

Ændring af styrelsesvedtægt på dagtilbudsområdet

Hvidbog - behandling af høringssvar

9. januar 2025

Hvad er en hvidbog?

En hvidbog er kommunens administrative behandling af de høringssvar, der indgivet til et materiale, som har været sendt i høring. Hvidbogen med høringssvarene indgår i den politiske behandling af sagen, så den politiske beslutning bygger på et fuldt oplyst grundlag.

En hvidbog indeholder ikke et fuldstændigt overblik over alt indhold og alle nuancer i de indkomne høringssvar, men tjener det formål at udtrække særlige pointer i alle indkomne høringssvar. Hvidbogen kan således ikke stå alene, og skal læses og behandles i sammenhæng med høringssvarene i deres fulde længde.

Høring

Børn, familier og forebyggelse har den 11. november 2024 sendt et forslag om nedlæggelse af områdestruktur og dermed en ændring af styrelsesvedtægten for dagtilbudsområdet, i høring.

Høringsfristen var den 6. december 2024. Der er modtaget i alt 17 høringssvar.

Høringsparterne er dagtilbudsområdet MED-udvalg og det koordinerende MED-udvalg for 0-16 år samt områdebestyrelser, husråd og faglige organisationer.

Formålet med høringen var at give høringssparterne mulighed for at komme med perspektiver på forslaget om nedlæggelse af områdestruktur samt den tilpassede styrelsesvedtægt.

Hvidbogens opbygning

Hvidbogen er udgøres af et skema. Hvidbogsskemaet indeholder en række for hvert høringssvar, der er indkommet i høringsperioden og tre kolonner.

I første kolonne står navn på den høringssvar, der har sendt høringssvaret.

I anden kolonne er der udarbejdet et resume af hovedpointerne fra høringssvaret. Hver hovedpointe har sit eget punkt. Alle høringssvarene vil endvidere indgå i deres fulde længde i den politiske behandling af sagen, idet de vedlægges i et selvstændigt bilag.

Tredje kolonne indeholder administrationens kommentarer til hovedpointerne fra høringssvaret. Tal og bogstaver modsvarer hinanden i kolonne to og tre.

Hvidbogen tjener dermed det formål at sikre systematisk behandling af indkomne kommentarer fra høringssvarter.

Overblik over væsentlige pointer i høringsvar

Generelle tendenser:

Der er i alt modtaget 17 høringsvar. De generelle tendenser i høringsvarene er, at der er bekymring for det tempo, hvormed organisationsændringen træder i kraft, herunder om der tages tilstrækkeligt højde for at klæde de pædagogiske ledere på til opgaven.

Der er en bekymring for det øgede arbejdspress for de pædagogiske ledere og medarbejdergruppen, samt om ændringen og de nye ledelsesmæssige og administrative opgaver, vil betyde en forringelse af normeringen, når leder og medarbejdere skal varetage nye opgaver som budget og bestyrelsesarbejde. Der ønskes et fokus på børn, ledere og medarbejders trivsel i den nye organisering, herunder nævnes det forhold, at der er medarbejdere, der søger væk fra Frederikssund kommune.

Der ønskes en tydelig rolleafklaring og beskrivelse af snitfladerne mellem den nye afdelingsleder og de pædagogiske ledere

Høringsvarene udtrykker bekymring for, om den nye organisering vil betyde, at det enkelte børnehus står mere alene og ikke får den nødvendige støtte, råd og vejledning. En gennemgående bekymring er i forlængelse heraf, om omorganiseringen vil påvirke kvaliteten i det pædagogiske arbejde, herunder om forskellen på kvaliteten mellem de enkelte børnehuse i kommunen, vil stige.

Der udtrykkes bekymring for, om der kan rekrutteres forældre til forældrebestyrelsesarbejdet, samt om forældrenes stemme ift. Center for Børn og Skole og det politiske niveau, vil blive forringet af.

Der er et gennemgående ønske om at tilknytte souschefer til børnehusene.

I det følgende er pointer fra alle høringsvarene samlet, herunder Administrationens kommentarer hertil.

Afsender	Resumé af høringsvar	Administrationens kommentarer
1. Område- bestyrelse, dagpleje, Hornsherred og Slangerpup	1. A. <i>flere bekymringer omkring det tempo der er sat for overgangen. Bestyrelsen mener, at overgangsperioden bør forlænges med 1 år for at sikre, at der ikke opstår store afvigelser i kvaliteten af den pædagogiske indsats i</i>	1. A.A. Det er korrekt, at den formelle ændring af styrelsesvedtægt og organisering sker relativt hurtigt efter endelig politisk godkendelse. Dette for at reducere den usikkerhed, der ved en længere overgangsperiode vil kunne opstå. Derfor er der allerede igangsat og fastlagt mange processer og aktiviteter, herunder kompetenceudvikling for de pædagogiske ledere i økonomi og normeringsark, planlægning af proces for valg til bestyrelser etc. frem mod og umiddelbart efter den nye styrelsesvedtægt og organisering træder i kraft pr. 1. marts 2025. Der vil naturligvis være support, hjælp og støtte fra stabsfunktioner, administrative, pædagogiske konsulenter, ledere og chef til at nå i

