

Bilag 2

Greb til forenkling af ledelsesopgaven i kommunale klynger

Jf. indstillingen foreslår forvaltningen følgende tre løsningsgreb for at skabe bedre rammer for ledelse i dagtilbud.

- 0-5 års området:* Fritidscentre og klubber udskilles fra klyngestrukturen, så der kun er 0-5 års dagtilbud i klyngerne
- Reducering af de største klynger:* De største klynger der i dag rummer flest pladser reduceres ved at flytte enheder til mindre eller nye klynger.
- Mere lokal pædagogisk ledelse:* Enheder der er delt op på flere selvstændige (ikke sammenhængende) adresser sikres lokal pædagogisk ledelse på alle adresser. Enheder hvor den enkelte pædagogiske leder har mange ansatte sikres yderligere pædagogisk ledelse

Her uddybes de tre løsningsgreb

a) Klyngeorganisering tilpasset 0-5 års området

I dag har 9 ud af 41 klynger fritidsinstitutioner, heraf består en klynge udelukkende af fritidscentre og klubber (AMA klynge A). Der er i alt 13 fritidsinstitutioner organiseret i klyngerne med ca. 8.000 pladser.

Opgaverne og personalesammensætningen i fritidsinstitutionerne adskiller sig på flere områder fra dem på 0-5 års området og enhederne er geografisk meget spredt. De klyngeledere, der skal lede begge typer enheder, står med en mere kompleks ledelsesopgave, og skal favne en faglig bredde, hvor det ofte er vanskeligt at få øje på synergier for ledere, medarbejdere og forældre.

Hvis fritidsinstitutionerne tages ud af klyngeorganiseringen, vil det forenkle klyngestrukturen som illustreret i nedenstående tabel.

Figur 1: Klyngeorganisering tilpasset 0-5 års området

	Antal klynger		Antal PL		Antal institutioner		Antal pladser/børn		Antal medarb.	
	0-18 år	0-5 år	0-18 år	0-5 år	0-18 år	0-5 år	0-18 år	0-5 år	0-18 år	0-5 år
AMA	10	9	60	56	58	54	7.655	6.010	1.372	1.261
NB	8	8	52	47	47	43	6.249	4.924	1.162	1.073
IBØ	9	9	45	42	43	41	6.399	4.717	1.078	1.009
VVK	7	7	52	47	45	43	7.438	4.991	1.215	1.082
BV	6	6	37	35	33	32	4.553	3.513	781	732
I alt	40	39	246	227	226	213	32.294	24.155	5.608	5.157

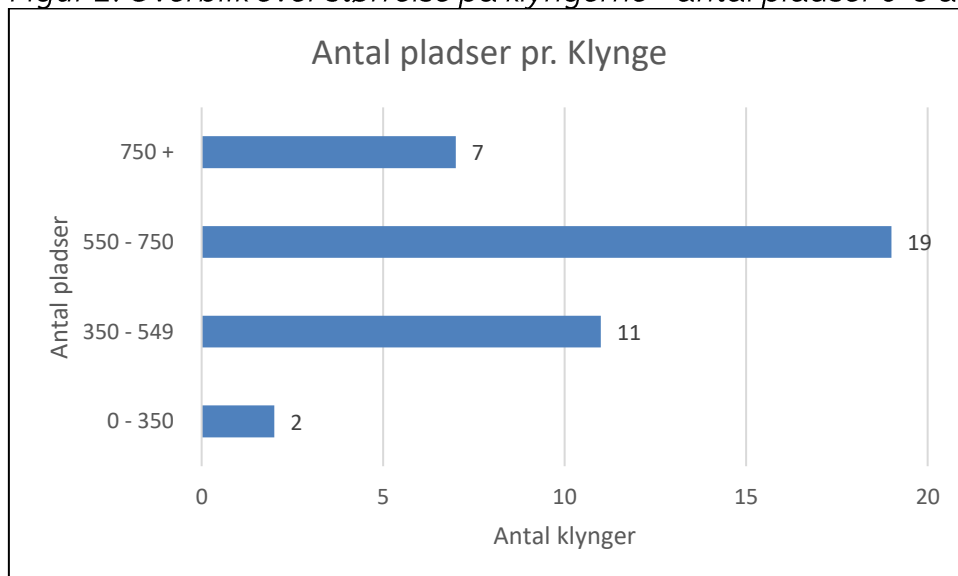
Det medfører, at i alt 13 institutioner med fritidstilbud trækkes ud af den eksisterende klyngeorganisering – det reducerer antallet af pladser fra ca. 32.000 til ca. 24.000 og antallet af medarbejdere fra ca. 5.600 til ca. 5.200. Det anbefales, at der afsættes midler svarende til 5 klyngeledere til ledelsesopgaven af fritidscentre og klubber, men den nærmere organisering af fritidsinstitutionerne fastlægges efterfølgende, i sammenhæng med de øvrige tiltag der er undervejs på fritidsområdet.

