne mål og succeskriterier. TR gruppen vil blive involveret i at give deres bidrag til midtvejsstatus.

Evalueringen i december 2010 vil på samme måde tage udgangspunkt i de opstillede formål og mål- og succeskriterier samt de eventuelle justeringer, som midtvejsstatus har givet anledning til. Det vil være Følgegruppen for projektet samt Styregruppen, der udarbejder materiale til brug for evalueringen. Evalueringen vil både indeholde en kvantitativ undersøgelse blandt forældre samt en kvalitativ undersøgelse blandt ledere og medarbejdere. Forvaltningens repræsentanter orienterede om, at man forventer, at evalueringen skal finde sted via ekstern evaluatør.

Formålet med evalueringen er, i forhold til den aftalte stillingsstruktur, at forholde sig til, om forsøgsdelen i henhold til overenskomstens § 5 stk. 7, skal fortsætte som varig ordning.

Når ledelsesstrukturen er evalueret, mødes parterne for at forhandle den endelige, fremtidige ledelsesstillingsstruktur på dagtilbudsområdet.

BUPL indgår i den kommende arbejdsgruppe – Følgegruppen, der skal følge og gennemføre midtvejsstatus og evaluering.

2. Områdestruktur for de kommunale institutioner

Parterne er enige om, at etablering af en områdestruktur for de kommunale institutioner sker ud fra disse principper:

- f. Nærhedsprincippet. Der skal være geografisk sammenhæng i området
- g. Bæredygtighed. Institutionerne skal bestå af ca. 400 til 500 enheder og ca. 60 fuldtidsstillinger. Der sikres hermed pædagogisk, ledelsesmæssig, økonomisk og administrativ bæredygtighed
- h. Flexibilitet. Institutionerne oprettes med en blanding af 0 til 6 års pladser og med forskellige pædagogiske tilbud, hvor det er muligt
- i. Antal huse. Institutionerne søges oprettet med 4 til 7 huse alt afhængigt af børnetallet i det enkelte hus.
- j. Kulturfællesskab og samarbejdsrelationer. Hvor det er muligt, tages der hensyn til nuværende samarbejdsrelationer.

Ud fra principperne etableres 7 kommunale institutioner (områder) som beskrevet i bilag 4.

De nye områdeinstitutionsledere vil indgå i ledelsesfora, som beskrevet i forhandlingsreferatet. Det fremgår heraf, at institutionslederne vil indgå i et tæt samarbejde med forvaltningen om drift og udvikling af det fælles institutionsområde i kommunen. De daglige ledere vil indgå i møder, der har mere informativ karakter eller har et pædagogisk fokus.

3. De selvejende institutioner

Det vil blive stillet de samme krav til pædagogisk-, ledelsesmæssig, administrativ og økonomisk styring og kvalitet, som stilles til de kommunale institutioner i den nye struktur, uanset størrelse.

De selvejende institutioner er af Rudersdal Kommune blevet tilbudt, at de kan indgå i den nye struktur ved at etablere en fælles "Ruderen" institution, eller ved at overgå til kommunal institution. Den nye selvejende institution vil i så fald komme til at bestå af selvejende institutioner fra hele kommunen, som ønsker at blive sammenlagt til en større institution med én institutionsleder og én institutionsbestyrelse. Der kan oprettes flere selvejende områdeinstitutioner, hvis antallet af selvejende institutioner, der ønsker at indgå, bliver større.

Såfremt selvejende institutioner ønsker at overgå til kommunale institutioner og dermed indgå i en kommunal områdeinstitution forhandler parterne herom.

Parterne er enige om, at der herved bliver givet forældrene mulighed for mere aktivt at søge en selvejende institution.

Forvaltningen orienterede om, at de selvejende institutioner derudover kan vælge at forblive som egen institution uden at indgå i en ny institutionskonstruktion. De vil i så fald få tildelt ressourcer efter samme ressourcemodel som en kommunal institution efter den nye struktur, idet der dog vil være en overenskomstmæssig pligt til at etablere en stedfortræderstilling. Udgiften til eventuelle ekstra lønudgifter mellem en pædagogstilling og denne stilling må findes indenfor institutionens tildelte budget.

Der henvises til opsamlingsreferatets afsnit, som beskriver de selvejende institutioners deltagelse i diverse ledelsesfora i kommunen.

4. Definition af en ny institution (områdeinstitution)

En institution defineres som en institution, der består af:

- En leder for den fælles institution, hvor lederen har det strategiske, administrative og pædagogiske ansvar for institutionens samlede virke i forhold til drift og udvikling
- Et antal huse hørende sammen i én institution
- En forældrebestyrelse

- Et budget til den samlede institution

Institutionen skal etablere:

- Et ledelsesteam i institutionen
- Et MED udvalg
- Faglige pædagogiske sparringsfora
- Pædagogiske aktiviteter på tværs af husene
- Have fælles virksomhedsplan
- Sikre pædagogisk mangfoldighed
- Medarbejderindflydelse på tilrettelæggelse, afvikling og udvikling af det pædagogiske arbejde i institutionen
- Mødevirksomhed, som sikrer fortsat indflydelse og deltagelse af den enkelte medarbejder i husets og institutionens hverdag og pædagogiske arbejde

Institutionens personale kan vælge:

- En tillidsrepræsentant for hver organisationsgruppe
- En hus TR, hvis der er 5 ansatte fra gruppen, der kan foretages valg af fælles hus TR, eller der kan vælges på tværs af husene

Det fremgår af bilag 5, hvordan FTR og TR strukturen tilrettelægges i den nye struktur.

5. Etablering af ledelsesteam i de nye institutioner

I alle institutioner oprettes ledelsesteam bestående af institutionslederen og husenes dagligledere. Teamet ledes af institutionslederen.

Formålet er at sikre, at husenes dagligledere inddrages i ledelsen og den strategiske udvikling af institutionen.

Ved lederens eventuelle langvarige fravær konstitueres en af dagliglederne som institutionsleder.

Ved en af husenes dagliglederes fravær, indtræder en af de andre huses dagligledere med ledelsesfunktion for huset. Ved langvarigt fravær konstitueres en af husets pædagoger som dagligleder.

6. Souchefstillinger, stedfortræderstillinger og afdelingslederstillinger i den nye struktur

Alle nuværende souchefstillinger nedlægges.

I huse med mere end 100 enheder oprettes som udgangspunkt en afdelingslederstilling eller en afdelingslederfunktion, som også varetager rollen som stedfortræder for husets dagligleder ved dennes fravær.

Paterne er endvidere enige i, at i institutioner med specialgrupper kan der oprettes en afdelingslederfunktion efter konkret forhandling. Aktuelt er der enighed om at oprette afdelingslederfunktion i Sjælsø børnehus, Birkemosen og Mariehøj.

Ved selvejende institutioner, som ikke indgår i en ny ”Ruder-konstruktion”, etableres der en stedfortræderstilling i stedet for den nuværende souchefstilling/en fremtidig pædagogstilling.

7. Nuværende ansatte ledere, souchefer og afdelingsledere

De nuværende varigt ansatte ledere tilbydes ansættelse som dagligledere i den nye konstruktion.