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p><i>børnehuse, og processen herved ikke bliver forhastet.</i></p> <p>1. B. <i>Bestyrelsen mener, at der mangler en handlingsplan for udførelsen af denne overgang, og indtil en sådan plan er præsenteret og accepteret, så er holdningen i Bestyrelsen, at dette er en forhastet politisk beslutning.</i></p> <p>1. C. <i>I den første tid, har I i høringsmaterialet vedkendt at ledere skal kompetenceudvikles. Hertil vækkes der bekymring ift. den tilstedeværelsestid der vil mangle i børnehuse både overfor børn og personale. Disse bekymringer udløser en række spørgsmål som:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Hvornår skal dette ske?</i> - <i>Hvilket budget bærer denne udgift?</i> - <i>Hvem er interim-leder i de huse, hvor lederne er på kursus?</i> <p>1. D. <i>Med selvstændige børnehuse bliver sygdom og fravær hurtigt sårbart. Bestyrelsen ønsker herfor en afklaring på følgende:</i> <i>Hvordan forventer man at håndterer sygemeldinger af børnehusledere?</i> <i>Skal der etableres souschefer i hvert børnehuse?</i> <i>Hvordan håndteres langtidssygemeldinger af børnehusleder ift. ansvaret for at indkalde til bestyrelsesmøder?</i></p>	<p>mål med alle opgaver i løbet af foråret 2025. Det vurderes således, at overgangsprocessen gennemføres i et passende højt tempo, samtidig med at de pædagogiske ledere med hjælp og støtte vil kunne sikre, at kvaliteten i de pædagogiske indsatser og praksis kan fastholdes i processen.</p> <p>1. B.B. Der er udarbejdet en administrativ handleplan for overgangen. Handleplanen omfatter en projektorganisation og en række aktiviteter. Der er etableret en styregruppe, arbejdsgrupper, ledernetværk og en følgegruppe med fællestidsrepræsentanter, for at gøre organisationen klar til overgangen. En afgørende del af handleplanen er at få klædt de pædagogiske ledere på til den nye opgave vha. kurser, undervisning og meningsfulde processer. Det er i forlængelse af dette de pædagogiske lederes opgave, at orientere husrådene i forhold til de tiltag, der er og bliver iværksat undervejs. Der udsendes et orienteringsbrev til forældrene i foråret 2025.</p> <p>1C.C. De pædagogiske ledere vil modtagekompetenceudvikling de kommende måneder. Kompetenceudviklingen består af mindre introduktionskurser af to timers varighed f.eks. i hvordan man styrer normeringen i et børnehuse. Derudover er der fællesmøder hver 14. dag af to timer, ligesom repræsentanter for ledere mødes i arbejdsgrupper og i styregruppegruppen til møder af en til to timer, en eller to gange om måneden. Det vurderes derfor ikke at, at der er grund til bekymring for ledernes tilstedeværelse som følge af omstruktureringen.</p> <p>Relevant undervisning sker løbende jf. ovenstående, og der vil anslået være op til tre særskilte kurser af et par timer om måneden de kommende måneder. Dette af hensyn til driften og en vurdering af, hvad den enkelte leder har behov for af ny viden og information, mens driften kører.</p> <p>Langt de fleste kurser afholdes af interne aktører, f.eks. stabsfunktionerne HR og Økonomi. Der er ved at blive planlagt enkelte aktiviteter med ekstern deltagelse, herunder oplæg til forældre / husråd og ledere omkring bestyrelsesopgaven til foråret. Udgiften til disse arrangementer afholdes af Center for Børn og Skole indenfor det samlede budget. Det forventes dermed ikke, at det enkelte børnehuse får udgifter til kompetenceudvikling, andet end den tid den enkelte leder allokerer til aktiviteterne.</p> <p>Jf. ovenstående vil kurser og kompetenceudvikling kunne gennemføres på korte møder af to timer, fordelt over mange uger. Det vurderes derfor ikke nødvendigt, at indsætte en interim-leder i de enkelte børnehuse, som følge af kompetenceudviklingen i omstrukturingsprocessen. Der bliver i de inddragende processer taget højde for, at ledernes tid i udviklingsprocesser bruges hensigtsmæssigt. Der holdes ingen unødvendige møder.</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p>1.E. <i>Hvad er belægget for at den pædagogiske indsats styrkes ved at reducere ledernes pædagogiske tid med 10%? Bliver disse timer erstattet af flere pædagogtimer blandt personalet? Uden videre forklaring så anskuer Bestyrelsen 10% reduktion af børnehuslederens pædagogiske tid som en skjult besparelse på området.</i></p> <p>1.F. <i>Med de nuværende muligheder for at rokerer ressourcer og midler mellem børnehuse til at kunne afhjælpe eller løfte eventuelle hængepartier, bekymrer selvstændiggørelsen af børnehuse da antagelsen ligger i, at børnehuse nu skal til at kæmpe for deres eget hus og for at blive hørt.</i></p> <p>1. G <i>Bestyrelsen er især bekymret for de mindre børnehuse og eventuel konkurrence om puljerressourcer og adgang til tværgående initiativer. Hvordan sikrer kommunen, at alle børnehuse høres på lige fod?</i></p> <p>1. H <i>Med de manglende områdebestyrelser vækkes der bekymring ift. samarbejde, vidensdeling, fælles stemme og fælles retning. Hertil er Bestyrelsen ligeledes bekymret for etableringen af de nye bestyrelser, da processen fremstår forhastet uden tanke på at udruste de nye bestyrelser til deres nye og større opgave i de enkelte børnehuse.</i></p>	<p>1D.D. Det vurderes ikke, at nedlæggelsen af områdestrukturen vil påvirke det samlede dagtilbudsområdes muligheder og vilkår ift. at håndtere udfordringen med eventuelt sygemeldte ledere. Den nye afdelingsleder, der forventes ansat pr. 1. marts 2025, vil bl.a. have til ansvar, at sikre, at der findes gode løsninger på f.eks. udfordringer med sygemeldte ledere, helt på samme måde som områdelederne har fundet løsninger på samme problemstilling hidtil. Derudover arbejdes der allerede nu på forskellige løsninger på at sikre en mere robust organisering internt i det enkelte børnehus, hvor lederes fravær ikke gør det enkelte børnehus sårbar. Det skal afklares om det er en mulighed at oprette souschefstillinger.</p> <p>Hvis en pædagogisk leder bliver langtidssygemeldt, vil der blive fundet løsninger på dette i den relevante periode, ligesom det også har været tilfældet i den nuværende områdestruktur. Det kan f.eks. være ved at en lederkollega dobbeltleder i en periode. Denne person, der i perioden har ansvaret for to børnehuse i en periode, vil også få ansvaret for at indkalde og afholde bestyrelsesmøder i begge børnehuse.</p> <p>1.E.E. De 85 % stammer fra den lovbestemte måde, hvorpå minimumsnormeringer for dagtilbud beregnes på, hvor lederne timer tæller med normeringsberegningerne på. I Frederikssund kommune har betydet som nævnt i høringsmaterialet lagt op til, at ledernes tid i den tekniske beregning af minimumsnormeringer fremover skal tælle med 75 % af deres tid. Belægget for at kvaliteten alligevel kan påvirkes positivt er, at en faglig pædagogisk ledelse er en af de vigtigste parametre for at kunne udvikle høj kvalitetsdagtilbud. Minimumsnormeringer er alene en beregningsmodel. I praksis er det den enkelte pædagogiske leder, der disponerer over de ressourcer, der bliver tildelt børnehuset, sådan så åbningstiden kan bemannes mest muligt hensigtsmæssigt. I perioder vil lederen være en del sammen med medarbejdere og børn for at hjælpe personalet, observere praksis og vejlede medarbejderne etc. og i andre perioder vil lederen deltage i møder, planlægge, lægge strategier, forberede bestyrelsesmøder etc. Det er lederen af børnehuset, som i sidste ende beslutter hvordan hverdagen i børnehuset, herunder lederens arbejdstid, organiseres.</p> <p>1.F.F I den nuværende områdestruktur er der tildelt konkrete ressourcer til det enkelte børnehus på baggrund af de aktuelle børnetal. Dette kommer ikke til at ændre sig som følge af den struktur på dagtilbudsområdet. I den nuværende struktur er der derudover flere centrale puljer f.eks. til vikarer, uddannelse etc. som de enkelte ledere kan få del i ift. hvad deres behov er og hvad der er økonomisk rammen til. Det er pt., i dialog med de pædagogiske ledere, ved at blive afklaret, hvordan fordelingen er de centrale puljer skal fordeles i den nye struktur. Det vil sige, hvor mange af de centrale midler, der skal "lægges ud" til det enkelte børnehus og hvor mange midler, der skal holdes centralt, sådan så</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p>1. I <i>Hvordan forventer kommunens politikere at skabe en direkte dialog med børnehuse fremadrettet? Deltagelsen på Bestyrelsens møder har været en måde at skabe direkte dialog mellem politikerne og de berørte.</i></p>	<p>børnehuse, der i perioder er i udfordringer f.eks. med mange sygdommeldinger, kan få særskilt hjælp fra en central vikarpulje til at dække udgiften eller en del af udgiften.</p> <p>1G Alle børnehuse og alle børn har krav på at have de samme økonomiske rammer. I praksis er der dog forskel på små børnehuse og store børnehuse. Der er f.eks. stordriftsfordele i store børnehuse, mens lederen vil ofte være tættere på praksis i små børnehuse. Administrationen vil sikre, at den tildelingsmodel, der findes i dag, hvor pengene følger barnet, samt fremtidige beslutninger om fordeling af centrale puljer til f.eks. vikarer, vil komme til at tage højde for eventuelle u hensigtsmæssige forhold ift. om et børnehus er stort eller småt.</p> <p>1H Områdebestyrelsernes arbejde fortjener stor anerkendelse, herunder anerkendelse for bestyrelsernes evne til at samarbejde, videndele og etablere fælles retning. Det er vurderingen og en klar forventning, at de lokale bestyrelser i de enkelte dagtilbud vil kunne styrke nærdemokratiet, forældrenes stemme, kvaliteten i det pædagogiske arbejde ift. samarbejdet mellem dagtilbud og hjem. Der vil derudover være stor opmærksomhed på at bevare bestyrelsernes mulighed for at samarbejde, videndele etc. på tværs af de enkelte børnehuse, både for at administrationen har en samlet indsigt i, hvad der betyder noget for forældrene på tværs af kommunen og for at styrke forældrenes samlede stemme ift. kvalitetsudviklingen på dagtilbudsområdet i Frederikssund kommune. Der vil derfor i løbet af 2025 blive iværksat en proces for, hvordan områdebestyrelsernes bekymring kan imødekomes. Det kan være ift. at etablere et formandsnetværk, der mødes med administrationen et antal gange om året. Ligesom det kan være et netværk, der initieres af forældrene selv. Administrationen vil, når forældrebestyrelserne er endeligt etableret, gå i dialog med bestyrelserne om, hvordan der etableres det bedst mulige samarbejde mellem Center for Børn og Skole, de børnehuse og forældrene på tværs af kommunen. Derudover er der i den reviderede styrelsesvedtægt lagt op til repræsentanter fra forældrebestyrelserne mødes to gange årligt til dialogmøde med det politiske udvalg for dagtilbudsområdet.</p> <p>1I Der vil i forlængelse af svaret under 1H, også blive iværksat en drøftelse i Udvalget for Børn, Familier og Forebyggelse om, hvordan udvalget ønsker at fortsætte den gode dialog med bestyrelserne på dagtilbudsområdet.</p>
<p>2. Områdebestyrelse Frederikssund</p>	<p>2. A. <i>spørgsmålet om, hvordan kommunen vil sikre ensartet kvalitet og sammenhæng på tværs af alle dagtilbud</i></p>	<p>2. A. A. Baggrunden for den politiske beslutning om at nedlægge den nuværende områdestruktur er ønsket om, at styrke den lokale, pædagogiske ledelse af kvalitet, arbejdsfællesskaber og forældresamarbejde i alle børnehuse. Samtidig styrker vi den fælles faglige kvalitetsudvikling af dagtilbudsområdet med en fælles afdelingsleder for dagtilbud. Forskning på dagtilbudsområdet viser tydeligt, hvad kvalitet er på et dagtilbudsområde jf. bl.a. ovenstående og arbejdet for at alle dagtilbud</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p>2. B <i>Decentralisering fører til, at de enkelte enheder udvikler sig forskelligt, hvilket kan skabe variationer i kvalitet og tilgang. Decentralisering kan give frihed til lokalt at tage beslutninger, men uden en stærk sammenhængende strategi og koordinerende ledelse kan det føre til uensartede standarder, som kan skabe betydelige kvalitetsforskelle på tværs af enhederne.</i></p> <p>2. C <i>Det er uklart, hvorvidt én fælles faglig leder kan yde den nødvendige støtte til hvert enkelt børnehus, især hvis der opstår udfordringer med implementering af pædagogiske mål og kvalitetsstandarder</i></p> <p>2. D <i>For at minimere risikoen for fragmentering kunne kommunen overveje at etablere en struktur for systematisk erfaringsudveksling mellem de pædagogiske ledere og forældrebestyrelserne i de forskellige børnehuse. Ved at fremme netværksbaserede møder og udviklingsforløb mellem de forskellige enheder kan der skabes en fælles referenceramme for kvalitetsudvikling.</i></p> <p>2. E <i>etablere klare, målbare kvalitetskriterier, som alle børnehuse skal leve op til, således at kvaliteten kan følges og sikres gennem både interne og eksterne evalueringer</i></p>	<p>arbejder mod høj kvalitet i fælles processer på tværs vil blive styrket de kommende år, med udgangspunkt i inddragende processer, undervisning, kompetenceudvikling mm.</p> <p>2B Det er vurderingen, at enhver organisering indeholder risikoen for, at der udvikles forskellig grader kvalitet. Den risiko eksisterede også under den nuværende organisering. Center for Børn og Skole er forpligtet til at sikre, at kvaliteten i alle dagtilbud er god. Center for Børn og Skole vil benytte den synergi, der nu kommer af, at der nu er ét samlet dagtilbudsområde til at sikre kvaliteten på tværs af alle dagtilbud gennem grundige, systematiske processer, undervisning, kompetenceudvikling, lederudvikling, tillidsfulde arbejdsfællesskaber og ært forældresamarbejde. En af de områder, hvor kvaliteten ifølge forskningen kan styrkes er gennem et lokalt og stærkt forældresamarbejde, en pædagogisk leder der har mandatet og platformen til at drive pædagogisk ledelse, i et tæt samarbejde med forældre og medarbejdere. Denne del styrkes blandt andet ved, at det fremover bliver de pædagogiske ledere, der får bestyrelses- og budgetansvaret i eget dagtilbud. Det er Center for Børn og skoles vurdering, at der er mange erfarne og kompetente ledere på dagtilbudsområdet, der kan og er i stand til at lære at varetage også den nye funktion.</p> <p>2C Det er forventningen, at den fælles afdelingsleder for dagtilbud vil kunne støtte den enkelte pædagogiske leder i samarbejde med de pædagogiske konsulenter og lederkollegerne. De pædagogiske ledere vil med andre ord blive hjulpet, vejledt og støttet, når de henvender sig om forskellige udfordringer. Det vil være en af den nye afdelingsleders vigtigste opgaver, at sikre, at der er den nødvendige og tilstrækkelige hjælp og støtte til børnehuse.</p> <p>2D Se svar under pkt. 1H og 1I</p> <p>2E Udvalget for Børn, Familier og Forebyggelse ønsker i 2025 at vedtage en række pejlemærker for god kvalitet på dagtilbudsområdet, gennem inddragende processer bl.a. med forældre, ledere og medarbejdere. Pejlemærkerne vil fungere som kvalitetskriterier for det pædagogiske arbejde og udviklingen af det samlede område. Der er nationalt og lokalt i Frederikssund et stort fokus på og en forventning om mere frisættelse i organisationen. Derfor er det en balancegang, at arbejde med målbare kvalitetskriterier og evalueringer, uden at skabe unødige dokumentationskrav, der tager tiden væk fra kerneopgaven. Omvendt kan data, evalueringer og målbare mål også medvirke til at styrke kvalitetsudviklingen, hvis det bruges rigtigt. Det vil i den kommende proces blive overvejet, hvordan målbare kvalitetskriterier, evalueringer kan indgå i udviklingsarbejdet, uden at skabe unødige dokumentation.</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p>2. F <i>Med denne ændring tilføres de pædagogiske ledere væsentligt flere administrative og ledelsesmæssige opgaver, og det bliver afgørende, at de har både den nødvendige uddannelse og støtte til at udføre disse opgaver effektivt uden at gå på kompromis med kvaliteten i dagtilbuddene.</i></p> <p>2. G <i>Ved at give pædagogiske ledere fuldt ansvar for både personale, økonomi og forældrebestyrelser, kan der opstå en uforholdsmæssig stor arbejdsbyrde, som kan risikere at gå ud over kvaliteten af det pædagogiske arbejde.</i></p> <p>2. H <i>Kommunen har annonceret, at der vil blive tilbudt fælles kompetenceudvikling til de nye ledere for at ruste dem til deres udvidede roller. Der er dog en risiko for, at denne indsats ikke vil være tilstrækkelig, hvis kompetenceudviklingen primært består af kortvarige kurser.</i></p> <p>2. I <i>overveje at etablere en fast mentorordning eller løbende sparringsmuligheder, hvor de pædagogiske ledere kan få støtte i arbejdet med deres nye ansvarsområder. Desuden kunne kommunen etablere et internt netværk af ledere, som kan dele erfaringer og støtte hinanden i at løse budget- og personalemæssige udfordringer.</i></p> <p>2. J</p>	<p>2F Den øgede mængde af krav til de pædagogiske ledere vil medføre en lang række kompetenceudviklingsaktiviteter, der er fastlagt og er under udvikling i samarbejde med lederne. Der er støtte til lederne i Center for Børn og Skole ved centerchef, afdelingsleder, pædagogiske konsulenter, Pladsanvisning, HR/Personale, Økonomi, Kommunale Ejendomme m.fl.</p> <p>2G Det er en vigtig opmærksomhed, at de pædagogiske ledere skal kunne sikre og arbejde med den pædagogiske kvalitet, trods den øgede mængde arbejdsopgaver og ansvar. Forventningen er, at kvaliteten vil øges over tid gennem et vedvarende stort udviklingsmæssigt fokus på området de kommende år.</p> <p>2H De kortvarige kurser, der er planlagt, herunder blandt andet ift. lønsystemer og overenskomster vurderes at være tilstrækkelige til, at lederne kan komme i gang med de nye typer opgaver, der med ændringen kommer til at ligge i deres opgaveportefølje. Derudover vil det løbende blive vurderet, hvad der derudover er brug for, sådan så lederne føler sig klædt på til opgaven, både på kort og på lang sigt. Der vil være løbende råd og vejledning til lederne undervejs i processen. Endelig er det både en forventning og et tilbud i Frederikssund kommune, at hvis man ikke har en lederuddannelse på diplomniveau, så er der mulighed for at tage en lederuddannelse.</p> <p>Der er mange meget erfarne ledere i Frederikssund kommune, herunder også ledere, der har prøvet at have bestyrelses- og budgetansvar, så der er forskel på, hvor stort kompetenceudviklingsbehovet er på tværs af ledergruppen.</p> <p>2I Det er en god ide med en fast mentorordning eller løbende sparringsmuligheder. Der er ifm. strukturændringen etableret en arbejdsgruppe med ledere, der undersøger, hvad der er brug for af mentorordninger og sparringsfora.</p> <p>2J Det er en forventning, at en fælles faglig afdelingsleder for dagtilbudsområdet vil styrke decentraliseringen ved at der bliver lagt mere ansvar ud til de lokale ledere. Derudover vil det løbende blive vurderet, hvad der måtte være behov for ift. kvalitetsudviklingen på området, at arbejde fælles med kvalitet med afdelingslederen for bordenden. Denne udviklingsproces vil hele tiden have respekt for ledernes ledelsesrum og, hvad der giver bedst mening lokalt ift. det enkelte børnehus særkender og profiler. Men forskningen er også tydelig ift. hvad kvalitet er på et dagtilbudsområde. Derfor vil der også komme fælles processer, der skal styrke kvalitetsudviklingen på tværs, bl.a. ift. evalueringskultur og forældresamarbejde.</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p><i>En fælles faglig leder, der skal understøtte fagligheden på tværs af alle børnehuse og dagplejeenheder. Målet er at sikre høj kvalitet og sammenhæng i tilbuddene, men risikoen for centralisering er påfaldende</i></p> <p>2. K <i>pædagogisk kvalitet afhænger af, at beslutninger tages tæt på praksisfeltet, hvor ledere har direkte indsigt i børnenes behov og personalets daglige udfordringer. Når en fælles leder får ansvar for overordnede strategier og kvalitetsudvikling, risikerer beslutningerne at blive taget uden hensyn til lokale forhold, hvilket kan underminere både medarbejdernes engagement og børnenes trivsel</i></p> <p>2. L <i>Frederikssund Kommune bør overveje at etablere klare rammer for den fælles faglige leders rolle for at undgå utilsigtet centralisering</i></p> <p>2. M <i>Byrådet har afsat ekstra midler til lønninger og ledelsesstøtte i forbindelse med omstruktureringen, men det er kritisk at sikre, at denne økonomiske indsats ikke kun er midlertidig. For at opretholde og videreudvikle kvaliteten i dagtilbuddene på langt sigt er det nødvendigt med kontinuerlige økonomiske ressourcer, der kan understøtte de øgede krav til ledelse og kvalitet uden at gå ud over kerneopgaverne.</i></p> <p>2. N</p>	<p>2K Det er helt korrekt, at pædagogisk kvalitet afhænger af, at beslutninger tages tæt på praksisfeltet. Det er samtidigt vurderingen, at kvalitetsudvikling skal foregå i et samspil mellem viden fra forskning, lovgivning, fælles, tværgående udviklingsprocesser, samt ikke mindst den pædagogiske kvalitet, der er og udvikles helt lokalt i samarbejde mellem leder og medarbejder og forældrene. Det er helt afgørende at overordnede strategier og udvikling sker i respekt for lokale forhold.</p> <p>2L Der er etableret rammer for afdelingslederens arbejde. Centralisering er alene retfærdiggjort, hvis det er den samlede vurdering, at det vil styrke arbejdet med kerneopgaven, lokalt. F.eks. er der forskningsmæssig belæg for at en stærk evalueringskultur er afgørende for kvaliteten i et børnehus. I en politisk styret organisation vil der fra tid til anden blive taget centrale politiske beslutninger om, hvilken retning dagtilbudsområdet skal gå. Beslutninger om, præcis hvordan politiske beslutninger omsættes til en fælles praksis, vil blive taget og udviklet i samråd med de pædagogiske ledere – og lokalt i det enkelte børnehus sammen med medarbejdere og bestyrelse.</p> <p>2M og 2N Byrådet har afsat ressourcer til løn og normeringerne i budget 2025-2028. Det betyder, at budgettet, der er afsat til dagtilbudsområdet er flerårig.</p> <p>2O Se svar under pkt. 1H og 1I</p> <p>2P Se svar under pkt. 1H og 1I</p> <p>2Q Det er korrekt at organisationsændringer kan skabe midlertidig usikkerhed. Derfor er der etableret en grundig projektorganisation, der med centerchefen for bordenden, samt et antal arbejdsgrupper med pædagogiske ledere, arbejder målrettet på at identificere og håndtere bl.a. den oplevelse af stres og usikkerhed, der måtte opstå.</p> <p>2R Der er etableret en arbejdsgruppe med fokus på arbejdsmiljø med ledere og en pædagogisk konsulent. Arbejdsgruppen hedder "Trivsel og arbejdsmiljø". FTR for FOA og Bupl er følgegruppe til udviklingsprocessen med nedlæggelse af områdestrukturen og etablering af den nye organisering. Nedlæggelsen af områdestrukturen medfører primært ændringer for de pædagogiske ledere, men det er planlagt, at medarbejderne skal inddrages på et senere tidspunkt i den videre proces for at styrke kvaliteten i dagtilbuddene.</p> <p>De pædagogiske ledere har orienteret Center for Børn og Skole om, at de selv gerne vil stå for at informere deres medarbejdere, samt forældrene om tiltag og ændringer i omstrukturingsprocessen.</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p><i>For at undgå, at Frederikssund Kommunes reform ender som en midlertidig løsning, der senere belaster kerneopgaverne, bør byrådet overveje en flerårig budgetplan, som sikrer stabil finansiering af både lederlønninger, kompetenceudvikling og kvalitetssikring.</i></p> <p>2. O <i>nedlæggelse af de eksisterende områdebestyrelser og etablering af selvstændige forældrebestyrelser i hvert børnehuse og dagpleje. Formålet er at styrke det lokale ejerskab og skabe mere direkte samarbejde mellem forældre og den enkelte institution. Dog rejser ændringen bekymringer om risikoen for, at viden og erfaringer går tabt, hvis der ikke længere er en struktur for sammenhængende samarbejde på tværs af børnehuse. Uden en fast struktur kan fragmentering af forældresamarbejdet resultere i forskelle i kvaliteten af børnepasningen og begrænsede muligheder for videndeling.</i></p> <p>2. P <i>Hvis byrådet ikke etablerer rammer for et sammenhængende forældresamarbejde, risikerer man, at forældreindflydelsen bliver uensartet og svagere, hvilket kan skabe frustration blandt forældre og medføre et fald i forældrenes tillid og engagement i dagtilbuddene. Fragmentering kan også føre til uensartede pædagogiske praksisser og service på tværs af børnehuse, hvilket kan have en direkte effekt på børnenes trivsel og læring.</i></p> <p>2. Q</p>	<p>Det bliver løbende vurderet, om og hvor der er brug for centrale udmeldinger og information til forældre og medarbejdere.</p> <p>2S Det er ikke vurderingen at omstruktureringen i sig selv vil give udfordringer for medarbejdernes arbejdsmiljø, men der vil også fremadrettet være et generelt stort fokus på både ledere og medarbejders arbejdsmiljø. Der er derfor også nedsat en arbejdsgruppe, der i samarbejde med HR skal arbejde for at fastholde medarbejderne, forebygge sygefravær og styrke tiltrækningen af medarbejdere til dagtilbudsområdet. Dette målrettede arbejde vil også omfatte arbejdet med medarbejdernes arbejdsmiljø og vil naturligt involvere medarbejdere i arbejdet i det nye år. Der arbejdes på flere niveauer med en, herunder ift. børnehuse, der er udfordret af forskellige grunde i en periode. Beredskabet kan afhængig af problemstillingen bestå af pædagogiske konsulenter, andre ledere, PPR, HR, økonomi, kommunale ejendomme, afdelingsleder og centerchef m.fl.</p> <p>2T Der er en konkret kompetenceudviklingsplan under udarbejdelse, herunder er der allerede planlagt kompetenceudviklingsaktiviteter.</p> <p>2U Der vil følge en øget mængde administrative opgaver med det øgede ansvar for de pædagogiske ledere, men det er forventningen, at der vil være flest opgaver i perioden efter 1. marts og nogle måneder frem, ind til lederne er fortrolig med nye ledelsespraksis. Dagtilbud af høj kvalitet kræver nærværende synlig ledelse, så det er afgørende vigtigt, at lederne er tilstede tæt på den pædagogiske praksis. I den forbindelse er der planlagt udviklingsaktiviteter i Center for Børn og Skole, hvor der foruden kompetenceudvikling i blandt andet økonomistyring, gennemføres processer, hvor lederne kan drøfte og udvikle sig ift. planlægningen af deres ledelsestid, sådan så administration ikke kommer til at tage mere end højst nødvendigt af ledernes arbejdstid. Derudover er det opgaven for kommunens stabs- og støttefunktioner at hjælpe og understøtte lederne, sådan de kan være i den nye opgave uden at det går ud over den pædagogiske kvalitet. Der er ligeledes tilført administrative ressourcer til Center for Børn og Skole.</p> <p>2V Administrationen bemærker hertil, at de faglige organisationer og områdets tillidsrepræsentanter er tæt involveret i processen, og at deres kommentarer, input og forslag tillægges stor betydning og i videst muligt omfang imødekommes/følges.</p> <p>2X Det er en god ide at gøre status på den nye organisering efter en passende periode. Center for Børn og Skole vil tage initiativ til dette, bl.a. i dialog med det politiske udvalg. Derudover vil Center for Børn og Skole være i kontinuerlig og vedvarende dialog med de pædagogiske ledere, der vil være</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p><i>Erfaringer fra andre kommuner og studier viser, at organisatoriske ændringer kan skabe usikkerhed og stress, især når de involverer nye ledelsesstrukturer og større ansvar for medarbejderne.</i></p> <p>2. R <i>For at beskytte medarbejdernes trivsel og sikre et godt arbejdsmiljø kan kommunen overveje at implementere en række tiltag:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Etablering af en intern trivselsgruppe: Kommunen kan oprette en intern trivselsgruppe med repræsentanter fra personalet og ledelsen, som løbende kan følge op på arbejdsmiljøet og håndtere udfordringer i overgangsperioden.</i> ▪ <i>Løbende kommunikation og information</i> <p>2. S <i>Frederikssund Kommune står overfor en udfordring i at sikre, at omstruktureringen på dagtilbudsområdet ikke medfører et forringet arbejdsmiljø for medarbejderne. Ved at implementere en grundig kommunikationsplan, etablere en trivselsgruppe og tilbyde støtte til de pædagogiske ledere, kan kommunen minimere risikoen for stress og frustration. Et stærkt beredskab for at håndtere arbejdsmiljøproblemer vil være afgørende for at sikre medarbejdernes trivsel og opretholde en sund arbejdsplads.</i></p> <p>2. T <i>For at sikre, at lederne er tilstrækkeligt klædt på til deres nye ansvar, bør Frederikssund Kommune udarbejde en konkret kompetenceudviklingsplan,</i></p>	<p>pædagogisk tilsyn og dialog med ledere, medarbejdere og faglige organisationer, sådan så eventuelle udfordringer og mangler på området kan blive håndteret.</p> <p>2Y Der er udarbejdet en job- og personprofil for stillingen som afdelingsleder for dagtilbudsområdet. Derudover er der nedsat en arbejdsgruppe med pædagogiske ledere, der skal arbejde for at sikre, at snitflader og ansvarsområder er beskrevet klart i snitfladerne mellem afdelingsleder, pædagogiske konsulenter og pædagogiske ledere. Mere præcise stillingsprofiler er under udarbejdelse.</p> <p>2.Z.Z Det forventes ikke, at der med den nye struktur kommer færre fora for, at medarbejderne bliver hørt. Medarbejderinddragelse er afgørende vigtigt for at sikre trivsel og kvalitet. Der er pt. igangsat en proces for, hvordan den nye MED-organisering skal være. Det er Hovedudvalget, der godkender en ny MED-organisering, der følger af den nye organisering. FTR for FOA og BUPL er tæt på omstillingsprocessen og fremadrettet vil medarbejderinddragelse være et meget vigtigt fokusområde. I den forbindelse vil der blive udarbejdet en fast procedure for medarbejderinddragelse, ligesom det bliver foreslået i hørings svaret. Der er ikke pt. ikke besluttet præcis hvordan strukturen ser ud, men der vil blive arbejdet med det i det nye år.</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p>2. U <i>Selvom intentionen er at skabe stærkere lokal ledelse, er der en betydelig risiko for, at lederne ender med at bruge en stor del af deres tid på administration og økonomistyring, hvilket kan fjerne fokus fra det primære mål: børns trivsel og pædagogisk udvikling. Byrådet må derfor sikre, at administrative opgaver ikke overtager de pædagogiske lederes kerneopgaver.</i></p> <p>2. V <i>hvordan byrådet vil sikre, at medarbejdernes stemme bliver hørt, og om der er garanti for, at faglige organisationers input rent faktisk vil påvirke processen.</i></p> <p>2. X <i>Frederikssund Kommunes beslutning om at omstrukturere dagtilbudsområdet har til formål at styrke lokal ledelse og forbedre kvaliteten i dagtilbuddene. For at sikre, at disse mål opfyldes, er det afgørende, at byrådet har en klar plan for at evaluere omstruktureringens effekt inden for de første år. Uden en struktureret evalueringsplan risikerer kommunen at overse udfordringer og mangler, der kan opstå under implementeringen. Samtidig bliver det nødvendigt at have et system for hurtig justering, hvis omstruktureringen ikke lever op til målsætningerne.</i></p> <p>2. Y <i>Denne nye ledelsesstruktur kræver en præcis og klar ansvarsfordeling for at undgå overlap,</i></p>	