b) Reducering af de største klynger

Klyngerne varierer i størrelse fra 200 til ca. 1.100 pladser. Den mindste klynge (Klynge AMA J) er ved at blive opbygget i et nyt byområde.

Antallet af pladser giver et indblik i, hvor mange børn og forældre en klyngeleder skal forholde sig til. Antallet af medarbejdere afhænger også til dels af antallet af pladser i en klynge, men det varierer derudover efter om det er vuggestue- eller børnehavepladser, basispladser eller institutioner med sociale normering.

Figur 2: Overblik over størrelse på klyngerne – antal pladser 0-5 år



De 7 største klynger har over 750 pladser og fordeler sig således:

Figur 3: Klynger med mere end 750 pladser

Områder/Klynger	Antal pladser
Område Valby/Vesterbro/Kgs. Enghave	
Klynge C	1.111
Område Amager Klynge I	1.018

Område Amager Klynge F	809
Område Nørrebro/Bispebjerg Klynge F	797
Område Brønshøj/Vanløse Klynge A	765
Område Amager Klynge C	754
Område Brønshøj/Vanløse Klynge F	754

4 ud af 5 områder har klynger med mere end 750 børn. Det anbefales, at hvert af de 4 områder opretter en ekstra klynge, og at enhederne organiseres så ingen af klyngerne i området overstiger de 750 børn.

c) Mere pædagogisk ledelse

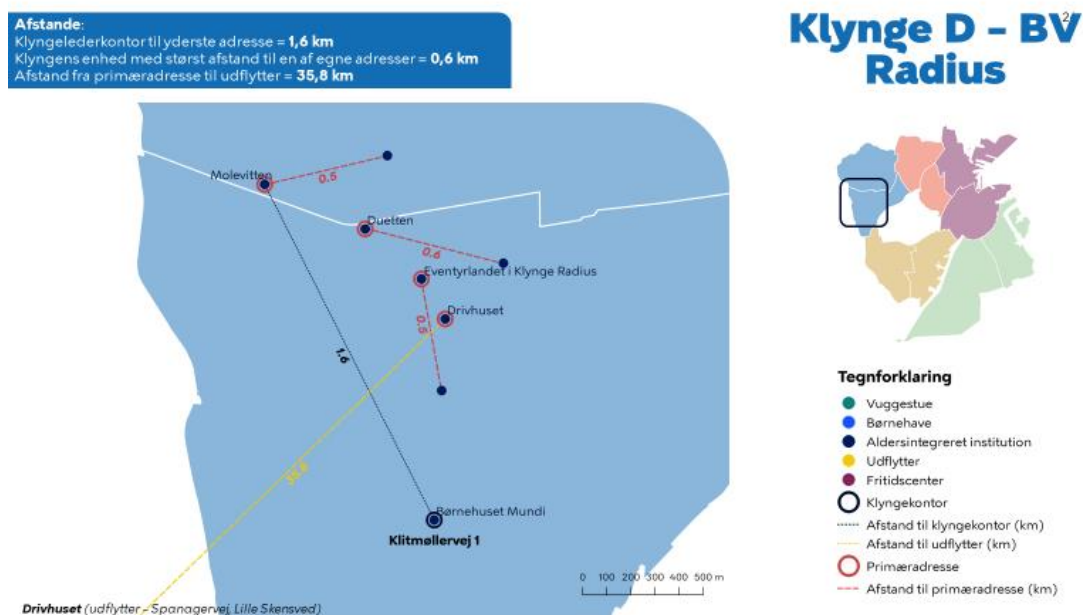
Afstand

71 institutioner er i dag fordelt på flere adresser med mere end 200 meter mellem adresserne. Det omfatter både institutioner med udflytterenheder og institutioner, der har flere ikke-sammenhængende adresser. Nogle af adresserne er relativt små enheder, andre består af flere børnegrupper. Afhængig af størrelsen og kompleksiteten kan der være behov for enten en pædagogisk leder eller en pædagog med ledelsesansvar på adresserne for at sikre lokal pædagogisk ledelse.