De nuværende souchefer og afdelingsledere tilbydes overgang til en assistentstilling i institutionen. Det sker ved, at Rudersdal Kommune varsler vilkårsændringer overfor de nuværende varigt ansatte ledere, souchefer og afdelingsledere. I varslet tilbydes de berørte ledelsespersoner fortsat ansættelse med uændret beskæftigelsesgrad i den nye tilbudte stilling

Ønsker de berørte ledelsespersoner ikke at tiltræde på de nye vilkår, kan de betragtes som opsagt med det for hver enkelt gældende overenskomstmæssige varsel.

Alle varigt ansatte med ledelsesfunktion bevarer deres nuværende lønindplacering som en personlig ordning, der fastfryses. Dog bortfalder funktionstillæg, som er givet for en konkret funktion, der er ophørt som eksempelvis praktikansvarlig eller teamkoordinator.

Der modregnes i alle fremtidige centrale lønstigninger såvel via den centrale overenskomst som ved lokale forhåndsftaler.

Den enkelte ansatte med ledelsesfunktion kan fortsat opnå lønfremgang ved individuel lønforhandling.

8. Lønindplacering

Parterne er enige om, at de nye ledelsesstillinger inklusiv områdeinstitutionsledere lønindplaceres efter ny forhåndsftale.

Der er enighed om, at den samlede udgift til løn skal være udgiftsneutral. For at opfylde udgiftsneutraliteten indgår den nuværende samlede lønsum til ledelsespersoner, lokale løndannelsesmidler, besparelse ved bortfald af souschefstillinger (ved stillingsledighed), besparelse ved lønindplacering af fremtidige daglige ledere (ved stillingsledighed), samt øvrig effektiviseringsgevinst, som eventuelt kan opnås indenfor dagtilbudsområdet. Der henvises til bilag 6.

For Rudersdal Kommune

For BUPL Nordsjælland

Dorte Bloch

Pernille Riis

Bilagsoversigt:

1. Opsamlingsreferat fra forhandlingerne mellem Rudersdal Kommune og BUPL Nordsjælland
2. Værdier for dagtilbudsområdet for det pædagogiske arbejde
3. Mål- og succeskriterier for indførelse af områdestruktur
4. Områdestruktur for kommunale institutioner
5. FTR og TR struktur
6. Økonomioversigt

Opsamlingsreferat fra forhandlinger om etablering af områdestruktur med områdeinstitutionsledelse i daginstitutioner i Rudersdal kommune

Til stede:

For BUPL Nordsjælland:

Pernille Riis

Steen Louis

Eva Thing

For Område Dagtilbud, Rudersdal Kommune:

Dorte Bloch

Søren Dibbern Petersen

Britta Bartelt

Dato:

1. maj 2007

Parterne har gennemført forhandlinger den 8. januar, den 7. februar, den 6. marts, den 3. april, den 17. april, den 27. april og den 1. maj 2007 om Rudersdal kommunes principbeslutning om indførelse af områdestruktur med områdeledelse på daginstitutionsområdet.

Parterne har forhandlet flere elementer.

- a. Der er indgået aftale om forsøg med ledelsesstrukturen på daginstitutionsområdet, herunder formål, ramme og indhold for midtvejsstatus og evaluering, samt nedlæggelse af souschefstillinger og nuværende afdelingslederstillinger. Det er aftalt, at de nuværende lederstillinger ændres til dagliglederstillinger. Det er aftalt, hvordan de selvejende institutioner kan indgå i forsøget, hvis de ønsker at tilslutte sig det
- b. Der er enighed om overgang for nuværende ansatte ledere og souschefer til dagliglederstillinger og pædagogstillinger, herunder varsling af vilkårsændringer
- c. Der er aftalt FTR og TR struktur for leder- og pædagoggruppen på daginstitutionsområdet
- d. Der er enighed om inddeling af ny områdestruktur for de kommunale institutioner som beskrevet i bilag 4
- e. Der er enighed om, at OmrådeMED behandler kompetence- og funktionsbeskrivelser for ledelsesgrupperne
- f. Der er enighed om snarest at tilrette den eksisterende forhåndsftale, så den bliver i overensstemmelse med de nu indgåede aftaler for lønindplacering af områdeinstitutionsledere, dagligledere og afdelingslederfunktion ved institutioner med mere end 100 enheder
- g. Der er enighed om finansiering af de nye områdeinstitutionslederstillinger og kontorfunktionen
- h. Kommunen har fremlagt ny tildelingsmodel for ledelsesgrundtid
- i. Kommunen har fremlagt beskrivelse af etablering af ledelsesfora
- j. Kommunen har fremlagt beskrivelser af fremtidig forældrebestyrelsesstruktur

Ad. a. Aftaleindgåelse

Der henvises til den indgåede aftale vedrørende formål, midtvejsstatus, evaluering, nedlæggelse af souschefstillinger, ændring af lederstillinger til dagliglederstillinger, oprettelse af områdeinstitutionslederstillinger, definition på en institution, og aftale om FTR og TR virksomhed.

BUPL har tilkendegivet, at forudsætningen for at indgå en aftale om forsøg med stillingsstrukturen er, at der ligger et pædagogisk sigte med omlægningen.

Område dagtilbud har tilkendegivet, at man ved omlægningen ønsker et udvidet pædagogisk fokus:

- Fra den daglige ledelses side
- Et fokus på den ændrede pædagogrolle

- En mulighed for faglig specialisering
- En udvidet mulighed for etablering af fagpædagogisk sparring
- Etablering af fælles pædagogiske projekter på tværs af de eksisterende institutioner
- En effektivisering af udvikling af virksomhedsplaner inklusiv mål for pædagogiske læreplaner
- Et generelt pædagogisk fokus på den daglige pædagogiske virksomhed, der eksisterer i institutionen
- Samarbejde husene imellem, med dagplejen og med skolen om at sikre gode overgange for børnene fra et tilbud til et andet for at sikre sammenhæng og gennemskuelighed for børnene.

Som konsekvens af den proces, der har været gennemført, har forvaltningen fremlagt et revideret forslag til formål for indførelse af en ændret struktur, som BUPL kan tilslutte sig.

Midtvejsstatus og evaluering af forsøget

Parterne har forhandlet de mål- og succeskriterier, der skal være gældende i forbindelse midtvejsstatus og evaluering.

Ad. b. Overgang for nuværende ansatte ledere og souschefer, herunder varsling af vilkårsændringer

Der henvises til den indgåede aftale vedrørende varsling af vilkårsændringer og fastfrysning af løn. BUPL har under forhandlingerne lagt vægt på, at ingen nuværende ansatte ledere og souschefer gik ned i løn ved overgang til nye stillinger.

Område Dagtilbud har tilkendegivet, at man vil indstille, at de nuværende varigt ansatte bevarer deres nuværende lønindplacering som en personlig ordning, hvori der modregnes i samtlige fremtidige lønstigninger. Midlertidige funktionstillæg som eksempelvis teamkoordinator eller praktikvejleder, vil uanset den fremtidige struktur bortfalde.

c. FTR og TR struktur

Der er indgået aftale om en ændret struktur for TR og FTR valg for BUPL's medlemmer.

Område Dagtilbud har tilkendegivet, at man forventer, at hus TR'ere alene har til opgave at varetage funktioner i huset og ikke skal deltage i månedlige TR møder mv. Det er afgørende for forvaltningen, at der ikke anvendes mere tid til TR arbejde end i dag.