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p><i>forvirring og potentielle konflikter i ledelsen. Uden en tydelig ansvarsfordeling kan der opstå uklarhed om beslutningskompetencer og rollefordeling, hvilket kan påvirke både arbejdsmiljøet og kvaliteten af det pædagogiske arbejde negativt.</i></p> <p>2. Z <i>Med selvstændige ledere i hvert børnehus og færre formelle fora til inddragelse af medarbejdere opstår spørgsmålet om, hvordan kommunen vil sikre, at medarbejderne stadig har en stemme i beslutningsprocesserne.</i></p> <p>2. Æ <i>Frederikssund Kommune bør prioritere klare strukturer for medarbejderinddragelse, så medarbejderne i de enkelte børnehuse fortsat har en stemme i beslutningsprocesserne. Ved at oprette medarbejderfora, fastlægge medindflydelsesområder og gennemføre regelmæssige evalueringer kan kommunen sikre, at medarbejderne føler sig inddraget og engagerede i den nye struktur, hvilket vil styrke arbejdsmiljøet og kvaliteten af det pædagogiske arbejde.</i></p>	
<p>3. MED-udvalg for dagpleje, Hornsherred og Slangerup</p>	<p>3. A. <i>Samtidig har vi igennem de sidste år været igennem flere organisationsændringer. (Fra fire til to områdedelere. Dagplejen under børnehuse. Dagplejen med pædagogisk leder osv.) Det påvirker hver gang arbejdsmiljøet og det bliver svært at holde styr på hvad der gælder og hvad der ikke gælder længere.</i></p>	<p>3. A.A. Det er helt forståeligt, når nye strukturer skaber uklarhed omkring, hvad der gælder og ikke gælder og at det kan påvirke arbejdsmiljøet. Det vil være et stort fokus at skabe klare rammer for, hvad der gælder i samråd og samarbejde med de pædagogiske ledere, herunder lederen af dagplejen.</p> <p>3 B.B. Den bekymring, der udtrykkes tages meget alvorligt. Center for Børn og Skole vil i januar 2025 mødes med lederen af dagplejen for at høre nærmere om, hvad bekymringen på området handler om. I forlængelse af den ændrede organisering vil der blive jf. ovenstående, iværksat yderligere udviklingstiltag, hvor bl.a. lederen af dagplejen deltager. I den forbindelse vil det blive vurderet, om der eller hvad, der er brug for specifik opmærksomhed på ift. arbejdsmiljøet i dagplejen jf. bekymringen i</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p>3.B <i>Vi er derfor påvirket af den situation dagtilbuddet i Frederikssund kommune pt. Står i. Vi er frustrerede over, at så mange af vores kollegaer får andet arbejde grundet pressede vilkår på området, arbejdsmiljøforhold samt utrygheden i alt det, der sker lige nu. Vi ønsker, at vi får medindflydelse og bliver medinddraget i nye processer før evt. skelsættende beslutninger og på den måde tage medansvar for udvikling af området.</i></p> <p>3.C <i>Vigtigt at finde én titel for den nyoprettede leder af dagtilbud (i forvaltningen), det er forvirrende, at vedkommende hedder forskelligt i styrelsesvedtægten, i høringsbrevet og i daglig omtale.</i></p> <p>3.D <i>Går vi reelt fra to områdeledere til en?</i></p> <p>3.E <i>Vil afdelingslederen for dagtilbud tælle med i beregning af minimumsnormering?</i></p> <p>3.F. <i>Bliver lønnen til de to (afdelingsleder og konsulent) taget af de 2.100.000 som tilføres dagtilbud "pulje til styrket ledelse og faglighed i børnehuse". Eller er det de to tidligere områdelederes løn, der konverteres til konsulent og afdelingsleder løn?</i></p> <p>3.G.</p>	<p>hørings svaret. Det er samtidig vurderingen at det pressede arbejdsmiljø, der beskrives i hørings svaret, ikke har direkte forbindelse med den aktuelle omorganisering af dagtilbudsområdet.</p> <p>3. C.C Den korrekte titel for den nye leder er "afdelingsleder for dagtilbud".</p> <p>3.D.D. Den nye afdelingsleder er ikke en områdeleder. Afdelingslederen får både ansvaret for den samlede økonomi, den faglige kvalitet og et sekretariat med pladsanvisningen, pædagogiske konsulenter m.fl. Afdelingslederen får dermed ansvar for at sikre sammenhænge mellem det politiske niveau og driften ude i børnehuse. Afdelingslederen referer til centerchefen og indgår i den overordnede ledergruppe sammen med blandt andre skolelederne. Samtidig er det tanken, at de pædagogiske konsulenter skal rykke tættere på de pædagogiske ledere som hjælp og støtte ift. udviklingen af den daglige pædagogiske praksis. Dette er en model, der findes i mange kommuner. Afdelingslederen vil have løbende møder med alle ledere og vil kunne sikre inddragelse, udvikling, information og styring gennem de mange fora, der er og vil blive etableret de kommende måneder. Derudover er det forventningen, at afdelingslederen skal rykke meget tæt på de ledere, der en periode måtte være udfordret i sin ledelsespraksis.</p> <p>3.E.E. Afdelingslederen vil ikke tælle med i minimumsnormeringen</p> <p>3.F.F. Der er afsat 2,1 mio. kr. om året fra 2026, hvor den nye organisering har helårseffekt, og 1,5 mio. kroner i 2025, da ændringen først træder i kraft 1. marts 2025. Lønnen til afdelingslederen og øget konsulentbistand er indeholdt i denne pulje. De to tidligere områdelederes løn indgår i beregningerne af de samlede omkostninger til den nye organisering.</p> <p>3.G.G. Den halve konsulentstilling, der er afsat i forbindelse med budgetaftalen for 2025 – 2028 eller konsulentstillingerne i øvrigt i Center for Børn og Skole, tæller ikke med i minimumsnormeringerne.</p> <p>3.H.H. Den nye opgave for de pædagogiske ledere er, at de i samarbejde med økonomikonsulenter og afdelingsleder skal sikre, at budgetterne holdes. Derudover skal der indkaldes til løbende bestyrelsesmøder med forældrebestyrelsen, hvor der skal laves dagsorden, tages referat og følges op på aftaler og beslutninger. Frederikssund kommune har mange ressourcer og kompetencer, der kan hjælpe de pædagogiske ledere i deres nye rolle. Der er HR, økonomi, pædagogiske konsulenter, jurister og den nye afdelingsleder, samt centerchefen m.fl.</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p><i>Vil konsulent tælle med i beregning af minimumsnormering?</i></p> <p>3.H. <i>Bekymring om hvad det betyder, at den pædagogiske leder skal være leder af børnehuset og de opgaver der følger med.</i></p> <p>3.I. <i>Hvem har ledelses/beslutningskompetencen i børnehuset, hvis en leder er på ferie, uddannelse, er sygemeldt? Tænker man pædagoger med ledelsesopgaver? Kan pædagogmedhjælper/assistenter have ledelsesopgaver? Hvis ja, hvad med løn og tid til/for at varetage disse opgaver? Eller tænker man souschef stillinger tilbage? Som i øvrigt måske kunne være en vej, at rekruttere nye ledere.</i></p> <p>3.J. <i>Hvad betyder det for økonomien i børnehuset, at få selvstændig ledelse.</i></p> <p>3.K. <i>Hvordan skal de små institutioner kunne køre rundt, når det vi ikke længere er et område der kan solidarisk hjælpe hinanden ift. timer?</i></p>	<p>3.I.I. Det er i udgangspunktet den pædagogiske leder, der uddelegerer en eventuel ledelseskompetence eller mandat til en anden, hvis lederen vurderer, at det er nødvendigt i den pågældende situation.</p> <p>3.J.J. Ved siden af de 2.1 mio. kr. årligt der ifbm. budget 2025 er afsat til dagtilbudsområdet, og som fordeles mellem dagtilbuddene til mere ledelsestid og ekstra løn til de pædagogiske ledere som følge af den nye ledelsesopgave, er tildelingen til det enkelte børnehus uændret. Frederikssund kommune er fortsat forpligtet til at leve op til kravene i loven om minimumsnormeringer, hvilket kommunen også gør. Det er under overvejelse, om der fremover på dagtilbudsområdet skal være centrale og fælles puljer til f.eks. vikarer.</p> <p>3.K.K. Det vil fortsat være sådan, at de enkelte børnehuse hjælper hinanden, hvis der er udfordringer, men børnehuse står ikke alene. Center for Børn og Skole, herunder centerchef, den nye afdelingsleder, pædagogiske konsulenter, pladsanvisning, samt PPR, økonomi og HR m.fl. har det som opgave at hjælpe og understøtte det enkelte børnehus. Hvordan lederne i praksis kommer til at hjælpe hinanden vil være forskellige. Det afhænger af den enkelte leders erfaring og kompetence og muligheder. De lokale aftaler, der findes de fleste steder i dag ift. at hjælpe og understøtte hinanden, i og på tværs ledernetværk mm. gælder fortsat og Center for Børn og Skole vil sikre, at der altid er hjælp og støtte at hente for det enkelte børnehus, uanset, hvem hjælpen kommer fra.</p>
<p>4. MED-udvalg Frederikssund</p>	<p>4. A. <i>§4, stk. 3 Forældrebestyrelser</i> <i>Vi savner en tydeliggørelse af, om der henvises til enheder eller børn i forbindelse med udregningen af repræsentanter i</i></p>	<p>4. A.A. I udregningen af repræsentanter i forældrebestyrelserne, henvises der til antal børn.</p> <p>4.B.B. Der er i styrelsesvedtægten lagt op til, at et ansættelsesudvalg består af en medarbejderrepræsentant i bestyrelsen, samt en tillidsrepræsentant fra både FOA og Bupl. Det betyder, at der til alle lederansættelser sidder tre medarbejderrepræsentanter i udvalget, samt en konsulent og en ledelsesrepræsentant.</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p><i>forældrebestyrelsen. En klar præcisering vil være at fortrække.</i></p> <p>4.B <i>§7 Ansættelse af dagtilbudsleder Da børnehuse i Frederikssund har område-tillidsrepræsentanter, som ikke har deres daglige gang i børnehuset, mener vi ikke, at ansættelsesudvalgets sammensætning tilgodeser personalets behov for medbestemmelse.</i></p> <p>4. C <i>Såfremt man vælger at arbejde videre med de foreslåede ændringer, ser vi det som væsentligt, at der bliver ansat en souschef i de enkelte børnehuse. En souschef kan varetage planlægning, drift og kommunikation i tilfælde af, at dagtilbudslederen bliver syg eller på anden vis fraværende. Dette vil sikre kontinuitet og stabilitet i dagligdagen.</i></p> <p>4. D. <i>Vi undrer os over, at man vil ansætte en konsulent til at varetage en stor del af de opgaver, som man samtidig ønsker at tildele afdelingslederen. Dette kan skabe forvirring og ineffektivitet i arbejdsfordelingen.</i></p> <p>4. E. <i>Da den nye struktur betyder, at mange af de administrative opgaver bliver lagt tilbage i de enkelte børnehuse, risikerer lederne at få mindre tid til at støtte og vejlede medarbejderne. Dette kan påvirke arbejdspladsens trivsel og effektivitet negativt.</i></p>	<p>4.C.C. Der pågår aktuelt en række undersøgelser af forskellige modeller for eventuel ansættelse af souschefer.</p> <p>4.D.D. Der er afsat ressourcer til et halvt administrativt årsværk i Center for Børn og Skole ifm. den påtænkte organisationsændring. Det forventes, at ændringen i organisationen vil medføre et øget antal administrative opgaver, både decentralt hos den enkelte pædagogiske leder og centralt i Center for Børn og Skole. Tanken med opnormering er, at skabe flere muligheder i Center for Børn og Skole, for at understøtte de pædagogiske ledere og afdelingslederen for dagtilbud. Omorganiseringen er også en god anledning til at effektivisere eksisterende arbejds gange.</p> <p>4.E.E. Faglig ledelse i børnehuse er afgørende vigtige for kvaliteten i den pædagogiske opgaveløsning. Byrådet har på budget 2025 afsat midler til at øge tildelingen til ledelse. Derudover bliver der undersøgt forskellige modeller for souschefer på dagtilbudsområdet, ligesom det vil være et stort fokusområde på fælles ledermøder, samt ifm. kommende udviklingsaktiviteter, at styrke den enkelte leders muligheder og vilkår for at strukturere, organisere og løse opgaver på den mest hensigtsmæssige måde for driften, samt for lederens egne muligheder for at bedrive ledelse med høj kvalitet.</p> <p>4.F.F. Der pågår aktuelle drøftelser af en ny MED-organisering. Det er medlemmerne af de eksisterende område-MED, der medvirker. Den endelige beslutning om evt. ændringer i MED-organiseringen besluttet i Hoved-MED, forventeligt senest i 2. kvartal 2025.</p> <p>4.G.G. Det er korrekt, at eventuelle forhandlinger af TR-strukturen forhandles med de faglige organisationer</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p>4. F. <i>Det fremgår ikke tydeligt, hvordan man påtænker, at MED-strukturen skal være i fremtiden, så alle bedst muligt er repræsenteret. En klar struktur er afgørende for at sikre effektiv lokal medindflydelse og medbestemmelse.</i></p> <p>4. G <i>Vi mener ikke, at vi i MED-regi skal lave høringer om tillidsrepr�senteranter. Dette bør håndteres i andre, mere passende fora.</i></p>	
<p>Koordinerende MED-udvalg 0-16 år</p>	<p>5. A <i>Udvalget hilser det velkomment med en afdelingsleder af dagtilbud men opfordre til at der skal være stor opmærksomhed på formidling af, at den nye afdelingsleder ikke skal fungere som en ny områdeleder.</i></p> <p>5.B <i>Ligeledes ønsker udvalget at der skal være fokus på, at forvaltningen er understøttende for den nye ledelsesstruktur og ikke igangsættende af nye af udviklingsprojekter.</i></p> <p>5.C. <i>Området har brug for at afdelingsleder samt konsulenterne skal være faciliterende og hjælpsomme i forhold til de nye tiltag.</i></p> <p>5.D. <i>Der er afsat økonomi til at kompensere børnehuse for ledernes ekstra tid til de udvidede ledelsesopgaver. Det er vigtigt at pengene kommer helt ud i børnehuse.</i></p>	<p>5.A.A. Der vil være stor opmærksomhed på kommunikationen omkring den nye afdelingsleders rolle og ansvarsområde, herunder at afdelingslederens funktion er en anden end omr�deledernes. Se også pkt. 3.D.D.</p> <p>5.B.B. Center for Børn og Skole er meget opmærksom på, at understøtte den nye ledelsesstruktur gennem inddragende processer, r�d og vejledning mm. Der vil være et stort fokus på, alene at igangsætte nødvendige udviklingsprojekter, der understøtter etableringen af den nye organisering, samt allerede igangsatte projekter, herunder ICDP-uddannelse og børneliv i sund balance mm., samt konkrete behov og politiske bestillinger, s� som indsatser for børn i udsatte positioner, samt indsatser for at minimere sygefravær og styrke rekruttering og tilknytning af medarbejdere.</p> <p>5.C.C. Det er forventningen, at den nye afdelingsleder og konsulenterne er faciliterende og hjælpsomme i den nye organisering. Konsulenterne vil også i højere grad end tidligere yde hjælp, rådgivning, vejledning og støtte til børnehuse.</p> <p>5.D.D. De afsatte midler fordeles ligeligt på de enkelte b�rnehuses budgetter og kommer således helt ud i børnehuse.</p> <p>5.E.E. Se også svar under pkt. 1.D.D.</p> <p>5.F.F. Se også svar under pkt. 10.F.F. Det er korrekt at MED-organiseringen kun kan køres i Hoved-MED.</p>

