



Dagtilbudsstruktur – udmøntning af ”Store forandringer”

Indledende bemærkninger

I arbejdet med at realisere ”Store forandringer” på dagtilbudsområdet er fra politisk side stillet følgende opgave:

Økonomiske gevinster svarende til 2,1 mio. kr. i 2016 (og 2,8 mio. kr. i overslagsårene) skal findes ved at se på¹:

Politisk stillede opgave:

- en bedre kapacitetsudnyttelse
- strukturændringer og et færre antal ledere
- fordelingen af pladser mellem vuggestue og dagpleje
- organisering af gæstedagplejen
- ophør af busordning

Det er fra politisk side ligeledes pointeret, at rammereduktioner skal undgås og at den nuværende normering fastholdes.

Lederne på dagtilbudsområdet og administrationen har arbejdet tæt sammen om at udarbejde strukturforslag, der inden for ovennævnte betingelser, henter de økonomiske gevinster. Det har dog samtidigt været vigtigt for såvel dagtilbudsledere som administration, at strukturforslagene også bidrager til at skabe et dagtilbudsområde, der er økonomisk og fagligt bæredygtigt ind i fremtiden. På nationalt plan er der et øget fokus på børns læring og dagtilbuddenes rolle heri. Bl.a. er der evidens for, at den faglige kvalitet i dagtilbuddene er essentiel i forhold til at understøtte børn i at udvikle sig ”livsdueligt”, fordi indsatsen tidligt i børnenes liv har den største positive effekt på børnenes senere livsbane². Forældrene spiller den afgørende rolle i børnenes liv og dagtilbuddene, der har tradition for tæt kontakt med forældrene, har en unik mulighed for at guide forældrene i forælderrollen³. Det stiller krav, om en dagtilbudsstruktur, der sikrer rum til et styrket fokus faglighed.

Herudover er behovet for en bæredygtig fremtidssikret dagtilbudsstruktur ekstra udtalt som følge af de økonomiske udfordringer, kommunen skal løse i de nærmeste år.

Den faglige og økonomiske bæredygtighed er indarbejdet i strukturforslagene via:

- styrkelse af ledelsesrummet
- styrkelse af dagtilbuddenes fleksibilitet og omstillingsparathed
- styrkelse af fundamentet for sammenhængende læringsmiljøer

Børn og Ungeforvaltningen

Grønvej 11

5550 Langeskov

Tlf. 65 15 11 55

Fax 65 15 12 90

kbe@kerteminde.dk

www.kerteminde.dk

19. april 2016

Sagsnr.

440-2015-18893

Dokumentnr.

440-2016-35745

¹ Budgetaftale 2016

² James Heckmann

³ Brenda Taggart



På skoleområdet er et tilsvarende arbejde med strukturændringer sat i gang. Strukturbeslutninger på skoleområdet vil have afsmittende konsekvenser for dagtilbudsområdet, fordi de to områder hænger sammen. Det gælder især for de to landsbyordninger, der på nuværende tidspunkt er oprettet i Nymarken og Marslev, hvor ledelse, økonomi og bestyrelse er fælles begge steder.

Eftersom strukturarbejdet er forløbet sideløbende på skole- og dagtilbudsområdet og eftersom afsmittende konsekvenser de to områder i mellem sker som udløbere af beslutninger om strukturændringer, der ikke truffet endnu, har ledere og administration på dagtilbudsområdet udarbejdet strukturforslag, der giver en økonomisk gevinst uafhængigt af, hvilken overordnet struktur, der beslutes indført på områderne.

Under arbejdet med strukturopgaven på hhv. skole- og dagtilbudsområderne har der løbende været dialog om de mulige modeller områderne imellem. Det har alligevel ikke under arbejdet med dagtilbudsstrukturen været muligt at tage højde for konsekvenserne af strukturbeslutninger på skoleområdet. Derfor er disse ikke indarbejdet i forslagene og ikke medtaget i dette notat.

Det vil således være nødvendigt at konsekvenstilrette strukturforslagene, så skole- og dagtilbudsområdet fortsat hænger sammen.



Ledelsesstruktur og sammenhængende læringsmiljøer:

1. En økonomisk gevinst hentes ved at reducere i antallet af ledere

I det politiske opdrag til strukturopgaven er indlagt en reduktion af ledelseslaget på dagtilbudsområdet som et middel til økonomisk gevinst. Samtidigt er det politisk påpeget, at den nuværende normering⁴ skal bevares.

Side 3 af 19

I Kerteminde Kommune indgår ledelsen i alle institutionerne (undtagen områdelederen i Mælkevejen og i Daginstitution Munkebo) i normeringen i det enkelte dagtilbud⁵. Det betyder, at ledelsen i tildelingsmodellen indgår som en del af normeringen på lige fod med pædagogerne i dagtilbuddene. Reduceres antallet af ledere vil det således medføre en reduktion i normeringen. Skal en reduktion i normering undgås, betyder det en udgift til ekstra pædagogtimer, så normeringen bevares:

| Antal dagtilbudsledere x pædagogløn | | |
|--|--------------------------|----------------------|
| Antal Dagtilbudsledere, som indgår i normeringen i hele Kerteminde Kommune | Pædagogløn (2017-priser) | I alt |
| 4,23* | 428.086 | 1.810.803 kr. |
| Eksklusiv forældrebetaling (25%) I alt | | 1.358.103 kr. |

* Antallet af ledere er beregnet efter, hvor stor en andel af deres løn, som politikområdet Dagtilbud afholder. Da der er to Dagtilbudsledere i Kerteminde Kommune, der samtidig er SFO ledere hvoraf henholdsvis 27 % og 50 % afholdes på politikområdet Uddannelse, tæller disse to ledere alene for 73 % og 50 % på politikområdet Dagtilbud, altså 0,73 'person' + 0,5 'person' = 1,23 'person'.

