

Høringsmateriale vedr. budgetanalyse af ny ledelsesmæssig organisering af dagtilbudsområdet

Baggrund

Mariagerfjord Kommune ser i de kommende år ind i økonomiske udfordringer. Af det senest vedtagne budget fremgår det, at der i 2026 er et underskud på cirka 40 mio. kr. De økonomiske udfordringer er blandt andet en konsekvens af udviklingen i befolkningssammensætningen og udviklingen i det samlede befolkningstal.

Økonomiudvalget har på den baggrund igangsat budgetanalyser af en række temaer. Det er i budgetanalyserne tilstræbt, at imødekomme de økonomiske udfordringer ved at finde besparelser på større strukturelle emner, idet intentionen har været at tage fat i områder, hvor de økonomiske udfordringer kan imødekommes med strukturelle greb med mindst mulig påvirkning af serviceniveauet.

Følgende budgetanalyse omhandler organiseringen af dagtilbudsområdet.

Analyse og kvalificering

Forvaltningen har i budgetanalysen udarbejdet følgende:

- Principper for organisering af dagtilbudsområdet
- Funktionsbeskrivelse af områdeledelse og pædagogisk ledelse

Principperne for organiseringen af dagtilbudsområdet er kvalificeret i individuelle interviews med dagtilbudslederne og af en FAG-MED Dagtilbud og Skole udpeget referencegruppe. Referencegruppen bestod af dagtilbudsleder, pædagogiske ledere, medarbejderrepræsentanter samt samarbejdspartner fra skoleområdet. Både dagtilbudslederne og referencegruppen har ligeledes kvalificeret funktionsbeskrivelserne.

Beskrivelse

Formålet med budgetanalysen vedr. organiseringen af dagtilbudsområdet var, at beskrive mulighederne for at skabe en faglig og økonomisk bæredygtig organisering, som tager højde for udvikling i børnetal, lokale forhold og Byrådets visioner.

Analysen er igangsat med øje for, at det er ønskeligt, at muligheder for strukturelle forandringer udtømmes, inden der kigges på besparelser, som vil påvirke serviceniveauet.

Der var i kommissoriet for analysen beskrevet, at der fortsat anbefales en central dagpleje, at der ikke tales om lukning af børnehuse, og at de to samdriftsordninger, hvor dagtilbud og skole har samme leder, ikke inddrages i analysen.

I dag er dagtilbudsområdet organiseret i 6 dagtilbudsdistrikter, en central dagpleje og 2 samdriftsordninger. De 6 dagtilbudsdistrikter har hver deres dagtilbudsleder, og i alt er der 19 børnehuse med hver deres pædagogiske leder i de 6 distrikter.

I analysen er der lavet kvalificering af en række principper, der kan opstilles som grundlag for den fremtidige organisering af dagtilbudsområdet. Anbefalingen om ny organisering af dagtilbud laves på baggrund af nedenstående principper:

- Tæt på ledelse/pædagogisk ledelse i hvert børnehus
- Volumen i dagtilbuddet/området (antal børnehuse, antal børn økonomi/budget mv.)
- Geografisk sammenhæng

Tæt på ledelse/pædagogisk ledelse i hvert børnehus

Kvalificeringerne har vist, at "tæt på ledelse"/pædagogisk ledelse i hvert børnehus er væsentlig.

Den daglige personalemæssige og faglige ledelse er vigtig i forhold til at sikre dagtilbud af høj kvalitet, og alle de inddragede i kvalificeringen pegede på, at en pædagogisk leder i hvert hus er afgørende.

Volumen

Ved at samle børnehuse i større områder (antal børnehuse, børn, medarbejdere mv.) skabes et stærkere økonomisk bæredygtigt dagtilbud bl.a. ved at økonomien i det enkelte dagtilbud er mindre følsom i forhold til svingende børnetal mv. En større volumen i dagtilbuddene kan ligeledes bidrage til at udvikle stærkere faglige miljøer og mulighed for opkvalificering af medarbejdere, da dagtilbuddene bliver mindre følsomme over for fravær af kollegaer eksempelvis på uddannelse.

En øget volumen vil medføre, at Områdelederen får et større ledelsesspænd af pædagogiske ledere, som skal ledes i et team. Et større ledelsesteam skaber øget mulighed for faglig sparring og udvikling samt mulighed for synergi og læring på tværs af børnehuse. Det større ledelsesspænd vil gøre det tydeligere, at områdelederen i overvejende grad skal fokusere på den strategiske og faglige udvikling af området, samt den overordnede administrative, økonomiske og personalemæssige ledelse.