Afsender	Resumé af høringssvar	Administrationens kommentarer
	<p>5.E.E. <i>Der er et ønske om souscheffunktion i børnehuse delvis til at støtte/sparre med ledelsen men også som en karrierevej for pædagogerne samt en øvelsesbane så området på sigt kan rekruttere ledere.</i></p> <p>5.F.F. <i>TR-strukturen kan kun forhandles med organisationerne.</i></p> <p><i>MED-organiseringen kan kun køres i Hoved-MED.</i></p> <p>5.G.G. <i>Der skal være opmærksomhed på, at medarbejderne holdes løbende informeret/orienteret om udviklingen – også når der ingen udvikling er.</i></p>	<p>5.G.G. Center for Børn og Skole er i løbende dialog med de pædagogiske ledere om det løbende behov for information til medarbejderne. I det daglige er det de pædagogiske lederes ansvar at holde medarbejderne orienteret om status i omorganiseringen.</p>
<p>BUPL Nordsjælland</p>	<p>6. A <i>Der er behov for en tydelig beskrivelse af, hvordan ansvar og beslutningskompetencer placeres i den nye organisation fra direktør over centerchef, afdelingsleder og konsulenter til de pædagogiske ledere og evt. mellemledere.</i></p> <p>6. B <i>Forældrebestyrelse og samarbejdet i den enkelte institution er fint beskrevet i styrelsesvedtægten. Vi kan anbefale at afholde valg på det tidspunkt på året, hvor der</i></p>	<p>6.A.A. Det er en god ide og der er behov for at tydeliggøre og beskrive ansvars- og beslutningskompetencer. I første omgang er dette arbejde igangsat i Center for Børn og Skole og omfatter snitflader og ansvarsområder i mellem den nye afdelingsleder, de pædagogiske konsulenter, de pædagogiske ledere. Beskrivelserne gennemføres i samarbejde med de pædagogiske ledere og de pædagogiske konsulenter.</p> <p>6.B.B. Det er et godt forslag, at vente med valg til efter 1. maj 2025. Pointen vil blive taget med i overvejelserne i den planlægning af processen for valg til bestyrelserne, som er i gang.</p> <p>6.C.C Som det er i dag med byrådets beslutning om at de pædagogiske ledere skal tælle 75 % med beregning af minimumsnormering og ikke længere 85%, er lederne i udgangspunktet en del af normeringsberegningen i tre-fjerdedele af deres tid i børnehuset. Det er dog som altid op til den pædagogiske leder at disponere sin tid på en måde, hvor der er mest mulig balance mellem, at dække hele åbningstiden på en ansvarlig og hensigtsmæssig måde og tid til ledelse. I praksis vil en del ledere i</p>