Nedenstående eksempel illustrerer en klynge institutioner geografisk fordelt.

Klynge D i Brønshøj/Vanløse har fem pædagogiske ledere til fem institutioner, fordelt på 9 adresser, med i alt 122 medarbejdere til 575 børnepladser, inkl. udflytter med ca. 40 pladser (35 km afstand).

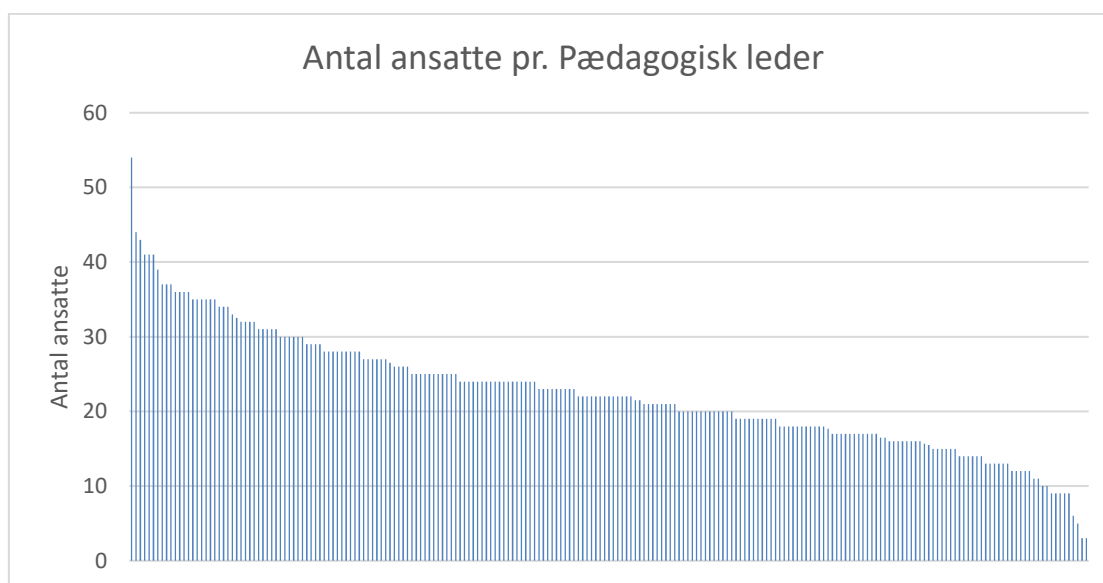
Figur 4: Afstande inden for klynge



Størrelse

Der er stor variation i hvor mange ansatte, hver pædagogiske leder har det daglige ledelsesansvar for. I 64 institutioner har den pædagogiske leder mere end 25 ansatte (pædagogisk personale). I nedenstående ses en fordeling af antallet af ansatte pr. pædagogiske leder.

Figur 5: Antal ansatte (pædagogisk personale) pr. pædagogiske leder



Forvaltningen anbefaler jævnfør pejlemærkerne, at pædagogiske ledere har et ledesspænd på mellem 12 og 25 medarbejdere. I indstillingen anbefales det videre, at institutioner med mere end 35 ansatte pr. pædagogiske leder organiseres med en ekstra pædagogisk leder. For enheder med mellem 25 og 35 medarbejdere pr. leder anbefales det, at klyngeledelsen i dialog med medarbejdere og forældre vurderer, - hvilken form for ekstra ledelsesressourcer, der er behov for lokalt.

I dag har 20 institutioner af forskellige årsager flere pædagogiske ledere eller pædagoger med ledelsesansvar. Det gælder f.eks. Barndommens Land på Nørrebro (Klynge G), og Damperen i Område Valby, Vesterbro/Enghave (Klynge D). Begge institutioner har to pædagogiske ledere til at varetage ansvaret for ca. 200- 250 børn fordelt på hhv. 2 og 3 adresser. Begge har udflytter med ca. 40 pladser.

Der er aktuelt i alt 13 pædagoger med ledelsesfunktion i klyngerne. Ordningen trådte i kraft i efteråret 2020. Den ekstra ledelseskapacitet ses særlig i de store institutioner, hvor antallet af pladser ligger mellem 150 og 300 pladser. Pædagoger med ledelsesfunktion bruges også i enheder, som geografisk er spredt over et større område eller flere bygninger, og i enheder med store udflyttergrupper.