I forhold til den nuværende ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet kan der peges på fire geografiske områder, hvor en reduktion af ledelseslaget kan ske med en faglig og/eller økonomisk gevinst til følge: Kerteminde By, Daglejen, Munkebo og Hindsholm.

I Kerteminde by findes i dag to kommunale daginstitutioner, Balders Hus og Børnehaven Fjordvang, der ligger tæt på hinanden. I nærområdet findes desuden to private dagtilbud samt planer om yderligere et privat dagtilbud i Revninge. Den øgede konkurrence fra de private tilbud, øger sårbarheden i begge kommunale institutioner.

Det foreslås derfor, at daginstitutionerne Balders Hus og Børnehaven Fjordvang sammenlægges til én institution på to matrikler med fælles ledelse.

Sammenlægningen vil betyde en reduktion af ledelseslaget med en lederstilling. Dog indgår begge nuværende dagtilbudsledere i normeringen, hvorfor en økonomisk gevinst svarende til en lederstilling (kr. 400.000,- eksklusiv forældrebetaling) ikke kan realiseres. Da begge dagtilbudsledere ved en sådan sammenlægning skal trækkes ud af normeringen og erstattes med pædagoger, vil der være en ekstraudgift på to pædagoglønninger svarende til kr. 642.129,- (eksklusiv forældrebetaling). Således vil der

⁴ Den nuværende normering er på 5,06 timer i børnehaver og 9,81 i vuggestuer.

⁵ I Decentraliseringsaftalerne mellem Kerteminde Kommune og de enkelte dagtilbud fremgår det, at 'Den enkelte driftsenhed tildeles en samlet budgetramme. Der er fri dispositionsret inden for rammen, således at der ikke gennem kontoplanen er nogen restriktioner på enhedens handlingsfrihed. Det betyder, at den enkelte driftsenhed selv kan vælge om der skal bruges flere penge på et område og færre på et andet. Den økonomiske ramme udmeldes således at den indikerer, hvordan ressourcerne som hovedregel forventes anvendt.', hvilket altså betyder, at de enkelte dagtilbudsledere har fri dispositionsret over, hvor stor en del af deres tid de vil benytte på henholdsvis ledelse og normering (børnetimer). Decentraliseringsaftalens udformning på dette punkt, kan betyde, at normeringen er skævvredet. En analyse af Tildelingsmodellen er aftalt med daginstitutionslederne for at afdække, om der er et misforhold mellem den besluttede normering og normeringen i praksis. Indtil analysen er gennemført kompenseres 1 til 1 i beregningerne af gevinst ved reduktion i ledelseslaget.



i forhold til at lægge ledelsen sammen i Kerteminde by være en ekstraudgift på i alt kr. 242.129,-.

Den økonomiske gevinst ved en sammenlægning af Balders Hus og Børnehaven Fjordvang er ikke en kortsigtet økonomisk gevinst i form af en fuld lederlønning, men snarere en langsigtet økonomisk gevinst i form af en større institution, der i kraft af sin størrelse vil være økonomisk og fagligt mere bæredygtig og konkurrencedygtig i forhold til de private tilbud i nærområdet.

Ledelsen af den kommunale dagpleje er i dag samlet under én fælles leder, der også er leder af Sundhedsplejen og Ergo-/fysioterapeuterne (fordelingen er Dagpleje 70% / Sundhedspleje 30 %).

Andre kommuner har gode erfaringer med at erstatte den traditionelle ledelsesmodel for Dagplejen med en ledelsesmodel, hvor dagplejerne ledes af daginstitutioner i deres nærområder⁶. Især fagligheden opleves at blive styrket herved.

På baggrund af de gode erfaringer fra andre kommuner foreslås det, at ledelsen af dagplejerne i Kerteminde Kommune lægges ud i daginstitutionerne i dagplejernes nærområder.

Forslaget om at opløse den fælles ledelse af Dagplejen vil give en økonomisk gevinst svarende til 70 % af lederstillingen (387.750 kr.) fra 2018. Dog indebærer forslaget, at ledelsen overtages af daginstitutionsledere i distrikterne, der kan medføre løntillæg.

Ledelsesteamet i Daginstitution Munkebo (herefter: DiM) er som en udmøntning af "Store forandringer" reduceret med en afdelingsleder, så teamet på nuværende tidspunkt består af en områdeleder og to afdelingsledere.

Reduktion af ledelsesteamet i Munkebo gav følgende gevinst:

| Færre ledere, DiM | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|
| Forventet gevinst | 400.000 | 400.000 | 400.000 | 400.000 |
| Faktisk gevinst | 40.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 |

Den faktiske gevinst viste sig lavere end den forventede, fordi den afdelingsleder, der blev opsagt i DiM, indgik i normering.

DiM er fordelt på tre matrikler, hvorfor det ikke, ud fra et personalemæssigt perspektiv, vurderes at være muligt at reducere yderligere i ledelsesteamet. Forudsat at daginstitutionen samles på en matrikel, kan lederteamet reduceres med yderligere en leder svarende til kr. 67.751,-⁷.

Skønnet anlægsudgift ved samling på én matrikel⁸: kr. 25 mio.

Kvalitetsrapporten på skoleområdet peger på, at børn på Munkebo Skole ikke klarer sig så godt, som de kan forventes at gøre. Den problematik har DiM et medansvar for at løse og det skaber behov for en styrkelse af kvaliteten i det pædagogiske arbejde. Fordelingen på tre matrikler udgør en barriere for at løfte kvaliteten yderligere. Samling på én matrikel vil derimod medføre et råderum for fokus på den løbende faglige sparring og den faglige udvikling. En samling vil også give større mulighed for at organisere sig efter den aktuelle børnegruppes behov.