Afsender	Resumé af høringsvar	Administrationens kommentarer
	<p><i>er flest forældre tilknyttet institutionen og ikke når oprykning til mini-SFO er i gang.</i></p> <p>6. C <i>BUPL anbefaler at ledelse ikke indgår i normering, så lederne frit kan prioritere deres tilstedevær på baggrund af pædagogiske årsager</i></p> <p>6. D <i>Vi anbefaler, der oprettes mulighed for mellemliderfunktion (jf. OK § 5), der både vil styrke og understøtte ledelsesopgaven såvel som være et aktiv i rekrutteringen af fremtidige ledere.</i></p> <p>6. E <i>brug for en klar beskrivelse af de hjælpefunktioner, der kan understøtte ledelsesopgaverne.</i></p>	<p>perioder og i løbet af en uge have en del af deres arbejdsdag direkte med børnene i børnehuse, men der vil være et stort udviklingsmæssigt fokus på, at lederne udvikler flere redskaber til at disponere og planlægge også i dialog med medarbejderne, sådan så de frigiver mest mulig tid til ledelse, mens driften kører forsvarligt og hensigtsmæssigt.</p> <p>6.D.D. Se svar under 1D.D.</p> <p>6.E.E. Der er igangsat udarbejdelsen af en oversigt over, hvor de pædagogiske ledere kan hente hjælp, vejledning og støtte fra. Arbejder udføres af Center for Børn og Skole og følges af den projektorganisation, der er etableret ifm. den nye organisering. Alle de pædagogiske ledere medvirker i projektet og bidrager til løsninger, ligesom FTR'ere fra Bupl og FOA er følgegruppe til projektet.</p>
FOA Frederikssund	Der er ikke indkommet høringsvar fra FOA Frederikssund.	
Husråd i Børnehuset Pilehaven	<p>8. A. <i>Ønske om kompensering 1:1 fremadrettet: Reel, tilstrækkelig og vedvarende kompensation af arbejdstid ved tilføjelse af ekstra ledelses- og medarbejderopgaver. Lederes tid indgår i den faktiske normering sammen med børn. Dette skal kompenseres 1-1 af uddannet personale.</i></p> <p>8. B <i>Ønske om kompensering 1:1 i opstarten: Reel og tilstrækkelig kompensation af arbejdstid til ledelses-/medarbejdermæssig</i></p>	<p>8. A. A. Se svar til 6.C.C.</p> <p>8. B.B. Der er ikke afsat ressourcer til 1:1 kompensering. Det er Center for Børn og Skoles vurdering, at processen omkring ledernes forberedelse til den nye ledelsesopgave med et øget ansvar kommer til at foregå koncentreret, men med respekt for den daglige ledelsesopgave ift. kurser af to timers varighed, ledermøder hver 14 dag af to timer, samt udvalgte lederes deltagelse i arbejdsgrupper og styregruppe enkelte gange om måneden af op til to timer. Derudover sidder lederne i lokale ledernetværksgrupper, men disse grupper indgår ikke direkte i projektorganiseringen af den nye dagtilbudsstruktur. Disse netværksgrupper eksisterede også før den nye organisering. Det vurderes ikke, at medarbejderne på dagtilbudsområdet vil få flere opgaver væk fra børnene ifm. Den nye organisering.</p> <p>8.C.C. Byrådet har afsat en pulje på 2,1 mio. ekstra til dagtilbudsområdet og omorganiseringen er derfor ikke en skjult sparreøvelse. Målet er at styrke den lokale ledelse og faglighed på området.</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p><i>kompetenceudvikling, ledelsesnetværk og arbejdsgrupper i implementeringsperioden</i></p> <p>8. C. <i>Vi har fået foreløbige beregninger på mulige arbejdstidskompensationer hos den pædagogiske leder (mellem 3-4 timer ugentligt), og hvis disse er korrekte, kan man kun betragte omorganiseringen som en skjult spareøvelse og forringelse af forholdene for medarbejderne og børnene.</i></p> <p>8. D. <i>Der skal ske modregning af ekstra arbejdstid i børnehusests øvrige medarbejdergruppe. Heri ekstra arbejdstid i forbindelse med de fremsatte ændringer af styrelsesvedtægten med øget deltagelse som medarbejderrepræsentanter i børnehusests forældrebestyrelser. Derudover gør vi opmærksom på modregning og kompensering af arbejdstid ved en ny organisering af tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter – herunder at eventuel efteruddannelse af medarbejdere også kompenseres.</i></p> <p>8. E. <i>I det fremsendte høringsmateriale fremgår flere initiativer, som skal sikre, at medarbejdere føler sig klædt på til at varetage de nye arbejdsopgaver. Det skal først og fremmest understreges, at vi betragter det som gode initiativer fra forvaltningen og som essentielle for at sikre en god implementering. Vi stiller os dog kritiske overfor, at det ikke fremgår, om der kompenseres for arbejdstiden</i></p>	<p>8.D.D. Der er ikke afsat særskilte midler til medarbejdernes deltagelse i bestyrelsesarbejdet. Bestyrelserne mødes min. 4 gange om året af et par timers varighed. I dag sidder der ikke medarbejderrepræsentanter i husrådene, men der sidder to medarbejderrepræsentanter fra hvert af de to nuværende områder i områdebestyrelsen. Det betyder, at den nye organisering vil betyde, at der vil gå et øget antal medarbejdertimer til bestyrelsesarbejde lokalt, anslået et sted 8-12 timer pr. medarbejder pr. børnehuse, eller ca. 240 – 360 medarbejdertimer om året for alle børnehuse sammenlagt.</p> <p>Børnehusests finansierer som det er i dag selv de timer AMR og TR'ere bruger på deres arbejde. Det vil de også fortsat gøre i en eventuel ny MED- og arbejdsmiljø-organisation. Hvis beslutningen i Hoved-Med bliver, at flere børnehuse f.eks. går sammen om en AMR, så deler de pågældende børnehuse udgiften.</p> <p>8.E.E. Der er indregnet tid til kompetenceudvikling for det pædagogiske personale i den nuværende ressourcetildeling. Det forventes ikke, at der vil blive anvendt mere tid til kompetenceudvikling ifm. omorganiseringen, end der allerede er afsat tid til.</p> <p>8.F.F. Se svar under 1BB</p> <p>8.G.G Målet er at alle børnehuse får en engageret og fuldtallig forældrebestyrelse, efter det valg, der forventes at komme til at foregå til foråret 2025. Alle kommuner med en organisering, der ligner den nye organisering i Frederikssund kommune, oplever fra tid til anden vanskeligheder med at rekruttere forældre til forældrebestyrelserne. Når det er tilfældet, igangsættes der, ofte med hjælp fra forvaltningerne arbejde med at gøre flere forældre interesserede i at deltage i bestyrelsesarbejdet. Skulle det en sjælden gang ikke lykkes i en periode børnehusests gøre sit bedste uden en fuldtallig forældrebestyrelse, og fortsætte med at forsøge at motivere forældre til at deltage i bestyrelsesarbejdet. Center for Børn og Skole vil hele vejen understøtte de børnehuse, der i en periode måtte opleve udfordringer med at rekruttere forældre til bestyrelsen.</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p><i>brugt væk fra gulvet og medarbejdernes øvrige opgaver.</i></p> <p>8. F. <i>Foreslår, at den pædagogiske leder får et fast og formaliseret ledernetværk med andre pædagogiske ledere. Dette for at bidrage til et sparrings- og arbejdsfællesskab med adgang til støtte og styrkelse af det personlige lederskab gennem ledelsesmæssig- og faglig sparring.</i></p> <p>8. G. <i>Endeligt gør vi opmærksom på, at det ikke kan tages for givet, at der er forældreressourcer til stede på tværs af Frederikssund Kommunes dagtilbud til at kunne 'bære' opgaven i en forældrebestyrelse. Det kan fremstå som enormt sårbart,</i></p>	
<p>Husråd i Børnehuset Bakkebo</p>	<p>9. A. <i>Vi har endnu ikke set udfaldet af de nye åbningstider i flere af dagtilbuddene, og der er tale om kapacitetstilpasning i hele området, og så skal der også laves ændringer i styrelsesvedtægterne for dagtilbuddene. Alt sammen indenfor en kort periode.</i></p> <p>9. B. <i>Rammerne for hvad man må og kan, er uklare, og det fremgår ikke tydeligt, hvor meget tid der forventes at skulle afsættes til bestyrelsesarbejde.</i></p> <p>9. C. <i>Idet, at lederen af dagtilbuddet bliver selvstændig ledere, med budget-, personale- og</i></p>	<p>9.A.A Der sker flere forandringer på kort tid, særligt for de børnehuse, der både er berørt af kapacitetstilpasninger og omorganisering. Størstedelen af dagtilbudsområdet, ca. ¾ af alle børnehuse, er alene berørt af omorganiseringen, hvilket nogle også oplever som en stor opgave.</p> <p>9. B. B. Styrelsesvedtægten beskriver de overordnede lovgivningsmæssige rammer for bestyrelsesarbejdet, herunder, at der minimum skal afholdes 4 møder om året. Et møde vil typisk vare to til tre timer. Der vil i foråret 2025 blive inviteret til et stormøde for alle husråd, hvor rammerne for bestyrelsesarbejdet vil blive gennemgået og præciseret, ligesom der vil være mulighed for at husrådene kan stille spørgsmål. Derudover faciliterer Center for Børn og Skole en proces for de pædagogiske ledere omkring bestyrelsesarbejdet, der vil komme både ledere og bestyrelser til gode. Jf. PKT 1H er der i den reviderede styrelsesvedtægt lagt op til repræsentanter fra forældrebestyrelserne mødes to gange årligt til dialogmøde med det politiske udvalg for dagtilbudsområdet.</p> <p>9.C.C. Der skal jf. styrelsesvedtægten afholdes minimum 4 møder om året i bestyrelsen af typisk 2-3 timer. Lederen er sekretær for bestyrelsen og har således et arbejde i at lave dagsorden og referat/opsamling fra bestyrelsesmøderne. Det er bestyrelsen, der afgør, om der er brug for yderligere møder. Bestyrelsesarbejdet er meget vigtigt ift. at sætte en konstruktiv pædagogisk retning for børnehusets</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p><i>bestyrelsesansvar er det vigtigt, at det fremgår hvor meget tid der forventes at bruges på bestyrelsesarbejde. Vi er urolige for, at tid og ressourcer tages fra det pædagogiske arbejde.</i></p> <p>9. D. <i>Husrådet er bekymrede for at rekrutteringen af forældre til bestyrelsesopgaver bliver udfordrende.</i></p>	<p>arbejde. Derudover er det naturligvis vigtigt, at der ikke bruges flere timer end højest nødvendigt. Det er vurderingen jf. pkt. 2U, at processerne omkring planlægning af ledelsestid og de andre udviklingsaktiviteter for lederne og børnehuse, den ekstra ressourcetildeling mv. vil være med til både at vedligeholde og udvikle den pædagogiske kvalitet.</p> <p>9.C.C. Se pkt. 8.G.G.</p>
<p>Husråd i Børnehuset Rørskov</p>	<p>10. A <i>Husrådet mener ikke at ændringerne fordrer psykologisk tryghed for medarbejdere eller pædagogiske ledere i dagtilbud, da medarbejder, forældre og ledere ikke har været inddraget eller involveret i processen.</i></p> <p>10. B <i>Nedlæggelsen af områdestrukturen skaber bekymring for bl.a. det økonomiske sikkerhedsnet, når et børnehus er hårdt af forskellige årsager eller sikring af et fælles kvalitativ dagtilbud.</i></p> <p>10. C <i>Vi ser et stort behov for større gennemsigtighed i beregningen af minimumsnormeringer for institutionerne. Det skyldes, at der med det øgede ansvar til institutionslederen ikke længere er mulighed for, at lederen kan indgå i normeringen på samme måde som hidtil</i></p> <p>10. D <i>Finder det problematisk, at reduktionen i lederens bidrag til normeringen kun justeres fra 85% til 75%. Vi vurderer, at de øgede</i></p>	<p>10.A.A. Center for børn og Skole har på baggrund af den politiske beslutning jf. pkt. 1.A.A. iværksat og er ved at planlægge en lang række udviklingsaktiviteter for lederne, herunder er der nedsat en arbejdsgruppe med repræsentative ledere, der skal arbejde med ledernes trivsel og arbejdsmiljø, herunder den psykologiske tryghed. Det er ikke vurderingen, at omorganiseringen af dagtilbudsområdet i sig selv bør skabe psykologisk utryghed blandt medarbejderne, idet omorganiseringen alene handler om ledelseslaget. Omvendt har kapacitetstilpasningerne, der er noget andet end omorganiseringen, skabt utryghed og usikkerhed blandt medarbejderne, der er forsøgt håndteret af Center for Børn og Skole i tæt samarbejde med de pædagogiske ledere.</p> <p>10.B.B. I den nye organisering vil der på samme måde som under områdestrukturen sikre jf. bl.a. 1.D.D. blive sikret, at der er hjælp og støtte til børnehuse, der af den eller anden grund måtte være udfordret i en periode. .</p> <p>10.C.C. De pædagogiske ledere vil på et møde i starten af 2025 blive præsenteret for, hvordan minimumsnormeringerne er beregnet i Frederikssund kommune. Denne viden kan lederne tage med til bestyrelsen og medarbejderne. Der er sket en regulering så lederne tæller med 75 % i stedet for 85%. Samtidig er det ikke et mål i sig selv, at lederne skal indgå i normeringen, men det er for nogen ind i mellem nødvendigt, for andre er det ofte nødvendigt, afhængig af hvilken situation børnehuset er i, i en periode.</p> <p>10.D.D. Jf. 1.E.E. er minimumsnormeringer den lovpligtige beregningsmodel for, hvor mange penge et børnehus tildeles. Lovgivningen giver kommunerne mulighed for at indregne lederens tid i 85% af normeringen. Lokalt i Frederikssund har byrådet med budgetaftale 2025 besluttet at lederne skal tælle med 75 % i stedet for 85%.</p> <p>Det er i praksis den pædagogiske leder, der planlægger, hvordan åbningstiden bemannes. I perioder vil nogle ledere indgå mere end i andre perioder i normeringen. I nogle tilfælde indgår lederen slet ikke i</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p><i>ledelsesopgaver kræver mere tid og indsats, hvilket gør det urealistisk at forvente, at lederne kan bidrage til pædagogisk arbejde i et omfang, der svarer til 75% af tiden. Det er vores opfattelse, at det ikke er intentionen, at ledere i praksis skal dække så stor en andel af normeringen, og vi stiller derfor spørgsmålstejn ved, om der er grundlag for at medregne en så høj procentdel.</i></p> <p>10. E <i>Behov for "en 2er" i ledelsesopgaven i form af fx souschef eller afdelingsleder – afhængig af børnehushets størrelse.</i></p> <p>10. F <i>I forhold til emnet omkring tillidsrepræsentanter (TR) ser vi et behov for en afklaring af, hvordan man vil understøtte den nye struktur, når områderne nedlægges.</i></p> <p>10. G <i>ifm. med nedlæggelse af områdestrukturen, foreslås at man også nedlægger områdestrukturen på TR-området og fører de funktioner ud i børnehushene. Vi foreslår, at man overvejer at definere lokale TR-ordninger på samme måde, som man fastsætter bestyrelsessammensætningen, nemlig ud fra institutionens størrelse. Konkret anbefaler vi, at der udpeges lokale TR i institutioner med 50 eller flere normerede pladser eller samler institutioner i mindre grupper. TR arbejde skal børnehuset kompenseres for i normeringen.</i></p>	<p>normeringen i kortere eller længere perioder. Der gøres opmærksom på, at der er tilført 10 % ekstra til ledelse pga. de øgede krav i opgaven. I praksis vil det være meget sjældent, at en leder bruger 75 % af sin tid som en del af normeringen.</p> <p>10.E.E. Se svar under pkt. 1.D.D.</p> <p>10.F.F. Der er en drøftelse i gang mellem Center for Børn og Skole og de faglige organisationer om en eventuel ny TR-struktur på dagtilbudsområdet.</p> <p>10.G.G. Se svar under pkt. 10.F.F.</p> <p>10.H.H. Der er etableret en arbejdsgruppe med de pædagogiske ledere, der deltager i at afklare og beskrive snitflader mellem den nye afdelingsleder og de pædagogiske ledere.</p> <p>10.I.I. Se pkt. 1.D.D.</p> <p>10.J.J. Der er ikke lagt op til compensation for de timer medarbejderne lægger i bestyrelsesarbejdet, men der er. Ifølge en undersøgelse fra Bupl anvender pædagoger et sted mellem 10-20 % af deres tid på andet arbejde så som planlægning, evaluering, møder om børn etc. der også er en del af kerneopgaven. Der vil derfor være en opgave for de pædagogiske ledere i forhold til at sikre, at de medarbejdere, der deltager i bestyrelsesarbejdet om muligt disponerer deres tid på en måde, der går mindst muligt ud over kerneopgaven direkte med børnene.</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p>10. H <i>Ønsker tydelig afklaring af rammerne for, hvordan de kan handle selvstændigt. (...). Vi oplever, at beskrivelsen af den daglige leders rolle og beføjelser som selvstændig institutionsleder er for vag. Det er afgørende, at der udarbejdes klare og præcise retningslinjer, der sikrer, at ledelsen agerer inden for de fastsatte rammer og undgår utilsigtede handlinger.</i></p> <p>10. I <i>Vi bemærker, at muligheden for en stedfortræder er nævnt, men savner en klar konkretisering af, hvordan dette skal fungere i praksis.</i></p> <p>10. J <i>Vi bemærker at den lokale forældrebestyrelse bliver at andet samarbejdsorgan end husrådet har været og med flere medarbejderrepræsentanter end tidligere for huse på Rørskovs størrelse. Derfor forventes det at det kompenseres for timer. Så det ikke går ud over kerneopgaven nemlig børnene.</i></p>	
<p>Husråd i Børnehuset Stagetorn</p>	<p>11. A <i>Vi ser et stort behov for at der kommer en gennemsigtighed for hvordan man regner på minimumsnormeringer for institutionerne</i></p> <p>11. B <i>svært ved at se hvordan at en nedjustering i den del der medregnes for lederen, kun er 10%, fra 85% → 75%, da vi ser at denne opgave kræver mere af lederen</i></p>	<p>11.A.A. Jf. pkt. 10.C.C. vil de pædagogiske ledere blive præsenteret for beregningsmodellen i det nye år. Det er tanken, at lederne skal bringe forståelsen for modellen videre til husråd og bestyrelser, så forældrene også er med på beregningsmodellen.</p> <p>11.B.B. Se svar under pkt. 1.E.E.</p> <p>11.C.C. Som en del af den pulje på 2,1 der med budget 2025 er afsat til den nye dagtilbudsorganisering, er der midler til at nedbringe den del af ledernes tid, der indgår i normeringsberegningen fra 85 til 75 %. Lederne vil således i beregningen og tildelingen af normering til de enkelte børnehuse tælle med 75</p>