BUPL har tilkendegivet, at ITR'eren sammen med FTR'eren får den centrale placering og opgaveløsning i forhold til tillidsmandsfunktionerne. Der forventes følgelig en klar effektivisering af TR-arbejdet.

d. Områdestruktur

Parterne har drøftet inddeling i områder for de kommunale institutioner. Parterne er enige om principper for inddeling samt sammensætning af de konkrete områder. Se bilag 4.

e. Kompetence- og funktionsbeskrivelser for de nye ledelsesstillinger

Arbejdsgruppens arbejde er drøftet, og BUPL har haft lejlighed til at kommentere forslaget, inden det blev forelagt Område MED.

Der har været drøftet behovet for en klar kompetenceafgrænsning mellem de to ledelsesniveauer. Arbejdsgruppen har efterfølgende arbejdet med at få den klare afgrænsning.

f. Aflønning

Parterne har aftalt lønindplacering pr. 1. november 2007 af:

- Områdeinstitutionsledere – fra 1. januar 2008 kaldet institutionsledere
- Dagligledere af de enkelte huse
- Afdelingslederfunktion.

Grundlaget for de kommende lønftaler er lønindplaceringerne 36, 39 og 49 for hhv. daglige ledere i mindre institutioner, større institutioner og institutionsledere jf. bilag 6.

Der er enighed om, at aftalerne indskrives i en revideret forhånds aftale, som forhandles i maj/juni måned 2007.

Forvaltningen har endvidere tilkendegivet, at man vil indstille til Kommunalbestyrelsen, at de nuværende souschefstillinger i institutioner, der ikke indgår i en områdestruktur, ændres til stedfortræderstillinger.

BUPL havde ingen kommentarer til dette.

Der er enighed om, at kommende lederstillinger der besættes frem til 31/12-2007 lønindplaceres efter de nye løntrinsindplaceringer og forhandles konkret. Det sker under forbehold for kommunalbestyrelsen godkendelse af områdeledelses endelige struktur. Lønforskellen mellem nuværende lederlønsindplaceringer og ny lønindplacering tillægges i perioden som et ledelsesfunktionstillæg som bortfalder 1. januar. 2008.

g. Finansiering af omlægningen

Forvaltningen har undervejs udarbejdet baggrundsmateriale, der viser alle ledelsespersoners nuværende lønindplacering som grundlag for forhandlingerne.

Område Dagtilbud agter at indstille, at finansieringen af de ekstra udgifter til fastfrysning af løn for den nuværende ledelsesgruppe, finansieres som beskrevet i bilag 6.

BUPL har tilkendegivet, at fagforeningen som udgangspunkt har ønsket, at de ekstra udgifter til finansiering af fastfrysningen, blev finansieret af kommunekassen. BUPL har imidlertid ønsket at medvirke til en samlet løsning på omlægningen, hvorfor man accepterer det finansieringsgrundlag, som er foreslået af Område Dagtilbud.

h. Ny tildelingsmodel for ledelsesgrundtid

Der trækkes 9 timer i grundledelsestid for alle 59 institutioner i kommunen. Timerne anvendes til at finansiere områdeinstitutionsledere og kontorfunktion. Da der pt. ikke er en endelig afklaring af de selvejende institutioners fremtidige deltagelse beregnes de selvejende institutioner som 3 områdefunktioner.

Område Dagtilbud orienterede om, at man i efteråret vil forelægge forslag til revideret tildelingsmodel, der tager højde for omlægningen til områdeinstitutioner.

BUPL har tilkendegivet, at fagforeningen som udgangspunkt har ønsket at fastholde timefordelingen, som den var før områdeledelse, for at sikre en kvalitetsforbedring.

i. Beskrivelse af etablering af ledelsesfora

Område Dagtilbud nedlægger de eksisterende mødefora pr. 1. november 2007. Der oprettes et mødefora for områdeinstitutionsledere, som mødes ca. 1 gang om måneden. Derudover vil dagliglederne og de selvejende institutionsledere blive indkaldt til særskilte møder.

j. Orientering om fremtidig forældrebestyrelsesstruktur

Det er Område Dagtilbuds opfattelse, at en ændret forældrebestyrelsesstruktur skal medføre en forenkling af strukturen. I henhold til den kommende dagtilbudslov oprettes der én bestyrelse for en områdeinstitution. Område Dagtilbud vil indstille, at forældrebestyrelsen vil bestå af en forældrerepræsentant fra hvert hus, to medarbejderrepræsentanter samt lederen som sekretær. Derudover kan der vælges en daglig leder, som kan deltage i møderne uden stemmeret.

Forandringsprocessen

Område dagtilbud har tilbudt alle ledere og souschefer med varig ansættelse, at de kan tage imod et coaching tilbud fra ekstern coacher.

Derudover er Område Dagtilbud opmærksom på, at en del ledere og souschefer er bekymrede for deres fremtidige arbejdssituation.

BUPL har gjort opmærksom på, at en del ledere tilkendegiver stor bekymring for deres fremtidige stilling, status og placering. Det medfører stressbelastning for dele af ledergruppen. BUPL opfordrer til, at Område Dagtilbud er opmærksom på dette. BUPL foreslår, at parterne frem til midtvejsevalueringen samler fælles op, såfremt det viser sig, at der fortsat er stresssymptomer hos den nuværende ledergruppe.

Område Dagtilbud er opmærksomme på, at ledergruppen tilkendegiver usikkerhed i forhold til de kommende ændringer. Område Dagtilbud orienterede om, at der er afsat ressourcer, så alle nuværende ansatte ledere og souschefer kan deltage i et coachingforløb. Derudover er der afsat ressourcer til kompetenceudvikling for de kommende ledergrupper. Aktuelt afholdes der ekstra møde den 21. og 24. maj for at drøfte med lederne, hvordan de kan klædes på til at varetage deres lederopgave, så de kan formidle omlægningen til forældrebestyrelser og ansatte. Område Dagtilbud ved, at det kan være svært både at være personligt involveret i omlægningen og som leder skulle sikre, at de ansatte og forældrene kan være trygge ved de kommende ændringer.

Afslutning

Parterne er herefter enige om, at forhandlinger i henhold til Reglementets § 33 samt forudsætningerne i Hovedaftalen er gennemført og afsluttet. Såfremt det efter høringsperioden viser sig, at der er behov for at revidere i den endelige indstilling til projektets ramme og indhold, optages der forhandlinger herom.

For Rudersdal Kommune
Den 1. maj 2007

Dorte Bloch

For BUPL Nordsjælland
Den 1. maj 2007

Pernille Riis

Bilag 6 TR & MED - Struktur, Rudersdal Kommune, Dagtilbud

Vedr. TR strukturen er de beskrevne strukturelle niveauer ikke nødvendigvis et udtryk for delegation af kompetencer

Beskrivelse af Struktur mm.

Parterne er enige om at formålet med MED-strukturen for dagtilbud til børn, er at opfylde bestemmelserne i den centrale MED-aftale for Rudersdal Kommune.

Udvalgsstrukturen er bestemt af den generelle aftale om MED i Rudersdal Kommune.

Der skal følgelig oprettes et InstitutionsMED udvalg ved hver af Institutionerne¹. Udvalgets størrelse, sammensætning, forretningsorden mv. godkendes af OmrådeMED.

På arbejdspladsniveau (børnehus²) kan der oprettes egentligt MED udvalg hvis der er +25 ansatte. Hvor der er færre ansatte, gives efter behov, dog mindst 4 gange årligt, MED-status til personalemødet.

