



BUPL hørings svar til forslag om at indføre områdeledelse

Forvaltningen i Næstved Kommune har foreslået at indføre områdeledelse i kommunens daginstitutioner. Her er BUPL's bemærkninger til forslaget.

BUPL's overordnede vurdering af forslaget er, at der ikke findes nogen egentlig substans i begrundelserne og argumenterne for at indføre områdeledelse i kommunens daginstitutioner. De fordele ved områdeledelse, som forvaltningen peger på, er i store træk fordele, som man også kan opnå i den eksisterende struktur.

Argumentationen for områdeledelse er blandet sammen med besparelser-, struktur- og demografiændringer, hvilket gør det uklart at gennemskue, hvad der er hvad. Besparelser og strukturændringer blandes sammen.

De økonomiske gevinster synes begrænsede, og sandsynligheden for at en ny og radikalt anderledes ledelsesstruktur vil koste på bundlinjen er overordentlig sandsynlig.

Forslaget vil reelt forringe normeringerne. Konsekvensen af områdeledelse er, at der trækkes ressourcer væk fra det pædagogiske arbejde med børnene, som i praksis overføres til forvaltningen: Fra varme til kolde hænder.

Effektiviseringsgevinst og struktur

Forslaget opererer med en budgetbesparelse på 2,7 mio. kr. Men det er uklart, om alle rimelige forhold er taget i betragtning. Er det omlægning af institutionsstrukturen, det faldende børnetal eller deciderede nedskæringer, der fremskaffer det påståede provenu? Det fremgår blandt andet, at man indregner besparelser fra institutionslukninger og fjernelse af tilskud til ekstra ledelse i store institutioner i provenuet. Ingen af delene har som sådan noget med områdeledelse at gøre.

Hertil kommer at reduktionen i de nuværende lederes løn også er lagt ind som indtægt, hvilket ikke matcher de aftaler man har med organisationerne. I nogle beregninger af effektiviseringspotentialet indregner man endda beløb fra institutionssammenlægninger, som for længst er gennemført. Man skal være mere end almindelig begejstret for områdeledelse for at se, hvordan det hænger sammen.

Det faldende børnetal med deraf følgende institutionslukninger og besparelser på ekstrabeløb til små institutioner indregnes som en del af effektiviseringsgevinsten, selvom det i sin substans ikke har noget med områdeledelse at gøre. Børnetallet falder uanset om man indfører områdeledelse eller ej og omlægninger af institutionsstrukturen kan fint gennemføres uden områdeledelse. Hvilket da også er sket i rigt mål de senere år gennem nedlæggelser og sammenlægninger.



Forvaltningen argumenterer med, at områdeledelse vil give mere fleksibilitet i landområderne. Men den fleksibilitet opnås ikke via områdeledelse men - som nævnt - ved strukturomlægning. BUPL har i forbindelse med behandlingen af budget 2015 foreslået kommunen, at man omlægger børnehaver og vuggestuer til 0-6-år-institutioner, som både pædagogiske, økonomisk og administrativt giver en langt mere hensigtsmæssig og fleksibel drift, end den nuværende struktur. Et forslag, som både nu og fremover giver kommunen en mulig effektiviseringsgevinst, uden den risiko og usikkerhed, der er forbundet med områdeledelse.

Efter kommunesammenlægningen i 2007 blev forslaget om områdeledelse sat på dagsordenen. Man besluttede i stedet at oprette 10 ledelsesnetværk, nedlægge souschefstillingerne og sammenlægge enkelte institutioner. Siden har spørgsmålet igen været rejst, hvor man vurderede at man ved den daværende ledelsesmodel allerede havde opnået en samlet effektivisering svarende til 2-3 % af det samlede personaleforbrug. Derudover konkluderede man der ikke var nogen yderligere effektiviseringsgevinst at hente ved at gå fra netværksledelse til områdeledelse, men at der fremover skulle sammenlægges institutioner ved en leders fratrædelse. Til gengæld blev der i stedet besluttet en besparelse på 0,5 mill. på ledelsestiden, hvilket svarede til en reduktion af den samlede ledelsestid med 3,3 %, og at samarbejdet i de 10 ledelsesnetværk skulle udvikles yderligere og blive mere forpligtende.

Som nævnt har man de senere år sparet 3 mio. kr. på institutionssammenlægninger mv. og man vil i de kommende år kunne gå videre ad den vej og effektivisere driften. Pengene ligger i effektivisering af strukturen, ikke i områdeledelse. Kommunens børneområde har rigeligt med udfordringer. Tiden er ikke inde til at eksperimentere med et nyt ledelseslag, der hviler på et usikkert økonomisk fundament og er til gene for både ledere, personale, børn og forældre og til skade for den pædagogiske kvalitet.

Administrative forbedringer

Af forslaget om områdeledelse fremgår det blandt andet, at den administrative opgaveløsning vil blive styrket og effektiviseret. Men der er ingen forklaring på, hvordan det skal ske. De ulemper og ressourcekrævende procedurer, som følger med områdeledelse, er der ikke taget højde for i forslaget.