Afsender	Resumé af høringssvar	Administrationens kommentarer
	<p>11. C <i>vi mangler at se en konkretisering af den godtgørelse der er benævnt i materialet omkring den budgetpakke der er afset til at lave denne compensation.</i></p> <p>11. D <i>mulighed at man definerer, at man har lokale TR på samme måde man definerer bestyrelsessammensætningen: Størrelsen af institutionen.</i></p> <p>11. E <i>Mangler klar afklaring på hvordan rammerne er for at handle i egen ret i børnehuset</i></p> <p>11. F <i>Vi ser at der er nævnt muligheden for at der kan være en stedfortræder, men vi mangler en konkretisering af hvordan dette skal forstås i praksis.</i></p> <p>11. G <i>Da vi kan forstå at institutionerne bliver selvstændige og lederen har personale, budget og bestyrelsesansvar har denne så også retten til at sammensætte sin organisation så den på bedst muligvis støtter op omkring institutionens drift og virke?</i></p> <p>11. H <i>Kan en leder være berettiget til at uddelegere ansvar og opgaver til personalet til at oprette</i></p>	<p>% i stedet for 85%. Samtidig er der ud af de 2,1 mio. kr. specifikt afsat penge til at løfte de pædagogiske ledere i løn som følge af det øgede ansvar for eget børnehus.</p> <p>11.D.D. Se svar under pkt. 4.G.G.</p> <p>11.E.E. Hvis der med spørgsmålet sigtes til den enkelte bestyrelses- og pædagogisk leders ledelsesrum og ansvar, står det for bestyrelsernes vedkommende overordnet beskrevet i styrelsesvedtægten. Samtidig er der en nærmere beskrivelse af de pædagogiske lederes ansvarsområde og snitflader mellem eget ledelsesrum og den nye afdelingsleders ledelsesrum, under udarbejdelse.</p> <p>11.F.F. Se svar under pkt. 1.D.D.</p> <p>11.G.G. Hvis der med spørgsmålet sigtes til den enkelte pædagogisk leders ret til at rekruttere og afskedige, så er både lederens ret og pligt, at sammensætte et børnehus med personale, der besidder de rette faglige kompetencer, der samarbejder og understøtter kerneopgaven indenfor de budgetmæssige rammer.</p> <p>11.H.H. Det er ifølge styrelsesvedtægten lederens ansvar at sikre, at opgaver i børnehuset i givet fald delegeres. Der falder under den pædagogiske leders ansvarsområde, at sikre, at opgaver løses bedst muligt, herunder i nogle tilfælde at udnævne en pædagog, der har en koordinerende funktion. Det står også lederen frit for, om lederen vil drøfte tiltag med bestyrelsesformanden, men ansvaret for personale, drift og økonomi, herunder at uddelegere opgaver ligger ubetinget hos den pædagogiske ledere.</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p>roller, så som koordinator m.m. i samråd med bestyrelsesformanden, hvis det tjener et formål omkring at drifte og sikre trivsel for både ansatte og børn?</p>	
<p>Husråd i Børnehuset Lindehuset</p>	<p>12. A <i>Vi mener at det er et højt antal forældrerepræsentanter, der skal findes til bestyrelsen. Vi vil foreslå at det kunne variere mellem to satte tal, så det passede det enkelte hus.</i> <i>Vi mener også at antallet er medarbejdere til bestyrelsen skal være muligt at tilpasse. 2 medarbejdere til et hus på lidt over 50 børn er mange medarbejdertimer at trække ud.</i></p> <p>12. B. <i>Vi mener ikke at det giver mening at lederen overtager al ledelse, og daglig drift og årdrift, og samtidig indgår i normeringen. Leder bør tages helt ud af normeringen, så at de offentliggjorte normeringer svarer nærmere virkeligheden.</i></p> <p>12. C. <i>Ydermere mener vi at det er sårbart at lederen er alene om opgaverne, og at der ikke er planlagt at indføre en souschef eller lignende</i></p> <p>12. D. <i>Vi stiller os yderst kritiske overfor at man ansætter både en faglig leder og en konsulent i stedet for de eksisterende to områdeledere. Generelt er konsulenter dyre, og længere væk fra kerneopgaven.</i></p>	<p>12.A.A. Der er i dagtilbudsloven ikke fastsat et konkret antal forældre eller medarbejdere, der skal sidde i en forældrebestyrelse. Det er derfor en lokalpolitisk beslutning, hvad antallet skal være. Det eneste, der står i loven er, at forældrene skal have flertal i bestyrelsen. Lederen tæller ikke med. Det er kun medarbejdere og forældre, der har stemmeret til møder.</p> <p>13.B.B. Forskningen understøtter det synspunkt, at jo flere timer en leder af et børnehus har til ledelse, jo højere kvalitet. Lederen indgår med 75% i beregningen af normeringen, men kan og vil i praksis disponere sin tid sådan, at der er mere tid – ofte mere tid - til ledelse end de resterende 25 %, der er afsat til ledelse i den tekniske beregning.</p> <p>12.C.C. Se svar under pkt. 1.D.D.</p> <p>12.D.D. Der er på budget 2025-2028 opnormeret med et halvt årsværk. Konsulenterne i Center for Børn og skole skal være tæt på den pædagogiske praksis også tættere på praksis, end de har været tidligere under områdestrukturen. Konsulenterne skal sparre med lederne og understøtte et inkluderende læringsmiljø, herunder i de tilsyn, som de pædagogiske konsulenter gennemfører i organisationen. I en "Forvaltning" er der mange forskellige opgaver, der samtidig skal løses, herunder analyser, sagsfremstillinger til det politiske udvalg, visitationer, notater, samarbejder med andre faglige centre om tværgående opgaver etc.</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
Husråd i Børnehuset Mariendal	<p>13.A. <i>det er vigtigt at bemærke, at det ansvar, som pålægges den pædagogiske leder, er omfattende og administrativt tungt. Når den pædagogiske leder både skal sikre den pædagogiske udvikling og samtidig varetage yderligere økonomisk og administrativt ansvar (herunder også den aktive rolle som sekretær for forældrebestyrelsen), vil det nødvendigvis betyde en reduktion af den tid og energi, der kan afsættes til at arbejde med den faglige kvalitetsudvikling i børnehuset.</i></p> <p>13. B <i>Urealistisk forventning til forældrebestyrelserne En anden væsentlig bekymring vedrørende den foreslåede organisationsændring er den forventede overdragelse af en stor del af det administrative ansvar til de nyoprettede forældrebestyrelser.</i></p> <p>13. C <i>En vigtig realitet, der ikke tilstrækkeligt adresseres i høringsdokumentet, er vanskelighederne ved at finde frivillige forældre, der kan påtage sig ansvaret som bestyrelsesmedlemmer.</i></p> <p>13. D <i>Når forældrebestyrelsen nu også skal håndtere de administrative opgaver, som før blev varetaget af kommunen, vil det gøre det endnu sværere at finde forældre, der er villige og i stand til at påtage sig sådanne krævende opgaver.</i></p> <p>13. E</p>	<p>13.A.A. Den pædagogiske leder vil have mange opgaver. Det er dog helt almindeligt i mange kommuner, at den pædagogiske leder har ansvaret for, både at sikre den pædagogiske kvalitet og løse de administrative opgaver, der knytter sig til den daglige ledelsesopgave. Det er vurderingen, at der vil være en oplevelse af mange opgaver for mange ledere i starten, ind til de er blevet mere vant til at balancere mængden af opgaver. Det anerkendes fuldt ud at være en stor opgave, som lederne også skal understøttes i fra bl.a. Center for Børn og Skole. Det er vurderingen at bestyrelsesarbejdet ikke i udgangspunktet vil tage meget mere af lederens tid, end understøttelsen af de nuværende husråd.</p> <p>13.B.B. Under områdestrukturen ligger de i dagtilbudsloven fastsatte opgaver til forældrebestyrelsen i områdebestyrelserne. Der ligger ikke hverken i lovgivningen eller i Frederikssund kommunes forslag til styrelsesvedtægt, forventninger til, at forældrebestyrelserne løser administrative opgaver. Forældrebestyrelserne virker kun i møder og til bestyrelsesmøderne skal de tage stilling til principper for børnehusets pædagogiske praksis, udarbejde hørings svar, og inddrages i bl.a. evalueringen af den pædagogiske læreplan. Det er lederen, der er referent og faciliterer mødet, så i udgangspunktet skal forældrebestyrelsen alene bidrage med synspunkter, ideer, bekymringer, holdninger og viden til møderne. I nogle tilfælde kan en forældrebestyrelse på helt eget initiativ tage ansvar for f.eks. et arrangement i børnehuset, men det er helt op til forældrene, om de har tid og overskud til at bidrage til børnehuset, ud over deres deltagelse i møder.</p> <p>13.C.C. Se svar under pkt. 8.G.G.</p> <p>13.D.D. Se svar under pkt.</p> <p>13.E.E. Der har været administrative opgaver for de pædagogiske ledere, også under områdeledelsen, herunder facilitering af husråd, vagtplaner, rekruttering, læreplaner, evaluering, mødereferater etc. Efter omorganiseringen vil der også være f.eks. styring af eget budget. Det er vurderingen, at denne del vil koste ekstra tid for en del ledere, særligt i begyndelsen, men at budgetstyring på sigt ikke vil være så tidskrævende, når den enkelte leder først har fået budgettet og styringen af det, ind under huden. Derudover vil der være mange støttefunktioner til lederne fra Center for Børn og Skole, Økonomi, HR/Personale mv.</p> <p>Det er forventningen, at den enkelte leder med muligheden for at samarbejde mere dynamisk og direkte med forældrebestyrelserne, ved at kunne styre både den pædagogiske praksis og sætte sit eget aftryk på strategier og kvalitetsudvikling og have det fulde ansvar for økonomien og rekruttering og fastholdelse mm. vil styrke den samlede kvalitet på dagtilbudsområdet på sigt. Dette selvsagt i et tillidsfuldt og forpligtende arbejdsfællesskab med medarbejderne. I en indledende fase, vil der formentlig gå tid fra til oplæring og tryghed i opgaven, men på længere sigt er det en klar forventning,</p>