Ledelsesstrukturen bestemmes af Kommunalbestyrelsen i Rudersdal Kommune

Hvem der varetager personalerepresentationen i MED afgøres af valggrundlaget for den pågældende plads (se også under TR struktur)

TR strukturen er bestemt af flere forhold – dels den til enhver tid gældende *aftale om Tillidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg*, dels af bestemmelser i MED aftalen, og dels af lokal aftale mellem BUPL Nordsjælland og Rudersdal Kommune.

Hvor der i et Børnehus² er 5 eller flere ansatte indenfor en overenskomstgruppe vælges en Hustillidsrepræsentant. Hvor antallet af ansatte indenfor en overenskomstgruppe er mindre end 5, kan der indgås valgfællesskab med en eller flere andre overenskomstgrupper i samme hus, eller der kan indgås valgfællesskab med en personalegruppe i et andet hus indenfor samme institution.

Hustillidsrepræsentanterne indenfor den samme institution udpeger af deres midte en Institutionstillidsrepræsentant.

Institutionstillidsrepræsentanterne fra samtlige daginstitutioner udgør tilsammen TR-kollegiet. TR-kollegiet udpeger af deres midte Fællestillidsrepræsentanten, som dog kan genvælges selvom pågældende ikke længere varetager opgaven som institutionstillidsrepræsentant.

Kompetencer

BUPL Nordsjælland og Rudersdal Kommune er iflg. Overenskomsten de ansvarlige aftaleparter. BUPL Nordsjælland har tilkendegivet at man vil tilstræbe at delegere kompetencer til (fælles)tillidsrepræsentanterne således at disse 'matcher' det aktuelle ledelsesniveau. Kompetenceniveauerne skal nærmere beskrives når aftale om 'Områdeledelse' foreligger.

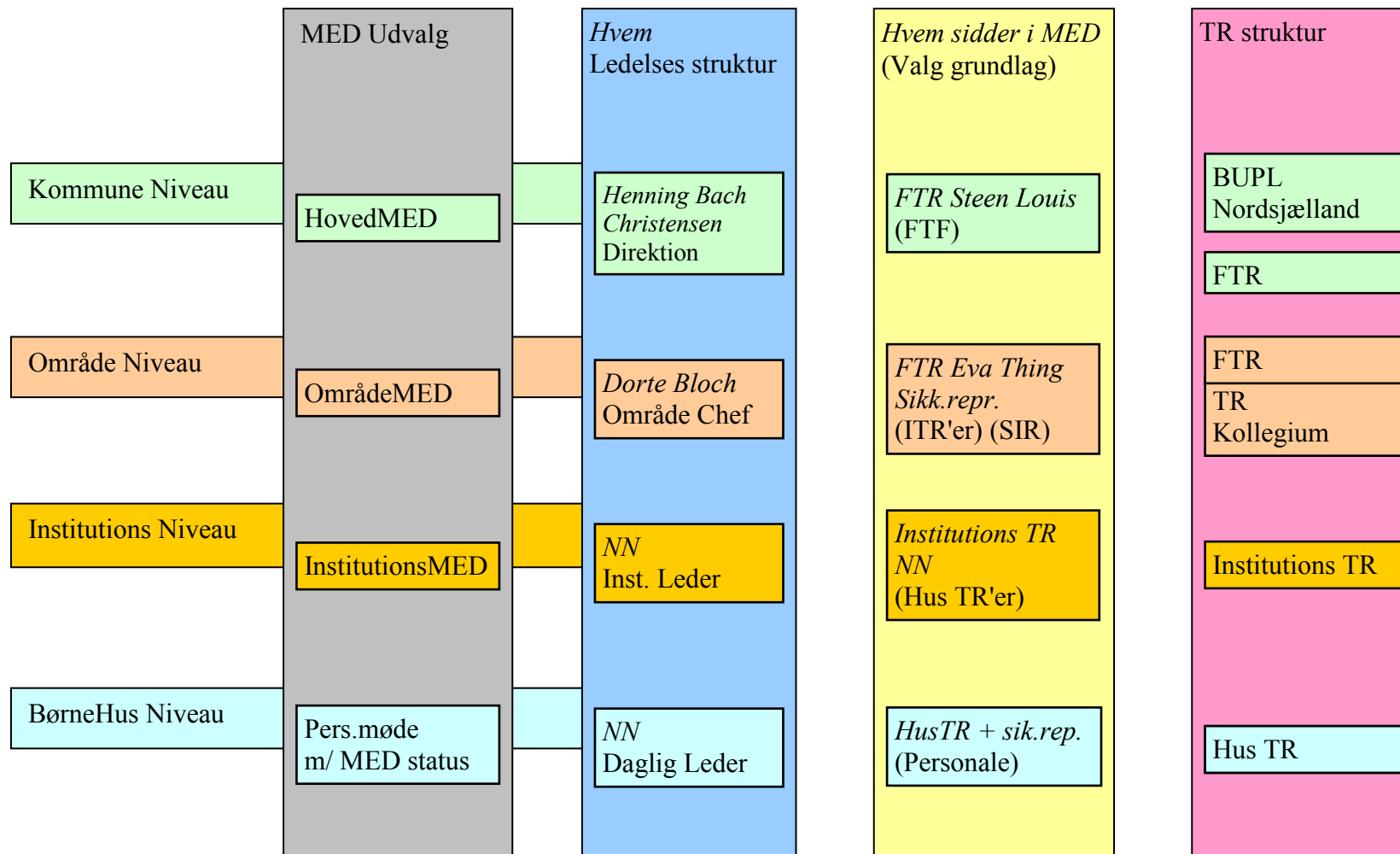
Noter

¹ En institution er i denne sammenhæng den driftsenhed der udgøres af et antal børnehuse.

² Et børnehus er i denne forbindelse en arbejdsplads med egen daglig leder. Børnehuset er en af flere tilsvarende arbejdspladser indenfor en Institution.

TR & MED - Struktur, Rudersdal Kommune, Dagtilbud

Vedr. TR strukturen er de beskrevne strukturelle niveauer ikke nødvendigvis et udtryk for delegation af kompetencer



Bilag 7. Værdier for dagtilbudsområdets pædagogiske arbejde

- At de ansatte skaber anerkendende relationer mellem børn og voksne og børn imellem
- At de ansatte tilrettelægger en hverdag for børnene præget af glæde, livslust og omsorg
- At de ansatte, med legen som udgangspunkt i den pædagogiske hverdag, tager ansvar for børnenes udvikling, læring og dannelse
- At de ansatte tager udgangspunkt i barnets perspektiv, når de tilrettelægger og afvikler pædagogiske projekter og aktiviteter
- At børnene lærer at indgå i forpligtende fællesskaber
- At institutionerne arbejder inkluderende og er rummelige overfor børn med forskellige behov for støtte til deres udvikling og læring
- At institutionerne samarbejder med skolen og andre institutioner om at skabe sammenhæng og helhed i barnets liv fra et tilbud til det næste
- At børnene erhverver kompetencer, der medfører, at de kan fungere som aktive voksne borgere, der deltager i udviklingen af demokratiet i vores samfund.
- At der etableres respektfuldt samarbejde mellem forældre og ansatte.
- At der skal være en mangfoldighed af valgmuligheder om dagtilbud
- At området skal styres økonomisk effektivt

Bilag 8 Mål og succeskriterier

1.1. Udviklingen af kvaliteten af det pædagogiske arbejde skal fortsat være i centrum for institutionernes arbejde.

Mål:

- Der skal arbejdes med afsæt i de fastsatte værdier og målsætninger for det gode dagtilbud i Rudersdal kommune.
- Der skal arbejdes med en fortsat systematik omkring udviklingen af de pædagogiske læreplaner. Der skal arbejdes med at øge evalueringskulturen gennem refleksion og analyse over praksis samt opstilling af mål og handleplaner for udvikling.
- Der skal udarbejdes én samlet virksomhedsplan, samt handleplaner for de enkelte huse, hvor udviklingen af det pædagogiske arbejde dokumenteres.
- Den pædagogiske faglighed skal styrkes gennem fælles målrettede kompetenceudviklingsforløb for medarbejderne, og der skal fokuseres på at udnytte hinandens kompetencer.
- Der skal etableres og uddannes resourcepersoner for områdeinstitutionen ex indenfor sundhed, sprog, natur mv. og der skal etableres netværk på tværs for disse resourcepersoner mhp., videndeling og erfaringsudveksling.