Det fremgår også, at den nuværende indsats for børn med særlig behov vil blive fastholdt, ved at der findes ressource tilbud i alle områder. Men heller ikke det er et argument for områdeledelse. For der er allerede ressource tilbud fordelt på kommunen otte områder. Ønsker man at styrke disse, kan det uden videre ske. Områdeledelse eller ej.

På samme vis argumenterer forvaltningen med, at man kan etablere et bedre samarbejde mellem daginstitutioner og dagpleje, hvis man får områdeledelse. Men samarbejdet om brobygning for



børn, der skifter fra dagpleje til daginstitutionen, er allerede etableret. Uanset man vil styrke brobygningen, har det ikke noget med områdeledelse at gøre.

Endelig mener man fra forvaltningens side, at områdeledelse vil styrke samarbejdet med skoler og afdelingerne i Center for Børn og Unge. Men igen er der ingen hindringer for, at samarbejdet kan styrkes i den nuværende struktur, hvis man prioriterer opgaven.

Involverende processer

Ifølge forslaget vil man, når områdeledelse er indført, udarbejde en fusionsplan med en fælles vision for området og en handleplan. På BUPL virker det bagvendt, at man gennemfører en omkostningsfuld strukturændring, uden at have en vision og plan for området. Hvis der skal være hoved og hale i beslutningerne, skal visionen udarbejdes først. Herefter bør man så se på, hvilke organisatoriske og strukturelle ændringer, man skal foretage for at gøre visionen til virkelighed.

Det lyder sympatisk, at man vil gennemføre en proces, der involverer f.eks. ansatte og forældre i at formulere en vision for området. Men forvaltningen gode intentioner om inddragelse begrænses af at de vigtige beslutninger om områdeledelse allerede vil være truffet.

Vil Næstved Kommune mere og andet, end blot at få en upopulær top-down-beslutningsproces til at fremstå sympatisk, så må man arbejde med ægte inddragelse. Det indebærer, at ansatte og forældre bliver inviteret med i processen, inden de afgørende beslutninger bliver truffet.

Kvalitetsforringelser

Som nævnt mener forvaltningen, at man ved at indføre områdeledelse tilvejebringer en besparelse på 2,7 mio. kr. i 2015. Det fremgår også, at der her og nu skal bruges 1,67 mio. på løn til det nye ledelseslag, som består af seks områdeledere. Den lønudgift vil forvaltningen finansiere ved at de nuværende institutionsledere hver lægger 13 timer (godt en tredjedel af arbejdstiden) til pædagogisk arbejde direkte med børnene.

Efter BUPL's vurdering holder den forudsætning ikke i praksis og konsekvenserne af at gennemføre områdeledelse er reelt dårligere normeringer i institutionerne. Flere ledere er i forvejen en del af vagtplanen og indgår som ekstra arbejdskraft under sygdom, ferie m.m. Selvom forvaltningen har forsøgt at tage højde for den side af sagen, er de 13 timer, der forudsættes til rådighed næppe en reel mulighed. For de er i nogen grad allerede anvendt en gang og der er dog også så sent som i 2011 skåret 3,3 procent af ledelsestiden.



Ideen med - trods områdeledelse - at have en daglig leder i institutionerne er, at den daglige leder skal løse ledelsesopgaver, der opstår i det daglige, som kræver handling her og nu. Det er derfor vanskeligt i praksis at forestille sig, hvordan man skal kunne reservere to dage om ugen, hvor lederen er stuepædagog og der ingen tilgængelig ledelse er i institutionen. I praksis vil det pædagogiske arbejde med børnene blive afbrudt og tilsidesat for akut opståede ledelsesopgaver og det er reelt en normeringsforringelse, som vil svække kvaliteten i det pædagogiske arbejde.

Af forslaget om områdeledelse fremgår det ikke klart, hvilke ledelsesopgaver, der fremover skal løses af områdelederen. Og de ulemper i form af øget mødeafholdelse, koordinering og kommunikation, som fremkommer når man etablerer flere ledelseslag, er ikke indregnet i forslaget. Derfor kan man heller ikke se, hvilken ledelsesmæssig gevinst, der er ved at indføre endnu et ledelseslag i kommunen eller om der reelt blot er tale om, at de daglig pædagogiske ledere fortsat løser de samme opgaver som i dag på kortere tid.

Anbefaling

BUPL anbefaler kommunen at tage forslaget af bordet og i stedet, i samarbejde med institutionsledere, medarbejdere og brugere, at etablere en langsigtet plan for udvikling af kvalitet og service på daginstitutionsområdet, der både kan sikre økonomisk robusthed og pædagogisk kvalitet. Det nuværende forslag mangler substans og argumentation: Det løser ingen udfordringer, som ikke kan løses inden for den eksisterende struktur, effektiviseringsgevinsterne er små, og konsekvenserne er kvalitetsforringelser på dagtilbudsområdet.

Med venlig Hilsen

Irene Dalgaard Pedersen
BUPL Sydøst.