⁶ Bl.a. Horsens Kommune har gode erfaringer med dette.

⁷ Afdelingslederstillingen indgår i normeringen i DiM. I beregningen er normeringen kompenseret

⁸ Anlægsudgiften bunder i en beregning på en samling af de tre afdelinger i DiM på Columbus' matrikel udført i 2013. Grundlaget for beregningen er 200 børnehavepladser. Salg af Solbakken kan reducere anlægsudgiften.



På den økonomiske side vil samling på én matrikel - ud over reduktionen i lederteamet - medføre en øget mulighed for stordriftsfordele i form af en bedre udnyttelse af ressourcer og færre udgifter til bygningsdrift og -vedligehold.

Der er således både gode økonomiske og faglige argumenter for at samle afdelingerne i DiM på én matrikel.

I Budgetaftale 2015 ønskede man fra politisk side at få undersøgt mulighederne for en eventuel landsbyordning på Hindsholm. En landsbyordning, hvor ledelsen af SFO og daginstitution samles i én stilling, kan give en økonomisk gevinst svarende til ½ lederstilling. Imidlertid er denne gevinst allerede indregnet i Budget 2017, hvorfor der fra 2017 vil mangle midler til at drive Bøgebjerg for.

Det foreslås, at landsbyordningen på Hindsholm besluttet udmøntet og at sammenlægningen af SFO- og daginstitutionslederstillingen gennemføres.

2. Økonomisk og faglig bæredygtighed sikres gennem et styrket ledelsesrum

Især volumen – dvs. institutionsstørrelse - har en positiv indflydelse på bæredygtigheden, fordi volumen sikrer rum til strategisk ledelse, personaleledelse og til fokus på faglig udvikling. Volumen medfører fleksibilitet og omstillingsparathed i form af flere handlemuligheder for lederen. Ligesom sårbarheden mindskes, når institutionsstørrelsen vokser, fordi ressourcerne kan udnyttes bedre.

Samtidig betyder volumen også, at dagtilbudslederne sidestilles med skolelederne og derved lettere kan gøre sig gældende i et tættere samarbejde med skolerne om at skabe sammenhængende læringsmiljøer til gavn for børn og unge.

Ledergruppen og administrationen har arbejdet med to ledelsesmodeller, der på forskellig vis styrker ledelsesrummet:

Model A **Institutionerne samles under områdeledelse**

Områdeinstitutionen ledes af en områdeleder og 1 – 2 afdelingsledere. Institutionen kan være beliggende på den samme matrikel eller fordele sig over flere. En områdeinstitution kan også indbefatte dagplejere bosat inden for området. Institutionen har fælles budget og fælles bestyrelse – evt. suppleret af forældreråd, hvis institutionen er beliggende på flere matrikler.

I dag findes områdeinstitutioner i Munkebo og Langeskov.



| | Gevinst | Udfordring |
|--------------------------------------|--|---|
| Ledelsesfaglighed | Den strategiske ledelse styrkes. | Fordrer evne til at lede gennem ledere / klar ansvars- og rollefordeling. |
| | Den faglige / personale-mæssige ledelse styrkes. | Fordrer evne til kommunikere horisontalt og vertikalt. |
| Pædagogfaglighed | Større fokus og rum til faglig sparing og udvikling. | |
| Økonomi | Stordriftsfordele i form af bedre ressourceudnyttelse og flere handlemuligheder. | Fordrer få eller sammenhængende matrikler for optimal gevinst. |
| Sammenhængende læringsmiljøer | Områdelederen kan indgå i et ligestillet samarbejde med skolelederen i et sammenhængende læringsmiljø. | Såfremt modellen implementeres i alle distrikter skal landsbyordningerne nedlægges. |

Model B Alle institutionerne samles i forpligtende fællesskaber

I et forpligtende fællesskab fastholder den enkelte institution egen leder, eget budget og egen bestyrelse, men lederen indgår i et sideordnet ledelsessamarbejde med andre institutioner i fællesskabet. Samarbejdet kan omfatte alt fra fælles ansættelse af medarbejdere med specialkompetencer til fælles kompetenceudvikling.

Et forpligtende fællesskab kan også indgås på tværs af dagtilbud og skole.

Institutioner i Kerteminde by har gjort sig erfaringer med at indgå i et forpligtende fællesskab om nogle driftsopgaver.



| | Gevinst | Udfordring |
|--------------------------------------|---|---|
| Ledelsesfaglighed | Rum til kollegial sparring på ledelsesopgaven. | "Bæredygtig" ledelsesrum skabes ikke. |
| | Mulighed for fælles fokus på strategisk og/eller faglig ledelse. | Succes afhænger af den enkelte leders reel forpligtelse til fællesskabet. |
| Pædagogfaglighed | Mulighed for faglig sparring og videndeling på tværs. | |
| Økonomi | Mulighed for fælles og mere rentabel opgaveløsning. | Sårbarhed i den enkelte institution bevares. |
| Sammenhængende læringsmiljøer | Mulighed for sammenhængende læringsmiljøer mellem dagtilbud i fællesskabet. | Modellen bidrager ikke til sammenhængende læringsmiljøer mellem skole og dagtilbud. |
| | | Landsbyordningerne skal nedlægges for at udnytte potentialet i modellen fuldt ud. |

Områdemodellen (Model A) bidrager i højere grad til en bæredygtig faglig og økonomisk dagtilbudsstruktur end modellen med forpligtende fællesskaber (Model B), fordi områdeinstitutionerne har en større volumen. Det gør områdeinstitutioner mere manøvredygtige. Samtidigt betyder den større volumen også, at ledelsesopgaven er "renere" forstået på den måde, at lederne ikke i samme grad som i de små institutioner, er nødt til at indgå i normeringen. Det betyder et større fokus på strategisk og faglig ledelse.