Succeskriterier

- Den pædagogiske læreplan og evalueringskulturen er udviklet gennem systematisk analyse og refleksion af praksis, og der opstilles mål og handleplaner på baggrund heraf.
- Der har været afholdt målrettede kompetenceudviklingsforløb fælles for medarbejderne, og der er gjort brug af hinandens kompetencer.
- Der har været afviklet pædagogiske forløb på tværs af afdelingerne i områdeinstitutionen, og der er indhentet erfaringer med hvordan kvaliteten er ændret for børnene.
- Der er etableret og uddannet resourcepersoner for specifikke fagområder og etableret netværk på tværs af områdeinstitutionerne for dem.

1.2. Der skal sikres et større ledelsesmæssigt fokus på udviklingen af kvaliteten i og omkring det pædagogiske arbejde med børnene

Mål:

- At der etableres et ledelsesteam, hvor der fastlægges en strategi for institutionens pædagogiske udvikling.
- Ledelsesteamet skal motivere og inddrage medarbejderne i udvikling af den pædagogiske praksis, herunder iværksætte pædagogiske forløb/projekter/aktiviteter på tværs af afdelingerne i områdeinstitutionen for at afprøve forskellige forløb, og få erfaringer med i hvilket omfang det øger kvaliteten for børnene.

Succeskriterier

- Ledelsesteamet har fastlagt en strategi for institutionens udvikling, som der arbejdes efter.
- Der har været afviklet pædagogiske forløb på tværs af afdelingerne i områdeinstitutionen, og der er indhøstet erfaringer med, hvordan kvaliteten er ændret for børnene.

1.3. Institutionerne skal samlet set kunne tilbyde en mangfoldighed af pædagogiske lærings- og udviklingsmiljøer, med forskellige anerkendte pædagogiske metoder og aktiviteter i udmøntningen af de fælles værdier for institutionsområdet

Mål:

- Institutionerne skal etablere mange forskellige læringsmiljøer, og tilpasse indretningen så dette afspejles både i miljøet indenfor og i udeområdet. ex. til fysisk aktivitet, musiske udfoldelser, kreative værksteder, udendørs værksteder, bålpladser, køkkenhave mv
- Der skal arbejdes med at afprøve forskellige metoder i det pædagogiske arbejde projektføreløb, særlig tilrettelagte forløb for grupper af børn.

Succeskriterier.

- Der er etableret mange forskellige aktivitetstilbud samlet i institutionen, og indretningen både indenfor og udenfor bærer afspejler børnenes aktiviteter.
- Der har været iværksat projektføreløb og forskellige tilrettelagte forløb for børnene, og der afprøves til stadighed nye metoder i arbejdet.

1.4. Institutionen skal være fagligt, økonomisk og ledelsesmæssigt bæredygtige, og der skal kunne indhøstes stordriftsfordele

Mål:

- Visitationen af børn til områdeinstitutionen skal ske i et samarbejde mellem pladsanvisning og områdeinstitutionslederen og der skal sikre en høj kapacitetsudnyttelse.
- Det skal tilstræbes, at der ikke er dobbeltfunktioner på arbejdsopgaver imellem områdeinstitutionsleder, dagligledere og administrativ medarbejder.
- Det administrative arbejde skal samles og forenkles
- Der skal skabes større personalemæssig fleksibilitet i forhold til at dække ind i anden afdeling ved langvarig sygdom, ferielukning, lukkedage mv.
- Der skal fokus på økonomiske stordriftsfordele gennem samlede tilbud på indkøb, materialer mv.
- Der skal være et større ledelsesmæssigt fokus på personaleledelse i det enkelte hus

Succeskriterier.

- Visitationen til den samlede områdeinstitution fungerer med tilfredshed og kapaciteten tilpasses løbende efterspørgslen.
- Dobbeltfunktionerne er minimeret, og der er stor bevågenhed på ressourceanvendelsen.
- Der er etableret en personalemæssig fleksibilitet, både i forhold til personalemæssig dækning og i forhold projekter på tværs.
- Der er stor bevågenhed på økonomien, og der er fokus på fællesindkøb, hvor det er muligt.

1.5. Der skal være et stort decentralt råderum i forhold til den ressource, der stilles til rådighed til daginstitutionsvirksomhed

Mål:

- Indenfor de mål og rammer der udstikkes af Område Dagtilbud har institutionslederen råderummet til at fastlægge og delegere opgaver og kompetencer til de daglige ledere, som har råderummet til at delegere opgaver og kompetencer til pædagogerne.
- Den enkelte medarbejder skal have indflydelse og ansvar, og den enkeltes kompetence skal anvendes til gavn for hele institutionen.
- De økonomiske prioriteringer skal foretages med henblik på at sikre det pædagogiske miljø i institutionen – kompetenceudvikling- bygningsforbedringer, anskaffelser mv.

Succeskriterier.

- Der er etableret en vidtgående delegation af opgaver og ansvar til daglige ledere og pædagoger.
- Medarbejderne tilkendegiver, at de har fået øget indflydelse og ansvar, og at de løser opgaver til gavn for hele institutionen.

- Der er foretaget en målrettet prioritering af de økonomiske ressourcer med henblik på at sikre mangfoldigheden i det pædagogiske miljø for børn og medarbejdere.

1.6. Det strategiske samspil mellem centrale og det decentrale ledelsesniveau skal styrkes

Mål:

- Der etableres en ny mødestruktur, hvor ledelsen i Område Dagtilbud drøfter den strategiske udvikling af området med områdeinstitutionslederne. Ledergruppen skal herunder bidrage med input og forslag til udvikling og tilpasning af området.
- Der skal etableres et tæt samarbejde mellem Område dagtilbuds ledelse og områdeinstitutionslederne, herunder skal ledelsen af Område Dagtilbud instruere og understøtter institutionslederne i løsningen af ledelsesopgaven
- Der skal være en ændret arbejdsfordeling mellem Område Dagtilbud og områdeinstitutionslederne i forhold til rådgivning og vejledning

Succeskriterier

- Der er etableret en mødestruktur, hvor områdeinstitutionslederne mødes kontinuerligt med ledelsen i område Dagtilbud om opgaveløsningen.
- Områdeinstitutionslederne bidrager med konkrete forslag og ideer til udvikling og tilpasning af området. De indgår i arbejdsgrupper og projektgrupper ad hoc.