Afsender	Resumé af høringssvar	Administrationens kommentarer
	<p><i>Den foreslåede organisationsændring, som fremhæves som en styrkelse af den lokale faglige ledelse, vil i praksis medføre en markant forringelse af den pædagogiske ledelse. Den nære faglige ledelse af kvalitetsudviklingen i børnehuset vil blive undermineret af de administrative opgaver, som i stedet vil blive pålagt den pædagogiske leder.</i></p> <p>13. F <i>selve besparelsen ved ændringen beror på, at der overføres en meget stor byrde over på den lokale pædagogiske leder og på den nyoprettede forældrebestyrelse. Det er urealistisk og uretfærdigt.</i></p>	<p>at kvaliteten vil stige. Forskning fra både Danmarks evalueringsinstitut og Bupl, samt internationale studier fra bl.a. et OECD-program understøtter det synspunkt, at et tæt forældresamarbejde i en lokal bestyrelse bidrager positivt til kvaliteten, hvis samarbejdet forvaltes hensigtsmæssigt og konstruktivt.</p> <p>13.F.F. Se svar under pkt. 13.A.A., 13.B.B. og 13.E.E.</p>
<p>Husråd i Børnehuset Savannen</p>	<p>14. A <i>vi finder i materialet ingen tal eller beregninger på, hvordan økonomien vil se ud, når områdeledelse nedlægges.</i></p> <p>14. B <i>Hvordan bliver institutionerne kompenseret, når lederen får flere opgaver? – hvilke beregninger ligger bag? Hvordan kommer normeringen til at se ud i den enkelte institution? Hvor meget ledelsestid er indregnet i normeringen?</i></p> <p>14. C <i>Fremover skal lederen varetage det fulde ansvar for institutionen, det vil uundgåeligt koste mere ledelsestid og dermed ringere personalenormering til børnene.</i></p> <p>14. D</p>	<p>14.A.A. Der er i forbindelse med omorganiseringen ingen ændringer i den tildelingsmodel, der er på dagtilbudsområdet, hvor pengene følger barnet. Det vil sige, at det enkelte børnehus' økonomi i det store og hele er uændret under den nye organisering. Derudover er der med budgetaftale 2025 tilført en ekstra pulje på 2,1 mio. kr. til lønninger og mere tid til ledelse samlet set. Der er dog med inddragelse af lederne iværksat en beslutningsproces, hvor det skal fastlægges, om det enkelte børnehus på eget budget skal have alle de vikarmidler, uddannelsesmidler mm. der tilfalder børnehuset ud fra samme beregningsmodel om, at pengene følger det antal børn, der er indskrevet i børnehuset. De puljer, der har eksisteret under områdestrukturen, har hidtil ligget centralt i området, og ikke i det enkelte børnehus eget budget. Samlet set på dagtilbudsområdet, er økonomien uændret efter omorganiseringen – dog tillagt puljen på de 2,1 mio. kr.</p> <p>14.B.B. Se svar under pkt. 1.E.E.</p> <p>14.C.C. Se bl.a. svar under pkt. 13.A.A.</p> <p>14.D.D. Ledere i store børnehuse med mange børn og dermed flere medarbejdere og en større økonomi vil i udgangspunktet have bedre mulighed for at afsætte tid til egen ledelse. Beregningsmodellen, hvor der fremover vil være 25 % af lederens tid, der alene er afsat til ledelse er ens for alle børnehuse uanset størrelse, men jf. ovenstående, så vil mange medarbejdere og et større</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p><i>Der vil være forskel på at være leder i de enkelte institutioner alt efter antallet af børn og personale. Hvordan kan der differensers i ledelsesnormeringen i forhold til børnehusets størrelse og dermed antallet af børn og personale? Vil ledernormeringen blive beregnet ud fra ovenstående?</i></p> <p>14. E <i>nødvendigheden af, at der også er en souschef i huset til at dele ansvaret, være stand in for lederen i hverdagen, men også unders denne ferie. Inden der blev indført områdeledelse i 2012, var der ansat både en souschef og en leder i hvert børnehus.</i></p> <p>14. F <i>Vedr. den nye afdelingsleder, som ansættes i forvaltningen, så hæfter os ved, at det er mange personer som skal referer til denne. Hvordan får vedkommende overhovedet mulighed for at være tilgængelig for lederne?</i></p> <p>14. G <i>Der skal ligeledes ansættes en konsulent til at understøtte børnehusene – hvorfor nedlægges områdeledelse, når der bare oprettes 2 nye stillinger? Vi savner tal og beregninger for de 2 nye stillinger. Tæller afdelingsleder og konsulent også ind i normeringsgrundlaget i institutionerne?</i></p> <p>14. H</p>	<p>budget ofte give lederen flere muligheder for at uddelegere opgaver og oftere vil lederen have mulighed for ikke at være en del af normeringen.</p> <p>14.E.E. Se svar under pkt. 1.D.D.</p> <p>14.F.F. Den nye afdelingsleder vil få mange mennesker i reference. Det er en del af forventningen til den nye afdelingsleder, at vedkommende kan være nærværende og til stede, hvis det enkelte børnehus er i udfordringer, sammen med de pædagogiske konsulenter og eventuelt understøttet af lederkolleger. Det må dog forventes, at afdelingslederen i mindre udstrækning vil kunne være tæt på den daglige praksis i børnehusene, når tingene går godt. Målet er, at de pædagogiske konsulenter i højere udstrækning end tidligere, vil være tilgængelige for råd, vejledning og sparring for de pædagogiske ledere.</p> <p>14.G.G. Den nyoprettede afdelingslederstilling, samt konsulentstilling, der er tilført dagtilbudsområdet skal, sammen med de pædagogiske konsulenter m.fl. arbejde med kvaliteten og sammenhængskraften på tværs af hele dagtilbudsområdet. Afdelingslederen skal være et tydeligt og effektivt bindeled mellem det politiske niveau, direktionen, centerchefen og børnehusene. Sammen med centerchefen skal afdelingslederen sætte sig i spidsen for en ambitiøs og vedvarende, tværgående indsats for at løfte kvaliteten i de pædagogiske tilbud for alle børn. Det er målet, at afdelingslederens platform, for at arbejde tværgående med kvalitetsudvikling på tværs af hele dagtilbudsområdet, er bedre i den nye organisering.</p> <p>If.t tal og beregninger, så er midlerne til den halve konsulentstilling tilført området på budget 2025, mens afdelingslederens løn finansieres af de midler til ledelse, der allerede er afsat på dagtilbudsområdet.</p> <p>14.H.H. Det vurderes, at der er et stort potentiale i et tæt lokalt bestyrelsessamarbejde.</p> <p>14.I.I. Se også svar under pkt. 6.B.B.</p> <p>14.J.J. Se også svar under pkt. 8.D.D. og 10.J.J</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p><i>Husrådet ser frem til, at bestyrelsen og dermed forældrene har større indflydelse i den enkelte institution. Vi tror, at det vil skabe større interesse blandt forældrene med en større lokal nærhed. Den hidtidige bestyrelse er endt med at blive meget stor og selvom forældrene dygtigt har taget beslutninger efter mange og grundige drøftelse, så ser vi frem til drøftelser og beslutninger, der bliver lokalt forankret.</i></p> <p>14. I <i>Vi finder det godt, at valget til bestyrelsen fremover skal finde sted i 2. kvartal, og dermed vil der ikke være en periode på et halvt år, hvor bestyrelsen måske mangler forældre, da disse stopper, når deres barn overgår til minisfo/skole i maj.</i></p> <p>14. J <i>for Børnehusets Savannens vedkommende kommer til at betyde, at leder + 2 medarbejdere, skal deltage i bestyrelsesmøderne. Det kommer til at udhule normeringen med ca. 6-8 timer for hvert bestyrelsesmøde ca 4-6 gange årligt. Bliver disse timer tilskrevet børnehusets normering?</i></p>	
<p>Husråd i Børnehuset Maglehøj</p>	<p>15. A Vi imødeser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stærkere og lokal forankret ledelse • Medindflydelse på børnehusets vision og planer for at gennemføre den • Engageret, lokal bestyrelse der kan fokusere på de nære og konkrete problematikker og ønsker i det enkelte børnehus 	<p>15.A.A. Center for Børn og Skole er enig i de imødesete fordele ved den nye organisering.</p> <p>15.B.B. Det er ikke muligt at fastslå en præcis udregning af, hvor stor den administrative opgave bliver for lederne, men se i øvrigt også svar under bl.a. pkt. 2U.U.</p> <p>15.C.C. Se svar under pkt. 10.J.J.</p> <p>15.D.D. Der kan findes forskellige løsninger på de tilfælde, hvor en leder er fraværende. Mange af disse løsninger findes også i dag, under den nuværende områdestruktur. Det kan være en erfaren</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<ul style="list-style-type: none"> • Tættere dialog med beslutningstagere i kommunen <p>15. B <i>Uklart hvor meget dagtilbudslederen forventes at bruge på administrativt arbejde</i></p> <p>15. C <i>Uklart hvor meget tid der forsvinder 'fra gulvet'</i></p> <p>15. D <i>Uklart hvem der overtager ledelsen, når en dagtilbudsleder opsiger sin stilling / er sygemeldt.</i></p> <p>15. E <i>Tidligere medlemmer af områdebestyrelsen fra børnehuset Maglehøj har oplevet, at der med den nuværende struktur er langt fra børnehuset til den kommunale ledelse. Med det nye forslag imødeser husrådet mere selvbestemmelse til børnehuset Maglehøj og en tættere og åben dialog med beslutningstagere.</i></p> <p>15. F <i>Husrådet i Børnehuset Maglehøj tilråder, at der tages begrænset tid fra dagtilbudslederen, da der er brug for synlig ledelse i huset for både børn og ansatte samt at der tilføres ekstra personale for at kompensere for den 'tabte tid på gulvet' for dagtilbudslederen.</i></p> <p>15. G <i>Der opfordres til at holde visse opgaver centralt herunder central lønstyring og</i></p>	<p>medarbejder, en lederkollega, en pædagogisk konsulent. I de tilfælde, hvor børnehuset er veldrevet i i stabil drift, vil børnehuset også i nogle tilfælde kunne fungere godt uden en leder, der er fraværende i en kortere periode. Derudover se svar under pkt. 1.D.D. Der vil dog, hvis det er påkrævet, med Center for Børn og Skoles hjælp blive fundet gode løsninger, hvis og når der er en leder, der er fraværende i en kortere eller længere periode.</p> <p>15.E.E. Center for Børn og Skole er enig i de imødesete fordele ved det nære bestyrelsessamarbejde.</p> <p>15.F.F. Se også svar under pkt. 6.C.C</p> <p>15.G.G. Se også svar under pkt. 1.F.F</p> <p>15.H.H. Den nuværende praksis og ordning med behovspasning fortsætter uændret i den nye organisering.</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p><i>uddannelsesbudget, udbud af behovspasning, udveksling af vikarer og fællestillidsmand.</i></p> <p>15. H <i>Det er uklart, hvordan behovspasning håndteres fremadrettet. Skal det håndteres i de enkelte huse eller vil der være en central ordning, der dækker evt. hele sydbyen? Vi opfordrer til en central ordning i lighed med den nuværende.</i></p>	
<p>Husråd i Børnehuset Bakkegården</p>	<p>16. A <i>Vi er bekymrede for, at lederen vil få nogle andre og meget mere omfangsrige arbejdsopgaver, som på ingen måde vil stå mål med den tildelte tid, så lederens faktuelle tid på gulvet vil blive meget begrænset, måske især det første år, hvor rigtig mange nye kompetencer også skal tillæres og implementeres.</i></p> <p>16. B <i>Vi ønsker i denne forbindelse, at der i hvert børnehus ligeledes bliver en souschef eller stedfortræder for lederen, der kan varetage dennes opgaver, når lederen er ude af huset, da vi forudser, at der kommer meget af dette med den nye struktur.</i></p> <p>16. C <i>Vi er bekymrede for, at forældregruppens gennemslagskraft på det store område bliver svækket, når der bliver bestyrelser i den enkelte institution i stedet for en fælles områdebestyrelse.</i></p>	<p>16.A.A. Se svar under pkt. 6.C.C.</p> <p>16.B.B. Se svar under pkt. 1.D.D.</p> <p>16.C.C. Se svar under pkt. 1H.H. og 1.I.I. Center for Børn og Skole tager forslaget med i den videre planlægning omkring hvordan forældredemokratiet og forældreinddragelsen bedst understøttes.</p> <p>16.D.D: Se også svar under pkt. 2.Z.Z.</p> <p>16.E.E. Se også svar under pkt. 3.D.D.</p> <p>16.F.F. Se svar under pkt. 13.B.B. i øvrigt henvises til styrelsesvedtægten § stk. 3-4.</p>