I de forpligtende fællesskaber bevares de små institutioner derimod med de deraf følgende udfordringer i forhold til manøvredygtighed. Modellens force er, at institutioner kan bevare hver deres særkende, samtidigt med at kommunikation, videndeling og samarbejde på tværs af institutionerne styrkes. I det forpligtende fællesskab skabes også et sparringsrum for ledelsesopgaven, der styrker den personlige ledelse. De forpligtende fællesskabers succes er dog afhængige af den enkelte leders reelle forpligtelse til fællesskabet. De forpligtende fællesskaber fordrer derfor samarbejdsaftaler, der nøje definerer samarbejdsområder samt ansvars- og rollefordeling.

I kommunen findes i dag en tredje ledelsesmodel; landsbyordningen. I landsbyordningen er skole, SFO og dagtilbud samlet under et fælles lederteam og med fælles bestyrelse, men med hver deres budgetter (Skole, SFO og Dagtilbud). Landsbyordningen er ikke en udmøntning af det forpligtende fællesskab, idet der er et ledelseshierarki samt fælles budget og bestyrelse i ordningen. Landsbyordninger har dog grundtanken om et fælles ledelsesrum, hvor synergieffekterne af fællesskabet udnyttes, til fælles med det forpligtende fællesskab. Hvor det forpligtende fællesskab skaber en horisontal faglig bæredygtighed (dagtilbud – dagtilbud), skaber landsbyordningerne en økonomisk og faglig vertikal bæredygtighed (dagtilbud – skole).

Landsbyordningen findes i dag i Nymarken og i Marslev. Der er desuden sat et arbejde i gang med at afklare, hvorvidt en landsbyordning skal etableres på Hindsholm.



Eftersom daginstitutioner i områdemodellen opnår en egen faglig og økonomisk bæredygtighed, foreslås det, at der primært etableres områdeinstitutioner i kommunen.

I landsbyordningerne opnår daginstitutionerne ikke en egen bæredygtighed, men den skabes i et indbyrdes afhængighedsforhold mellem skole og dagtilbud. Fordelen ved landsbyordningerne er, at den – i modsætning til områdemodellen - automatisk giver et sammenhængende læringsmiljø mellem skole og dagtilbud. Derfor foreslås det, at den ledelsesmodel, der sekundært etableres i kommunen, er landsbyordninger.

Det foreslås, at :

Der primært etableres områdeinstitutioner i kommunen.

Balders Hus og Børnehaven Fjordvang samles i en områdeinstitution på to matrikler ledet af en områdeleder og en daglig leder.

Den fælles ledelse af Dagplejen opløses og ledelsen af dagplejerne lægges ud i daginstitutionerne.

Bøgebjerg Naturbørnehave (inkl. dagplejerne på Hindsholm) og Vuggestue og Hindsholmskolen samles i en landsbyordning. Ledelsen af SFO og daginstitution sammenlægges i én stilling.

DI Munkebo samles på én matrikel, hvorefter ledelsen reduceres med yderligere en stilling.

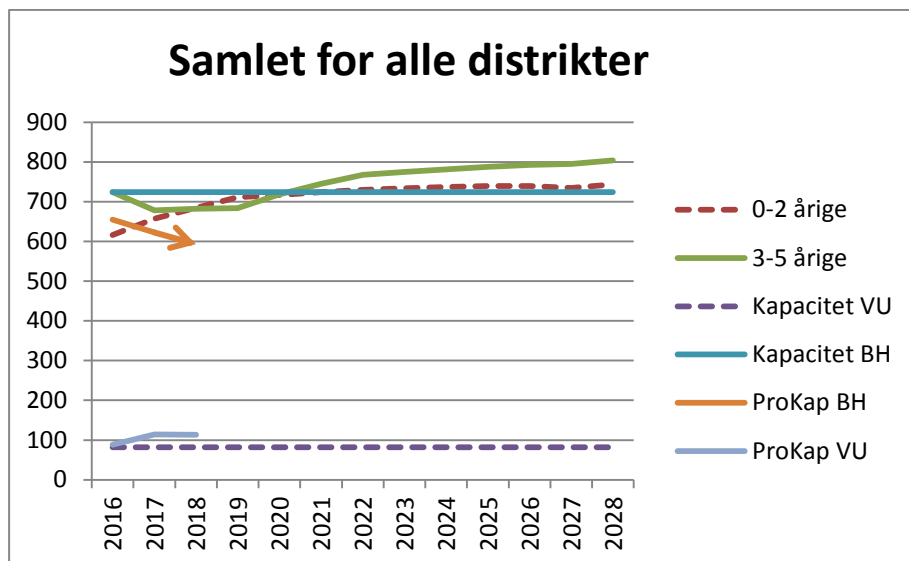
Fleksibilitet og omstillingsparathed

1. En økonomisk gevinst hentes gennem en bedre kapacitetsudnyttelse

Befolkningsprognosen er en forudsigelse af fremtiden på baggrund af den nutidige udvikling. Det betyder, at prognosen er behæftet med en række usikkerhedsfaktorer, der vokser jo længere ud i perioden, man læser. Prognosen kan dog bruges som en indikation af, hvordan børnetallet vil udvikle sig inden for en årrække. Den indikation kan bruges i planlægningen af udvidelse eller indskrænkning af kapaciteten på dagtilbudsområdet.

Befolkningsprognosen⁹ viser, at det samlede antal af 3 -5 årige vil kunne rummes i de kommunale dagtilbud frem til 2021 (fra 2017 vil der være tomme pladser). Herefter vil der være flere 3 – 5 årige end der kapacitetsmæssigt kan rummes i de kommunale dagtilbud (stigende fra en underkapacitet på 21 børn i 2021 til 80 i 2028).