Bilag 9 Områdestruktur og fordeling af ledelsestid før og efter områdeledelse

Område	Afdelingernes navne	Antal enheder	Ledelsestid i dag med 14 timer pr. institution og nye åbningstider	Ledelsestid i 2008 med 5 timer pr. institution.
Kommunale institutioner				
1	HØSTERKØB	27,0	20,8	11,8
1	SJÆLSØ	117,0	43,3	34,5
1	KASTANIEBAKKEN	125,0	45,3	36,5
1	NATUR & SKOV BH.	22,6	19,7	10,7
1	ESKEMOSEN	140,0	49,0	40,3
1	Institutionsleder og HK'er			57,0
1	<i>SAMLET FOR OMRÅDET</i>	<i>431,6</i>	<i>177,9</i>	<i>190,8</i>
2	BIRKEMOSEN	82,0	34,5	25,7
2	KAJERØD	34,0	22,5	13,6
2	STENHØJSGÅRDSVEJ	70,2	31,6	22,7
2	SMØRHULLET	64,0	30,0	21,1
2	KONGEBROEN	134,0	47,5	38,8
2	Institutionsleder og HK'er			57,0
2	<i>SAMLET FOR OMRÅDET</i>	<i>384,2</i>	<i>166,1</i>	<i>178,9</i>
3	LYNGBAKKEN	133,7	47,4	38,7
3	SPIREHUSET	96,0	38,0	29,2
3	ABILDGÅRD	112,0	42,0	33,2
3	FREDSHOLM	60,0	29,0	20,1
3	Institutionsleder og HK'er			57,0
3	<i>SAMLET FOR OMRÅDET</i>	<i>401,7</i>	<i>156,4</i>	<i>178,3</i>
4	MÆLKEBOTTEN	162,0	54,5	45,9
4	BØRNEHUSET	136,0	48,0	39,3
4	SKOVLYHUSET	80,0	34,0	25,2
4	SKOV & NATUR BH.	37,8	23,5	14,5
4	SØVEJ	45,0	25,3	16,3
4	Institutionsleder og HK'er			57,0
4	<i>SAMLET FOR OMRÅDET</i>	<i>460,8</i>	<i>185,2</i>	<i>198,2</i>
5	TROLDEHØJ	70,0	31,5	22,7
5	MARIEHØJ	149,7	51,4	42,7
5	KERNEHUSET	66,0	30,5	21,6
5	ÆBLEGÅRDEN	115,0	42,8	34,0
5	KONKYLIEN	46,7	25,7	16,8
5	TUDSEN	36,6	23,2	14,2
5	Institutionsleder og HK'er			57,0
5	<i>SAMLET FOR OMRÅDET</i>	<i>484,0</i>	<i>205,0</i>	<i>209,0</i>
6	KARETEN	72,4	32,1	23,3
6	JUNGLEHUSET	88,1	36,0	27,2
6	SNEGLEHUSET	76,7	33,2	24,3
6	VANGEBØVEJ	61,0	29,3	20,4
6	ELVERHØJ	62,0	29,5	20,6
6	PARCELVEJ	51,7	26,9	18,0
6	MØLLE ÅEN	72,0	32,0	23,2
6	Institutionsleder og HK'er			57,0
6	<i>SAMLET FOR OMRÅDET</i>	<i>483,9</i>	<i>219,0</i>	<i>214,0</i>

7	KOHAVEVEJ	121,4	44,4	35,6
7	GØNGEHUSET	40,0	24,0	15,1
7	BØGEHØJEN	136,0	48,0	39,3
7	FLINTEHØJ	88,0	36,0	27,2
7	GRØNÆRTEN	78,0	33,5	24,7
7	Institutionsleder og HK'er			57,0
7	<i>SAMLET FOR OMRÅDET</i>	463,4	185,9	198,8
	12 kommunale afdelingsledere			10,1
	I alt kommunale områder	3.109,6	1.295,4	1.378,1

Område	Afdelingernes navne	Antal enheder	Ledelsestid i dag med 14 timer pr. institution og nye åbningstider	Ledelsestid i 2008 med 5 timer pr. institution.
--------	---------------------	---------------	--	---

Selvejende institutioner

1	SCT. GEORG VUGGESTUE	84,0	35,0	26,2
2	KERNEHUSET	86,0	35,5	26,7
3	BUKKE BRUSE	76,0	33,0	24,2
4	KEJLSTRUPLUND	60,0	29,0	20,1
5	SOLSTRÅLEN	33,0	22,3	13,3
6	RUDOLF STEINER	25,0	20,3	11,3
7	SKOVMÆRKET	18,8	18,7	9,7
8	EGEVANG SYD	40,0	24,0	15,1
9	SØLLERØD PRIVATE BH	41,0	24,3	15,3
10	NÆRUM MENIGHEDS BH	49,7	26,4	17,5
11	VÆNGEBO	18,7	18,7	9,7
12	SKOVLYTOFTEN	19,7	18,9	10,0
13	SKYTTEBJERG 58	20,0	19,0	10,0
14	BAGHUSET	84,0	35,0	26,2
15	PILEHUSET	58,0	28,5	19,6
16	HENRIK OG MARIE GERNER	108,0	41,0	32,2
17	SOLSIKKEN	60,0	29,0	20,1
18	VEDBÆK BØRNEHUS	50,0	26,5	17,6
19	EGEHEGNET	59,7	28,9	20,1
20	MYRETUEN	50,0	26,5	17,6
21	ELLESLETTEN	59,7	28,9	20,1
22	Skovstjernen	114,0	42,5	33,7
	Tværgående konsulenter			111,0
	2 selvejende afdelingsledere			1,7
	I alt selvejende området	1.215,3	611,8	529,1

I alt alle institutioner

4.324,9

1.907,2

1.907,2

Bilag 10 Beskrivelse af ”Ruderen”

Institutionen består af et antal nuværende selvejende institutioner, som ønsker at indgå i den fælles institution.

- Ex. 10 institutioner i 10 huse
- En leder for den samlede institution.
- Til hvert hus ansættes en daglig leder/afdelingsleder.
- Ledelsesteam for institutionen Ruderen.

Der indgås en driftsoverenskomst og et sæt vedtægter.

Ejendom og grund.

Lejeaftaler videreføres og indgår i den nye institution.

Ejendom og grund fra de tidligere institutioner overdrages til institutionen

Der indgås en administrationsaftale for Ruderen.

Bestyrelseskonstruktion.

En institutionsbestyrelse, som er bestyrelse for Ruderen.

Under institutionsbestyrelsen vælges der i hvert hus et forældreråd

Sammensætning og valg af institutionsbestyrelse

- Valg af institutionsbestyrelse finder sted ved, at alle forældreråd indkaldes til et årligt møde og vælger 5 til 7 forældrerepræsentanter til institutionsbestyrelsen.
- Institutionens leder er sekretær for bestyrelsen.
- Ledergruppen udpeger en daglig leder til at indtræde i bestyrelsen uden stemmeret.
- Personalet vælger hvert år 2 personalerepræsentanter til at indgå i institutionsbestyrelsen uden stemmeret.
- Det første valg finder sted i oktober måned 2007, således at bestyrelsen kan forhandle og aftale ny driftsoverenskomst, ny administrationsaftale og ny vedtægt for institutionen inden etablering den 1. januar 2008.

