

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 forhåndsaf tale 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:

- 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 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. Souschefstillinger, stedfortræderstillinger og afdelingslederstillinger i den nye struktur

Alle nuværende souschefstillinger 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 souschefstilling/en fremtidig pædagogstilling.

7. Nuværende ansatte ledere, souschefer og afdelingsledere

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

De nuværende souschefer og afdelingsledere tilbydes overgang til en assistentstilling i institutionen.

Det sker ved, at Rudersdal Kommune varsler vilkårsændringer overfor de nuværende varigt ansatte ledere, souschefer 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 forhåndsaftaler.

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 forhåndsaftale.

Der er enighed om, at den samlede udgift til løn skal være udgiftsnetutral. 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



Dorte Bloch

For BUPL Nordsjælland



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

Bilag 1 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 BUPLs 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 lønaftaler 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 forhåndsaf tale, 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 områdelelse, 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.

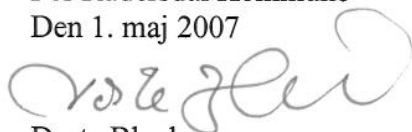
BUPL har gjort opmærksom på, at en del ledere tilkendegiver stor bekymring for deres fremtidige stilling, status og placering. Det medfører stressbelastning for dele af ledergruppen. BUPL opfordrer til, at Område Dagtilbud er opmærksom på dette. BUPL foreslår, at parterne frem til midtvejsevalueringen 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



Eva Luning

Bilag 2. 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, livslyst 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 3 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 ressourcepersoner for områdeinstitutionen ex indenfor sundhed, sprog, natur mv. og der skal etableres netværk på tværs for disse ressourcepersoner 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 ressourcepersoner 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 projektforbånd, 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 projektforbånd 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 pædagerne.
- 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 pædagerer.
- 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 4 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	SAMLET FOR OMRÅDET	431,6	177,9	190,8
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	SAMLET FOR OMRÅDET	384,2	166,1	178,9
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	SAMLET FOR OMRÅDET	401,7	156,4	178,3
4	MÆLKEBØTTEN	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	SAMLET FOR OMRÅDET	460,8	185,2	198,2
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	SAMLET FOR OMRÅDET	484,0	205,0	209,0
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	SAMLET FOR OMRÅDET	483,9	219,0	214,0
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	SAMLET FOR OMRÅDET	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 5 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 personalerepræsentationen 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.

Kompetenceniveau'erne skal nærmere beskrives når aftale om 'Områdeledelse' foreligger.

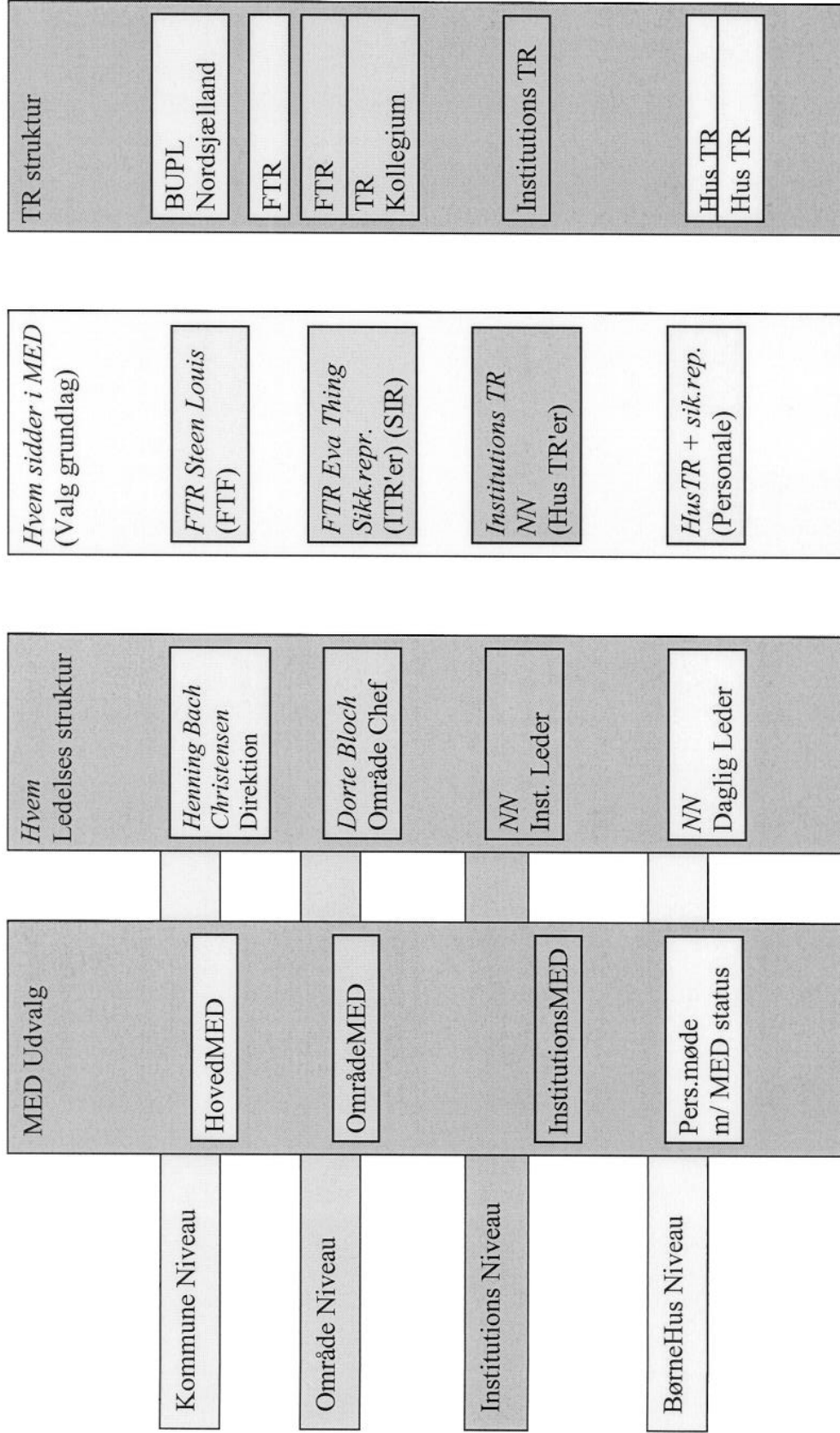
Noter

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 beskrive strukturelle niveauer ikke nødvendigvis et udtryk for delegation af kompetencer



Bilag 6 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) Manglende finansiering(A-B)		2.508.280	2.508.280	2.508.280	2.508.280
Finansiering:					
a) Omsætning ledere, souschefer og afdelingsledere(ligeligt fordelt over 4 år)		615.950	1231900	1847850	2463800
b) Fleksmodel(dreje på knapper)					
c) Kommunekasse					
d) Lokal løndannelse tilbageløbsmidler		351.000	351000	351000	351000
e) Andet engangsbeløb		1.541.330	925380		
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			