⁹ Prognosen for aldersgruppen 0 – 2 år inddrages ikke, da dagplejepladserne ikke er indregnet i kapaciteten. Det betyder, at billedet af forholdet mellem antal af børn i aldersgruppen og kapacitet er misvisende; børnetallet overstiger kapaciteten, da den alene udgøres af vuggestuepladser. Tal fra Prokap inddrages ligeledes ikke, da Prokap kun indeholder data på de børn, der pt. er indskrevet eller opskrevet til en dagtilbudsplads. Det betyder, at Prokap kun kan give et kortsigtet billede af udviklingen i børnetal.

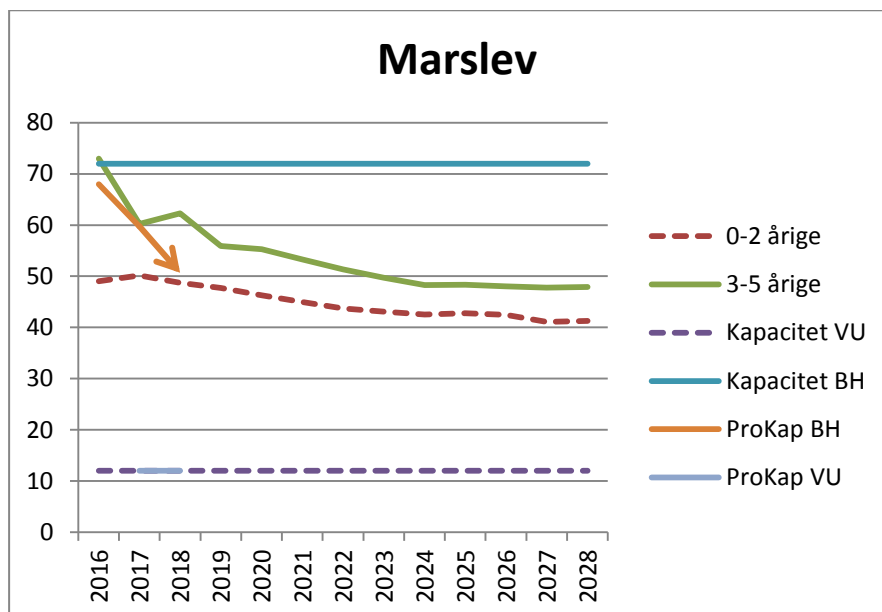


Det skal bemærkes, at prognosen ikke tager højde for, at forældre i kommunen har mulighed for vælge privat pasning eller pasning uden for kommunen. Prognosen for 2016 indikerer, at forældre til 91 af de 3-5 årige ved udgangen af året har valgt private pasningstilbud, mens 13 børn ved udgangen af året vil blive passet uden for kommunegrænsen.

Prognosen tager desuden ikke højde for tilgangen af flygtningebørn, der kan vise sig som en udfordring for dagtilbudsområdet i de kommende år.

Ses på de enkelte distrikter vil børnetallet være stigende på Hindsholm og i Kerteminde, mens det i Nymarken vil balancere omkring kapaciteten frem til 2018. Herefter vil børnetallet også være stigende i Nymarken.

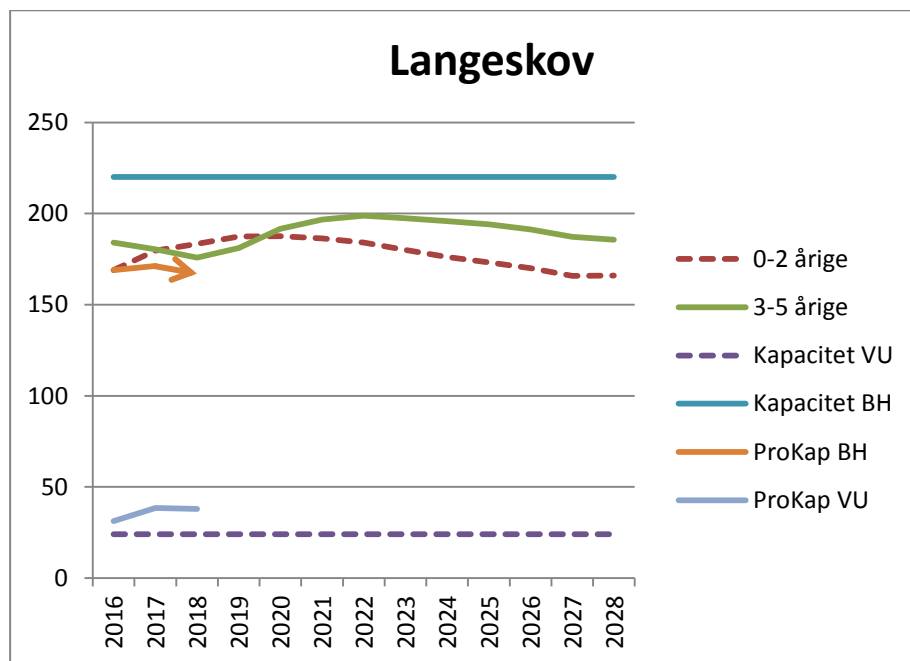
I Marslev vil børnetallet være faldende og i Langeskov vil børnetallet stige for derefter at falde igen:





Som graferne for Marslev indikerer, vil der ikke på noget tidspunkt i prognoseperioden være behov for de 72 børnehavepladser, det nye børnehus planlægges at kunne rumme. Tværtimod vil antallet af 3 – 5 årige være faldende i perioden.

Det rejser spørgsmålet, om kapaciteten i området skal hæves fra de nuværende 66 børnehavepladser til 72 børnehavepladser¹⁰?