Den pædagogiske leder skal derimod have det ledelsesmæssige ansvar for den daglige drift af det enkelte børnehus, herunder det daglige personalemæssige ansvar samt det daglige pædagogiske arbejde omkring børnene. Til at fastlægge opgavedeling på de to ledelsesniveauer er der udarbejdet funktionsbeskrivelser for hhv. områdeledere og pædagogiske ledere.

Geografisk sammenhæng

Kvalificeringerne har bl.a. også peget på at geografi/sammenhæng med skoledistrikter er et væsentlig parameter i organiseringen af dagtilbudsområdet.

Dette begrundes bl.a. med lokale forhold i lokal/nærmiljøet og samarbejdet med skolerne bl.a. i forhold til børnenes overgang fra dagtilbud til skole.

Med en organisering af dagtilbudsområdet i færre områder vil det medføre, at områdelederen skal samarbejde med flere skoler - noget der i dag sker i nogle distrikter men ikke i alle. Samarbejdet med flere skoler forventes at kunne give øget mulighed for læring på tværs af områderne, eksempelvis i forhold til gode overgange/den gode skolestart for børnene. Dette er erfaringen fra de distrikter, der i dag samarbejder med flere skoler.

Forslag til ny organisering

På baggrund af ovenstående principper for ny organisering foreslås det, at der sker en samling af områderne, så dagtilbud fremadrettet er organiseret under 2 eller 3 områdeledere, og at børnehuse fortsat har hver sin pædagogiske leder.

Herudover ønsker økonomiudvalget høringsbemærkninger til en model med 4 områdeledere.

Organiseringen af dagtilbudsledelsen i 2 eller 3 distrikter

Organiseringen af dagtilbudsledelsen i 2 områder vil medføre en højere grad af økonomisk bæredygtighed i de enkelte områder, samt geografisk mulighed for en naturlig opdeling af kommunen eksempelvis i en syd/nord eller øst/vest opdeling.

Organisering i 2 områder vil medføre et ledelsesspænd for områdelederne på 9-10 pædagogiske ledere. I kvalificeringen er der ydret bekymring for, om dette vil blive for stort ledelsesspænd og give for stor afstand til driften af børnehuse. Dog har en fastholdelse af pædagogiske ledere i hvert børnehus vægtet højt for referencegruppen.

Organiseringen af dagtilbudsledelsen i 3 områder vil medføre en mindre grad af økonomisk bæredygtighed i de enkelte områder end ved organisering i 2 områder, dog fortsat en højere grad af økonomiske bæredygtighed, end der er i de nuværende distrikter. En organisering i 3 områder ud fra principperne om både volumen og geografi kan enten medføre, at der bliver et distrikt med mindre volumen eller at byområderne/skoledistrikterne deles med henblik på at skabe mere ensartethed.

Organisering i 3 områder vil medføre et ledelsesspænd for områdelederne på 5-8 pædagogiske ledere.

Fravalg

Som led i analysen er der dermed også foretaget et fravalg i forbindelse med en ny organisering af dagtilbudsområdet.

Der er foretaget et fravalg af 5, 4 eller 1 område samt en tilbagegang til traditionel institutionsledelse.

Budgetanalysen er sat i værk med udgangspunkt i et behov for at reagere rettidigt på økonomiske udfordringer, så derfor vil 5 områder ikke bidrage til øvelsen i væsentlig grad.

Dette gælder til dels også ved 4 områder. Her gælder det imidlertid også, at med den geografiske placering af kommunens børnehuse, vil det med fire områder være svært både at tilgodese principperne om volumen og geografi. Når 1 område er fravalgt, er det fordi vurderingen er, at dette bliver for stort et område, og pointen med områdeledelse går til dels tabt.

Der er også fravalgt at gå tilbage til traditionel institutionsledelse, hvor den pædagogiske leder refererer direkte til Dagtilbuds- og skolechefen. Dette er fravalgt for at styrke den pædagogiske tæt-på ledelse, som er en del af principperne. Hvis 19 pædagogiske ledere alle skal drive den overordnede strategiske ledelse, og skal forlade børnehuset, hver gang

der er møder m.m., vil det svække den pædagogiske ledelse i børnehuset, og der anbefales derfor stadig to niveauer organiseret i en områdeledelse.

Den videre proces/tidsplan

Nedenfor ses tids- og procesplanen for den kommende periode frem mod politisk beslutning.

Høringsperiode	26. maj-6. juni
Økonomiudvalget vurderer om de vil indstille Byrådet	14. juni
Byrådet træffer beslutning om ny organisering af dagtilbudsområdet eller afviser forslaget	22. juni
Hvis der Byrådet træffer beslutning om ny organisering af dagtilbudsområdet – tilrettelæggelse og udmelding i området	Uge 26
Tilretning af Styrelsesvedtægt, MED-organisering, forhåndsftale, AMR	August-september
Ikrafttrædelse af ny organisering af dagtilbudsområdet	1. september