Løn – og ansættelsesforhold for de ansatte

- De ansatte ansættes til Ruderen, hvilket vil give dem et tryggere ansættelsesforhold end det, der eksisterer i dag.
- Bestyrelsen tager stilling til forhandlinger om lokal løndannelse.
- Der skal opgøres forbrug af hensyn til opgørelsen af den brancheopdelte udmøntningsgaranti.

Øvrige økonomiske forhold

- Institutionen tildeles økonomi som et kommunalt område med et budget.
- Bestyrelsen tager stilling til administrationen for Ruderen.
- Der indgås aftale med Rudersdal Kommune om Ruderen skal omfattes af den kommunale snerydning, grønne områder, rengøring mv., eller om institutionen selv vil løse opgaven.
- Institutionens leder delegerer økonomi til den enkelte daglige leder ud fra et ønske om at etablere et økonomisk råderum for det enkelte hus til pædagogiske aktiviteter.
Princippet for anvendelsen af den delegerede budgetramme godkendes af bestyrelsen; den konkrete anvendelse aftales mellem institutionens leder og den daglige leder.

Deltagelse i fælles fora

- Institutionslederen for Ruderen indgår i det ledelsesforum, Rudersdal Kommune etablerer for de kommunale områdeledere.
- De daglige ledere deltager i de ledermøder, hvor de daglige ledere fra de kommunale områders huse deltager.
- Institutionen indgår aftale med forvaltningen om omfang af deltagelse i den kommunale efter- og videreuddannelsesvirksomhed.
- Bestyrelsesformanden indtræder i Institutionsrådet

Pladsanvisning

- Forældre kan i dag ønske pasningsgaranti og hvilke institutioner, de gerne vil have en plads i. Pladsanvisningen søger at tilbyde plads indenfor skoledistriktet
- Pladsanvisningen samarbejder med institutionslederen om tildeling af pladser.
- Institutionslederen fordeler i samarbejde med de daglige ledere børnene på de enkelte huse, forældrenes ønske om specifikke huse søges tilgodeset.

Bilag 11 Kompetence og funktionsbeskrivelser

Uddannelse og organisatorisk placering

Institutionsleder	Daglig leder	Administrativ medarbejder
<ul style="list-style-type: none">• Pædagogisk uddannet med ledelseserfaring og skal have relevant videreuddannelse i ledelse (<i>vigtigt med ledelsesuddannelse da institutionslederen skal lede andre ledere</i>)• Er fuldtidsansat• Organisatorisk placering Institutionslederen refererer til Områdechefen i Dagtilbud til børn	<ul style="list-style-type: none">• Pædagogisk uddannet gerne med ledelseserfaring og gerne med relevant efteruddannelse i pædagogik og ledelse• Er fuldtidsansat• Organisatorisk placering Daglig leder referer til institutionslederen	<ul style="list-style-type: none">• Kontor og bogføringsuddannet• Timetal ikke afklaret• Organisatorisk placering Med reference til Institutionslederen

Kompetencer

Institutionsleder	Daglig leder	Administrativ medarbejder
<ul style="list-style-type: none"> • Har ledelsesmæssig erfaring • Evne til at lede ledere og er god til at samarbejde • Evne til at tænke i strategier samt evnen til at se udviklingsmuligheder • Videreudvikle egne faglige kompetencer • Har visioner for daginstitutionsudvikling og kan omsætte visioner til mål og handling og kan implementere dette i den enkelte afdeling • Er udviklings-, proces- og resultatorienteret • Har flair for administrativt arbejde og økonomisk kompetence • Kan uddelegere • Kan coache og sparre de daglige ledere • Skriftlige evner • Skal kunne formulere den overordnede strategi for institutionens udvikling, herunder den overordnede virksomhedsplan og den pædagogiske læreplan • Udvikle rammer for selvstyrende grupper • Holde sig faglig ajour • Rutineret i brugen af pc'er 	<ul style="list-style-type: none"> • Har pædagogisk erfaring og gerne ledelseserfaring • Evne til at lede og organisere det daglige arbejde i afdelingen • Evne til at tænke i udviklingsmuligheder og handle derefter • Videreudvikle egne faglige kompetencer • Kan uddelegere • Kan coache/sparre personalet • Holde sig faglig ajour • Har visioner for udvikling af huset og kan omsætte institutionens visioner og mål til handling • Er udviklings- og procesorienteret • Kendskab til pc'er på brugerniveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Superbruger i pc'er og regnskabsprogrammer • Har administrativ erfaring • Arbejder systematisk • Har gode formuleringsevner

Kommunen - ansvar og arbejdsopgaver

Institutionsleder	Daglig leder	Administrativ medarbejder
<ul style="list-style-type: none">• Overholde lovgrundlaget for Daginstitutionsområdet• Overholde Børneudvalgets og Områdets vedtagne retningslinier samt implementeringen af disse• Deltager i ledermøder med Områdechefen• Informere Områdechefen om udsædvanlige hændelser vedrørende børn, forældre og personale• Visitation af børn - herunder<ul style="list-style-type: none">– Varetagelse af placering af børn med særlige behov, herunder ansøgninger til PPR (støttepædagogansøgninger)	<ul style="list-style-type: none">• Er ansvarlig for arbejdsopgaver eller områder Institutionslederen uddelegerer	<ul style="list-style-type: none">• <i>Er ansvarlig for administrative opgaver uddelegeret af institutionslederen.</i>

Samarbejde - ansvar og arbejdsopgaver

Institutionsleder	Daglig leder	Administrativ medarbejder
<ul style="list-style-type: none"> • Ledelse af og samarbejde med de daglige ledere • Skabe et forpligtende netværk med de daglige ledere • Skal sikre udvikling og varetage afdelingernes pædagogiske særkende i forhold til overordnet værdisæt, kultur, virksomhedsplan/pæd.læreplan, mål for udvikling af pædagogik og faglige kompetencer • Samarbejde med de øvrige institutionsledere • Bagstopperfunktion for anden institutionsleder ved kortere fravær • Samarbejde med relevante institutioner, PPR, Familieafdelingen, skoler, Sundhedspleje, dagpleje m.v. <ul style="list-style-type: none"> – Herunder tværgående aktiviteter <p>Varetage Forældrebestyrelsesarbejdet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbejde med Institutionsteamet • Forældresamarbejde i afdelingen • Bagstopperfunktion for anden daglig leder ved fravær i kortere perioder. • Ved daglig leders længerevarende fravær konstitueres en pædagog som daglig leder. • Der etableres en afdelingslederfunktion som også varetager rollen som stedfortræder ved daglig leders fravær i de større huse/afdelinger med over 100 enheder. Der er ligeledes mulighed for at oprette afdelingslederfunktioner ved institutioner med specialgrupper. 	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbejde med Institutionsleder og de daglige ledere • Samarbejde med øvrige ansatte i kommunen, ud fra de opgaver de varetager f.eks.: Løn og Personale, Økonomi o. lign.