I Langeskov vil de 220 børnehavepladser ikke blive fuldt udnyttet på noget tidspunkt i prognoseperioden. Den højeste belægning vil forekomme i 2022, hvor prognosen skønner, at der vil være behov for 199 børnehavepladser.

Underbelægningen risikerer at underminere den økonomiske og faglige bæredygtighed i Mælkevejen.

Dagtilbudsledergruppen og administrationen har derfor arbejdet med følgende handlemuligheder:

Model A

Et ressourcehus med specialpladser til børn med funktionsnedsættelser etableres i Mælkevejen

I Kerteminde Kommune fødes årligt 1 – 2 børn med funktionsnedsættelser, som har behov for en specialbørnehaveplads. Størstedelen af disse pladser tilkøbes i dag i eksterne tilbud. Pt. købes tre eksterne pladser og udgiften hertil udgjorde i 2015 kr. 1.771.700,- ekskl. befordring. Befordringen udgør rundt regnet kr. 300.000,-, dvs. en samlet udgift på ca. kr. 2 mio.

¹⁰ Skulle skolestrukturen give ledig kapacitet i Marslev Skoles bygninger viser et skøn, at en ombygning og renovering af bygningerne så de vil kunne bruges til dagtilbud vil koste kr. 7,5 mio.



I forbindelse med etableringen af ressourcehuset vil det være forventeligt, at omlægningen vil medføre en økonomisk gevinst i form af færre udgifter til befordring.

Ved at indrette Mælkevejen til ressourcehus og omlægge børnehavepladser i Mælkevejen til specialbørnehavepladser opnås, at Kerteminde Kommune kan blive selvfor-synende med specialpladser – og dermed kan inkludere flere børn i deres nærmiljø - og at dele af den overskydende kapacitet i Mælkevejen udnyttes.

Det skal påpeges, at der vil være en del udgifter forbundet med etableringen af ressourcehuset, heriblandt montage af div. handicapudstyr. Den fulde analyse af udgifter til den fysiske etablering er ikke udført endnu. Et overblik skal skabes i samarbejde med relevante fagpersoner inden for det specialpædagogiske felt, Økonomiafdelingen samt byggesagkyndige.

Det forventes, at en del af de udgifter, der vil være forbundet med den fysiske indretning af ressourcehuset kan finansieres via puljen til pædagogisk ombygning.

Model B Marslev Børnehus lukkes og børnene fordeles i Mælkevejen.

Såfremt man i Mælkevejen i foråret benytter sig af førskolegrupper, der huses på Langeskov Skole, vil der være kapacitet til at kunne rumme børnene fra Marslev Børnehus og det vil være muligt at nedlægge Marslev Børnehus.

I befolkningsprognosen fremgår det, at der i 2019 vil være 56 børnehavebørn i Marslev og at tallet i de følgende år falder til 48 børn. Det betyder, at der i forhold til den fysiske kapacitet vil være mellem 16 og 24 tomme pladser i Marslev skoledistrikt. Og dermed maks. (66-16=) 50 børn, der vil skulle rummes i Mælkevejen, såfremt Marslev Børnehus lukkes.

Samtidig fremgår det af prognosen, at børnetallet i Mælkevejen frem til 2028 ikke vil komme op på niveau med den fysiske kapacitet. Ifølge befolkningsprognosen forventes det højeste antal børn mellem 3 og 5 år i år 2022, hvor børnetallet er 199 børn, hvilket betyder, at der fortsat vil være 21 tomme pladser i skoledistrikt Langeskov¹¹.

Det skal bemærkes, at opførsel af midlertidige boliger til flygtninge er planlagt i Langeskov – man planlægger at bosætte ca. 40 flygtningefamilier i Langeskov. Flytter flygtningefamilier med børn i aldersgruppe 3 – 5 år til byen, vil belægningsgraden i Mælkevejen stige og der vil ikke være plads til børn fra Marslev. I så fald bør Marslev Børnehus bevares, men det foreslås, at kapaciteten tilpasses prognosen. I den forbindelse bør det – for at skabe grundlag for en bedre kapacitetsudnyttelse – overvejes, om en områdeinstitution omfattende Nymarken Børnehus og Marslev Børnehus kan etableres.

En Bosætningsstrategi, der bl.a. omfatter Marslev og Langeskov er under udarbejdelse. Strategien kan betyde, at børnefamilier tiltrækkes til områderne og at børnetallet igen vil være stigende. Det kan også medføre et behov for at bevare børnehuset i Marslev.

På nuværende tidspunkt er der ikke et fuldt dækkende billede af udviklingen i flygtningesituationen og af boligplaceringen af flygtningefamilierne i kommunen. Ligesom Bosætningsstrategien ikke har virket tilstrækkeligt længe til, at en effekt er begyndt at tegne sig. Det er derfor ikke muligt at komme med et forslag til en struktur for daginstitutionerne i Marslev og Langeskov, der med sikkerhed vil kunne bære ind i fremtiden.

¹¹ Jf. notat "Børnetal inkl. befolkningsprognose"



Det foreslås, at:

Et ressourcehus etableres i Mælkevejen med plads til 5 børn med funktionsnedsættelser (svarende til 10 almindelige pladser).

En strukturbeslutning omfattende Marslev Børnehus udsættes til 2018, hvor effekten af Bosætningsstrategien er kendt og hvor flygtningesituationen er afklaret.

Herefter bør der politisk besluttes om:

1. Marslev og Nymarken samles i én områdeinstitution
2. Marslev Børnehus lukkes og at børn i Marslev-området tilbydes plads i Mælkevejen

Antallet af børnehavepladser i Marslev bevares på de nuværende 66.