Afsender	Resumé af høringssvar	Administrationens kommentarer
	<p><i>Som husråd ønsker vi, at der i de kommende bestyrelser bliver fx et fælles bestyrelsesmøde for formændene i ens eget område (her Hornsherred) en gang i kvartalet, hvor der er mulighed for at sparre med hinanden.</i></p> <p>16. D <i>Vi tænker også, at det vil være hensigtsmæssigt, at der bliver valgt en TR og en AMR i hvert børnehus, der kan varetage medarbejderne trivsel, til glæde og nytte for både medarbejdere og dermed børnene, og ikke som i dag, hvor TR/AMR kører i et stort område uden den meget lokale viden om dagligdagen i det enkelte børnehus.</i></p> <p>16. E <i>Vi undrer os over, hvad den nye afdelingsleders rolle bliver ift. den nuværende områdeleder? Dette er for os meget uklart. Hvad bliver den nye konsulents rolle??</i></p> <p>16. F <i>Hvad bliver den nye bestyrelses rolle? Hvornår kommer der noget afklaring på dette? Der er behov for at klæde de interesserede på, så de også stiller op til valg til bestyrelse, så der også kommer en bestyrelse i hvert børnehus.</i></p>	
<p>Husråd i Børnehuset Gerlev</p>	<p>17. A <i>bekymrede for om den nye organisering i praksis i stedet kan medføre en skævvridning i kvaliteten blandt børnehuse i kommunen, fordi disse i højere grad kan stå alene med at skulle håndtere visse problemstillinger, hvilket nogle kan have sværere ved end andre. Det kan være i særlige</i></p>	<p>17.A.A. Der er ingen børnehuse, der kommer til at stå alene jf. bl.a. pkt. 1.A.A. En af den nye afdelingsleders vigtigste opgaver er, at sikre en højere kvalitet på hele dagtilbudsområdet med en stærk kvalitetsdagsorden, ligesom der vil være mange støtteforanstaltninger til børnehuse, der er i udfordringer i en periode.</p> <p>17.B.B. Den enkelte pædagogiske leder vil i det daglige have ansvaret for at udøve situationsbestemt ledelse overfor medarbejderne i børnehuset, men den nye afdelingsleder vil have ansvar for at udøve</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p><i>situationer hvor et børnehus eksempelvis oplever mange sygdommeldinger eller børn med særlige behov, men det kan også være i forbindelse med udfordringer som ikke kun findes og kan løses lokalt, men som kræver en fælles indsats på tværs af børnehuse.</i></p> <p>17. B <i>Med fokus på styrket lokal ledelse og én overordnet leder for dagtilbud er vi også bekymrede for om den pågældende leder vil være i stand til at udøve situationsbestemt ledelse eller være tæt nok på de børnehuse, hvor der må være behov for ekstra fokus eller indsats.</i></p> <p>17.C <i>bekymrede for, hvordan såvel nye som eksisterende ledere i praksis vil kunne navigere i et landskab med mindre ledelsesmæssig støtte samt leve op til de nye krav og det øgede ansvar, uden at dette vil have negativ indflydelse på hvordan de samtidig kan være nærværende ledere for personalet og voksne for vores børn.</i></p> <p>17.D. <i>I vores hus har det været en stor udfordring gennem de seneste mange år at engagere tilstrækkeligt med forældre i husrådet og finde repræsentant samt suppleant til forældrebestyrelsen. Her kan der ligeledes opstå en skævvridning mellem børnehuse, hvor nogle måske ikke vil kunne konstituere en bestyrelse.</i></p> <p>17. E</p>	<p>situationsbestemt ledelse overfor den enkelte pædagogiske leder, når der er behov for det. Afdelingslederen skal have stor erfaring og være højt kvalificeret til denne opgave. Derfor er det også forventningen, at afdelingslederen vil være i stand til gennem en anerkendende og lyttende tilgang til ledelse og flere års erfaring og professionel, praktisk og teoretisk tilgang og forståelse for ledelse af ledere, at afdelingslederen vil kunne udøve situationsbestemt ledelse.</p> <p>17.C.C. Der vil være stor ledelsesmæssig støtte, når der er brug for det, fra afdelingslederen, pædagogiske konsulenter, HR, Økonomi, andre ledere m.fl. Der vil dog forventeligt være en periode, mens de pædagogiske ledere vænner sig til de nye opgaver, hvor der vil være ekstra mange ting at se til. I Center for Børn og Skole vil der være stort fokus på, at lederne kan balancere hensynet til den pædagogiske praksis og kvaliteten i kerneopgaven og de nye ledelsesopgaver.</p> <p>17.D.D. Se også svar under pkt. 8.G.G.</p> <p>17.E.E. Den nye organisering er sat til at træde i kraft pr. 1. marts. Der er etableret en projektorganisation med massiv inddragelse af alle lederne og der tages hele tiden små skridt til, at den enkelte leder er klædt på til den nye opgave. Der er mange muligheder for støtte, vejledning og hjælp i den nye lederrolle hos nærmeste leder, andre ledere, pædagogiske konsulenter, HR, økonomi m.fl. Endelig har såvel centerchef som direktør på børneområdet meldt tydeligt ud, at ingen forventer, at alting kører den 1. marts 2025. Med den grundlæggende accept af de fejl og mangler, er eller kan være forbundet med en ny rolle, så er den samlede vurdering, at overgangen fra områdestruktur til en nye organisering godt kan træde i kraft den 1. marts 2025. Selvom ikrafttrædelsen sker den 1. marts, kan de kommende 12 måneder jf. ovenstående godt betragtes som en overgangsperiode, hvor lederne tilegner sig kompetencer og vænner sig til opgaven med hjælp og støtte.</p>

Afsender	Resumé af hørings svar	Administrationens kommentarer
	<p><i>Ændringens omfang såvel som ovenstående bekymringer taget i betragtning anbefaler vi derfor at der indføres en overgangsperiode på 12 måneder med stort fokus på forandringsledelse i implementeringen, og hvor lederne i perioden hives helt ud af normeringen. Dette med henblik på at sikre god og ordentlig implementering samt at blotlægge eventuelle udfordringer som der ikke har været taget højde for uden at dette går ud over børnene.</i></p>	
<p>Husråd i Børnehuset Troldehøjen</p>	<p>18. A <i>At give den pædagogiske leder det fulde ansvar for både økonomi, personale og forældrebestyrelsen kan føre til en overbelastning af lederne, især i de mindre børnehuse, hvor ressourcerne er begrænsede. Uden den rette støtte og tilstrækkelig kapacitet kan dette resultere i, at den pædagogiske kvalitet i stedet bliver nedprioriteret til fordel for administrative opgaver.</i></p> <p>18. B <i>Vi har betydelig bekymring for, at de nye forældrebestyrelser vil få svært ved at navigere i deres rolle uden en klar definition af deres opgaver og ansvar.</i></p> <p>18. C <i>Vi foreslår derfor, at der afsættes midler og ressourcer til grundig opkvalificering af forældrebestyrelserne, samt en klarere rammesætning af deres rolle i samarbejdet med de pædagogiske ledere.</i></p> <p>18. D</p>	<p>18.A.A. Se pkt. 1.A.A., samt andre punkter, der imødekommer bekymringen. Center for Børn og Skole vil få en helt central opgave i at støtte lederne, så de ikke oplever sig overbelastede som følge af de nye funktioner, herunder med rådgivning, vejledning og hensigtsmæssige udviklingsprocesser, men det er også evident, at den nye rolle er krævende. Center for Børn og Skole følger lederne tæt i den proces, der følger af omorganiseringen og vil samarbejde tæt med den pædagogiske ledelse om som minimum at fastholde den nuværende pædagogiske kvalitet, mens overgangen foregår og på sigt, styrke kvaliteten i indsatsene.</p> <p>18.B.B. Læg i øvrigt den reviderede styrelsesvedtægt, hvor de bestyrelsens overordnede opgaver er beskrevet. Der gennemføres derudover også en informationsaften for alle forældre, så de føler sig klædt på til opgaven. Derudover gennemfører Center for Børn og Skole en proces for alle de pædagogiske ledere, hvor målet er at sikre et godt og konstruktivt samarbejde med forældre og bestyrelser.</p> <p>18.C.C. Det er en god ide at klæde bestyrelserne på til deres nye opgave. I første omgang kommer det til at ske i løbet af 1. halvår 2025, hvor der vil være et informationsarrangement for forældre omkring bestyrelsesarbejdet. Der er allerede afsat midler til bestyrelsesarbejde. Det var der også før omorganiseringen. Om der på længere sigt er brug for yderligere opkvalificering af forældrebestyrelserne, ved siden af de tiltag, der ligger i pipeline lige nu, vil der blive taget stilling til i løbet af 2025.</p> <p>18.D.D. Se bl.a. svar under pkt. 2.J.J. Det vil være afdelingslederens helt store fokusområde, at understøtte styrken ved den decentrale struktur, samtidig med at samarbejdet mellem institutioner og på tværs af dagtilbudsområdet og det øvrige børneområde kun styrkes over tid.</p>

Afsender	Resumé af høringssvar	Administrationens kommentarer
	<p><i>En stor bekymring ved den foreslåede ændring er risikoen for, at den stærkt decentraliserede struktur kan føre til et fald i samarbejdet på tværs af de forskellige børnehuse og dagplejer.</i></p> <p>18. E <i>Den foreslåede struktur understøtter ikke tilstrækkeligt, hvordan arbejdsmiljøet kan sikres i en situation, hvor ledelsesansvaret decentraliseres, og de pædagogiske ledere får et større ansvar. Det er derfor nødvendigt, at der også afsættes ressourcer til at sikre et godt arbejdsmiljø for medarbejderne</i></p> <p>18. F <i>Vi er bekymrede for, om den økonomiske støtte, der er afsat til de pædagogiske ledere, vil være tilstrækkelig til at håndtere de ekstra opgaver og ansvarsområder, som følger med den nye organisering. Det er vigtigt, at økonomien er på plads, så lederne ikke bliver tvunget til at prioritere budgetter og personaleovervejelser på bekostning af den pædagogiske kvalitet.</i></p>	<p>18.E.E. Medarbejdernes vilkår ift. den nære kerneopgave ændres ikke mærkbart i den nye organisering. Det er forventningen at de pædagogiske ledere har meget stort fokus på arbejdsmiljøet i fremtiden, ligesom de også havde det før omorganiseringen. Der er en MED-organisation, en arbejdsmiljøorganisation, samt HR og Center for Børn og Skole, der vil understøtte lederne i dette arbejde. Derudover er der midler og støttemuligheder på området til at arbejde med medarbejdernes arbejdsmiljø, herunder penge til kurser, psykologstøtte ifm. kriser, samt et godt og konstruktivt samarbejde med FOA og BUPLS fællestidsrepræsentanter, som Center for Børn og skole er i løbende dialog med omkring arbejdsmiljøet i organisationen. Hvis Center for Børn og Skole bliver opmærksomme på problemstillinger i arbejdsmiljøet i et børnehus, vil børnehuset modtage hjælp og støtte til at løse problemstillingen, hvis den pædagogiske leder efterspørger det eller har brug for det.</p> <p>18.F.F. Se bl.a. svar under pkt. 2.U.U. Ved en erfaren og kompetent brug strategisk ledelse af eget børnehus, herunder en strategisk rekrutterings- og fastholdelsespraksis, en god og strategisk budgetstyring, tæt inddragelse af og samarbejde med forældrebestyrelsen ift. at udvikle gode principper for børnehusets pædagogik, samt en aktiv deltagelse i dagtilbudsrådets samlede kvalitetsudvikling, så er det vurderingen, at den enkelte pædagogiske leder vil have bedre forudsætninger for at arbejde med den pædagogiske kvalitet under den nye organisering.</p>