Pædagogik - ansvar og arbejdsopgaver

Institutionsleder	Daglig leder	Administrativ medarbejder
<ul style="list-style-type: none">• Udfærdige Virksomhedsplan og Pædagogisk Læreplan• Inddrage de daglige ledere i udfærdigelse af Virksomhedsplan og Pædagogisk Læreplan• Børnemiljøvurderingen/loven• Udarbejde de fælles målsætninger for institutionens samlede pædagogiske virksomhed og sikre implementeringen heraf.• Udvikling, sikring og evaluering af pædagogisk kvalitet	<ul style="list-style-type: none">• Deltage i udarbejdelsen af institutionens Virksomhedsplan og Pædagogisk Læreplan• Handleplaner for udmøntning af pædagogiske indsatsområder i afdelingen• Det daglige pædagogiske ansvar• Personalets faglige samarbejds-mæssige og personlige kompetencer i forhold til udøvelse af den pædagogiske opgave overfor børnene• I samarbejde med personalegruppen at udarbejde afdelingens mål og handleplaner	<ul style="list-style-type: none">• Sekretærfunktion

Økonomi – ansvar og arbejdsopgaver

Institutionsleder	Daglig leder	Administrativ medarbejder
<ul style="list-style-type: none">• Er ansvarlig for stordriftsfordele, økonomi, ressourcer, fysiske rammer, visitering af børn, åbningstid, m.m.• Har ansvar for budgettet og uddelegere økonomi til de daglige ledere således at de kan varetage opgaven• Overordnet ansvar for flexen	<ul style="list-style-type: none">• Har ansvar for den økonomi afdelingen har fået tildelt af institutionslederen<ul style="list-style-type: none">– vikarbudget– beløb til inventar og materialer• Står for den daglige drift af egen økonomi og personale med reference til institutionslederen	<ul style="list-style-type: none">• betale regninger for<ul style="list-style-type: none">– institution– afdelinger• udarbejde regnskabsrapporter for<ul style="list-style-type: none">– institutionen– afdelinger• afstemme rådighedskasse for<ul style="list-style-type: none">– institution– afdelinger• ajourføre den enkelte afdelings Flex-skema

Personale – ansvar og arbejdsopgaver

Institutionsleder	Daglig leder	Administrativ medarbejder
<ul style="list-style-type: none"> • Personaleudvikling, kompetenceudvikling, kurser og videreuddannelse samt fælles foredragsaftener for personale og forældre • Ansvar for at der sker en stadig udvikling af samarbejdet mellem personalegrupperne på tværs af afdelingerne • Afholde MUS, GRUS med de daglige ledere og HK'er • Ansættelse af personale i institutionen, herunder afdelingen <ul style="list-style-type: none"> – Ansættelse af daglige ledere – Uddelegering af andre medarbejdergrupper • Afskedigelse af personale • Ansvarlig for lønpuljen <ul style="list-style-type: none"> – Lønindstilling – Lønforhandlinger • MED – udvalg, TR og SR • Skabe fælles informationsstrategi overfor medarbejdere, forældre og andre interessenter • Oprettelse, udvikling og vedligeholdelse af hjemmesiden 	<ul style="list-style-type: none"> • Det daglige personalemæssige ansvar <ul style="list-style-type: none"> – Udvikling og fastholdelse • Uddelegere opgaver til personalet i afdelingen • Afholde MUS-, STUS- og GRUSSamtaler • Indstille til Ny løn • Ansættelse af personale efter delegation 	<ul style="list-style-type: none"> • Indberette ferie, sygdom/fravær, tillæg etc. • Udarbejde oversigter og statistikker over <ul style="list-style-type: none"> – ferie – sygdom/fravær • Udfærdigelse af ansættelsespapirer • Ansættelsesannoncer • Ajourføre hjemmesiden

Fysiske rammer – ansvar og arbejdsopgaver

Institutionsleder	Daglig leder	Administrativ medarbejder
<ul style="list-style-type: none">• Ansvar for økonomi for el, varme og vand• Bygningsvedligeholdelse<ul style="list-style-type: none">– Indvendige• Legepladsvedligeholdelse	<ul style="list-style-type: none">• Aflæsning af målere for el, vand og varme• Akut opståede bygningskader• Egenkontrol af legeplads• Opsyn med udført rengøring<ul style="list-style-type: none">– Daglig– Årlig hovedrengøring	<ul style="list-style-type: none">• Indberette forbrugstal For el, vand og varme

Arbejds miljø – ansvar og arbejdsopgaver

Institutionsleder	Daglig leder	Administrativ medarbejder
<ul style="list-style-type: none">• Overordnet ansvar for APV• MED – udvalg• Sikkerhedsarbejdet i afdelingerne• Sikkerhedsleder• Samarbejde med TR og SR• Implementering af kommunale politikker ex. rygepolitik, sundhedspolitik mv	<ul style="list-style-type: none">• Udarbejdelse af APV• Implementere Institutionens overordnede politikker• Ad hoc samarbejde med TR om ferie- og arbejdstidsplanlægning• Evt. sikkerhedsgruppeleder	<ul style="list-style-type: none">• Sekretær

Bilag 12 Fremtidig mødestruktur for ledelsesgrupper på dagområdet

Institutionsledermøde (Områdeledere)	Ledermøde Alle ledere	Institutionsledermøder for store og små	Områdets egne møder
Generelle forhold for dagtilbuds-området	Udmøntning af indsats-områder, temamøder	Information	Teamorganisering af områdets opgaver
Starten 14. dag Ellers 1 gang mdr.	4 gange årligt	Ca. 2 gange årligt	Ca. 1 gang mdr.
Institutionsledere for områderne lokalt Områdechef, gruppeleder for konsulenter, gruppeleder af sekretariat	Alle ledere Konsulenter Gruppeleder for konsulenter Evt. områdechef	Selvejende institutionsledere områdeledere Områdechef Gruppeleder af sekretariat	Institutionsleder og Afdelingsledere

Bilag 13 Økonomioversigt

Finansiering af overgang til områdeledelse

	Trin	2008	2009	2010	2011
Selvejende 2,5 stilling på løntrin	49	1.678.320	1.678.320	1.678.320	1.678.320
Selvejende 0,5 stilling på løntrin	26	142.751	142.751	142.751	142.751
7 områdeledere på løntrin	49	3.356.641	3.356.641	3.356.641	3.356.641
3,5 HK'ere på løntrin	26	861.000	861.000	861.000	861.000
A) Udgift til 7 + 3,5 + 2,5 + 0,5		6.038.713	6.038.713	6.038.713	6.038.713
Fra institutioner:					
B) 59 inst. 9 timer på løntrin	15	3.530.432	3.530.432	3.530.432	3.530.432
C) Finansieringsbehov (A-B)		2.508.280	2.508.280	2.508.280	2.508.280
Finansieringsmuligheder:					
a) Omsætning af ledere, souschefer og afdelingsledere (ligeligt fordelt over 4 år)		615.950	1.231.900	1.847.850	2.463.800
Restfinansieringsbehov:		1.892.330	1.276.380	660.430	44.480
b) Flexmodel (dreje på knapper)					
c) Kommunekasse					
d) Lokal løndannelse tilbageløbsmidler		351.000	351.000	351.000	351.000
e) Engangsbeløb fra hele området		1.541.330	925.380		
D (a+b+c+d+e) Indhentning fra omsætning af ledere, plus andre finansieringsmodeller		2.508.280	2.508.280	2.198.850	2.814.800
E) Manglende finansiering (C-D)		0	0	-309.430	306.520
Antagelser på omsætning souschefer og afdelingsledere:					
59 ledere på løntrin 43 i 2007	43	23.343.105			
30 ledere på løntrin 36	36	10.665.430			
29 ledere på løntrin 39	39	10.760.360			
F) Difference:		1.917.315			
Souschef til pædagog					
59 souschef løntrin 33	33	20.123.568			
59 pædagoger løntrin 31	31	19.577.083			
G) Difference:		546.485			
H) Finansiering omsætning (F+G)		2.463.800			