2. En økonomisk gevinst hentes gennem fordelingen af pladser mellem vuggestuer og Dagpleje og omlægning af dagplejepædagogernes arbejde

Flere steder i kommunen er vuggestuepladser på vej. Det gælder Munkebo, Marslev og Revninge (i privat regi). Oprettelsen af flere vuggestuepladser har konsekvenser for Dagplejen, hvor et tilsvarende antal pladser skal nedlægges.

Det kan samtidig konstateres, at antallet af private passere stiger i takt med at antallet af kommunale dagplejere falder. Kerteminde Kommune har kun via godkendelsen og tilsynet indflydelse på kvaliteten hos de private passere.

Især i Marslevområdet, hvor der er faldende børnetal, vil oprettelsen af vuggestuepladser influere negativt på kvaliteten i Dagplejen. I dag er ansat 4 kommunale dagplejere med plads til 16 børn og 1 gæstedaglejere. Etableres den planlagte vuggestue med plads til 12 børn i Marslev vil det betyde afskedigelse af 3 dagplejere og gæstedaglejeren i området. Det vil betyde isolering af den tilbageværende dagplejer, der ville skulle til Langeskov eller Nymarken for at finde et monofagligt fællesskab til sig selv og børnene. Samtidigt skabes grobund for private passere, der kan risikere at underminere den pædagogfaglige bæredygtighed i vuggestuen.

Dagplejen i Kerteminde Kommune har i de seneste år været gennem løbende nedskæringer og har behov for ro og stabile forhold. Samtidigt er der på dagplejeområdet behov for at adskille tilsynsopgaven fra den pædagogiske sparringsopgave (begge opgaver varetages i dag af dagplejepædagogerne).

Derfor er arbejdet med et forslag, hvor ledelsen af og den pædagogiske sparring med dagplejerne lægges ud i daginstitutioner med vuggestuegrupper, så dagplejerne kan indgå i et fagligt fællesskab med pædagogerne om småbørnspædagogik. Løsningen indebærer, at dagplejepædagogernes arbejde omlægges, så et korps af dagplejepædagoger varetager tilsynsopgaven, hvorved sparring og tilsyn adskilles. Desuden ansættes en fast stab af dagplejere i institutionerne og vuggestuepladserne bruges i distrikterne som "buffer" ved faldende børnetal.



| | Gevinst | Udfordring |
|--------------------------------------|---|--|
| Ledelsesfaglighed | Dagplejerne får lettere adgang til ledelse. | Dagplejere i Marslev og Nymarken vil skulle hente ledelsessparring i Kerteminde eller Langeskov. |
| | | Et fælles ledelsesmæssigt fokus på Dagplejen mistes. |
| Pædagogfaglighed | Tilsynsopgave og sparingsopgave adskilles. | En fælles udvikling af Dagplejen mistes. |
| | Dagplejerne indlemmes i et pædagogisk fællesskab i det distrikt, de bor i. | Dagplejere i Marslev og Nymarken vil skulle hente faglig sparring i Kerteminde eller Langeskov. |
| | Dagplejerne får stabile ansættelsesforhold, som åbner for udvikling af faglighed. | |
| Økonomi | Bæredygtigheden i distrikterne styrkes i kraft af større volumen og flere handlemuligheder. | |
| Sammenhængende læringsmiljøer | Børnene får en lettere overgang fra dagpleje til børnehave. | |
| | I et inkluderende perspektiv kan distriktet på baggrund af barnets behov tilbyde dagpleje eller vuggestueplads i kortere eller længere periode. | |

En analyse skal afdække, hvordan dagplejerne i Nymarken geografisk sikres den korteste vej til et fagligt fællesskab med pædagoger på småbørnsområdet. Analysen vil spille ind på, hvorvidt ledelse af den enkelte dagplejer i området lægges i hhv. Langeskov- eller Kertemindeinstitutionerne. Dagplejerne i Marslev foreslås lagt ind under Mælkevejen.

Omlægningen af dagplejepædagogernes arbejde vil medføre en reduktion med en stilling svarende til kr. 350.000,- (ekskl. forældrebetaling på 25 %). Derudover forventes yderligere en økonomisk gevinst på kr. 730.000,-.



Det foreslås, at:

Der i Marslev enten tilbydes vuggestuepladser eller dagplejepladser.

En fast stab af dagplejere ansættes i institutioner med vuggestuer (Bøgebjerg, Balders Hus / Fjordvangen, Daginstitution Munkebo og Mælkevejen).

Daginstitutionerne varetager personaleledelse og den faglige sparring med dagplejerne.

Korpset af dagplejepædagoger varetager tilsynsopgaven. Korpset reduceres med en stilling.

3. En økonomisk gevinst hentes via organisering af gæstedagplejen

I dag findes gæstedagplejehuse i Munkebo og i Langeskov.

Beregninger viser, at lukning af de to huse vil give en årlig besparelse på 1 mio. kr.

Det foreslås, at:

Gæstedagplejehusene lukkes og gæstedagplejen varetages af dagplejere i distriktet og af vuggestuer i distrikterne.

4. En økonomisk gevinst hentes ved oprettelse af ressourcepladser og om-lægning af specialpædagogisk korps

Det foreslås, at et antal ressourcepladser oprettes. Disse pladser er tiltænkt de børn som, ifølge dagtilbudsloven, har brug for specialpædagogisk bistand i deres almene dagtilbudsplads.

På nuværende tidspunkt er der afsat en pulje på kr. 1,6 mio. som kan tildeles til disse børn. Puljen tildeles i dag fra centralt hold. Det er vurderingen, at denne løsning ikke giver den mest effektive udnyttelse af midlerne. Derfor foreslås det at flytte puljen ud til de decentrale enheder. En flytning af midlerne fra centralt til decentralt hold handler også om at skabe større overblik og mere fleksibilitet ift. midlerne for den enkelte leder, hvilket igen spiller ind i ønsket om at give lederne på dagtilbudsområdet større råderum.

Derfor foreslås det, at puljen omlægges og omdannes til ressourcepladser. Samtidig omdannes specialpædagogisk korps til igen at varetage specialpædagogiske opgaver i dagtilbuddene og tilknyttes ressourcepladserne. Det er vurderingen, at en decentralisering af det specialpædagogiske korps vil give bedre udnyttelse af ressourcerne ift. Kerneydelsen, og derved kan der opnås en besparelse på kr. 400.000 som puljen på kr. 1.6 mio. reduceres med.

Hverken antallet eller placeringen af ressourcepladserne er fastlagt. En sandsynlig mulighed vil dog være, at der tildeles et vist antal pladser til hvert distrikt, men en endelig vurdering af dette kan ikke udføres, før antallet af distrikter kendes.



Det foreslås, at:

Ressourcepladser etableres i alle distrikter.

Specialpædagogisk korps omlægges og omplaceres decentralt.

5. En økonomisk gevinst hentes på opsigelse af lejekontrakten med Bøgebjerg

På Hindsholm er politisk ønsket iværksat en undersøgelse af, om en landsbyordning omfattende Bøgebjerg Naturbørnehave og Vuggestue samt Hindsholmskolen kan etableres

Med Budgetaftale 2015 blev besluttet, at Bøgebjerg skal fortsætte i lejemålet indtil kontrakten udløber, hvorefter daginstitutionen søges integreret i Hindholmskolens matrikel.

Lejekontrakten for Bøgebjerg skal genforhandles i 2017. Såfremt den ikke genforhandles, udløber den i 2018. Lejeudgiften afholdes af Faciliteter og opsigelsen af lejekontrakten vil således give en økonomisk gevinst på politikområdet Infrastruktur.

Den årlige leje af Bøgebjerg beløber sig til kr. 385.356. Heraf er kr. 261.432 afbetaling af et lån, der udløber i 2020.

Ved opsigelse af lejemålet, skal restgælden indfries, og lejemålet skal afleveres til lejer i samme stand, som ved lejemålets ikrafttrædelse under hensynstagen til almindelig slid og ælde. Det betyder, at der skal påregnes en udgift til at føre bygning og det omkringliggende areal tilbage til oprindelig stand.

I forbindelse med Budgetaftale 2015 er en besparelse på lederløn på 310.000 kr. fra 2017 lagt ind i budgettet.

Skønnet anlægsudgift ved etablering af daginstitution i ledige lokaler på Hindsholmskolen: 8,2 mio.

Forslag:

Forslag:

Lejekontrakten opsiges og daginstitutionen etableres enten

1. på Hindsholmskolens matrikel
2. på anden matrikel i nærheden af Hindsholmskolen

6. En økonomisk gevinst hentes ved nedlæggelse af busordningerne

Som en udmøntning af "Store forandringer" er de to busser, daginstitutionerne har haft til rådighed, blevet solgt og salget har indbragt kr. 115.000,-.

Driften på de to busser (inkl. en stilling) betyder en samlet besparelse pr. år på kr. 400.000,-.



Oversigt over økonomiske gevinster:

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|----------------|------------------|------------------|------------------|
| Færre ledere, Kerteminde* | 0 | -242.000 | -242.000 | -242.000 |
| Færre ledere, Dagpleje | 0 | 0 | 388.000 | 388.000 |
| Færre ledere, Munkebo** | 40.000 | 70.000 | 140.000 | 140.000 |
| Færre ledere, Bøgebjerg*** | 0 | 310.000 | 310.000 | 310.000 |
| Ressourcehus, færre befordringsudgifter | 0 | 300.000 | 300.000 | 300.000 |
| Ressourcehus, driftsbesparelse | 0 | 100.000 | 200.000 | 200.000 |
| Fordeling af vuggestue og dagplejepladser, omlægning af dagplejepædagogkorps | 0 | 350.000 | 350.000 | 350.000 |
| Fordeling af vuggestue og dagplejepladser, omlægning af stab af dagplejere | 0 | 760.000 | 760.000 | 760.000 |
| Organisering af gæstedagpleje, lukning af gæstehuse | 0 | 1.000.000 | 1.000.000 | 1.000.000 |
| Oprettelse af ressourcepladser, omlægning af specialpædagogisk korps | 100.000 | 350.000 | 350.000 | 350.000 |
| Bøgebjerg, opsigelse af lejekontrakt**** | 0 | 0 | 380.000 | 380.000 |
| Nedlæggelse af busordninger (ekskl. drift)***** | 315.000 | 400.000 | 400.000 | 400.000 |
| I alt | 455.000 | 3.398.000 | 4.336.000 | 4.336.000 |

* I beregningen kompenseres 1/1. Analysen af Tildelingsmodellen kan vise, at der skal kompenseres mindre for at opretholde normeringen,

** I beregningen indgår den lederstilling, der er reduceret med samt reduktionen med en lederstilling ved samling af DI Munkebo på en matrikel. Normeringen kompenseres 1/1.

*** Reduktionen indgår som følge af Budgetaftale 2015 allerede i budgettet fra 2017.

**** Besparelsen vil falde på politikområdet "Infrastruktur

***** Der er endnu ikke fuldt overblik over driftsbesparselsen, hvorfor den ikke indgår.



Sammenfatning:

De strukturforslag, der er beskrevet i notatet, kan udmøntes uafhængigt af, hvilken overordnet struktur, der beslutes indført på skole- og dagtilbudsområdet. De økonomiske gevinster kan dermed indfries forudsat, at de strukturændringer, de indebærer, beslutes indført på dagtilbudsområdet.

Strukturændringerne har en indvirkning på dagtilbuddene i de forskellige distrikter i kommunen. Nedenfor skitseres, hvordan distrikterne påvirkes, hvis forslagene til ændringer gennemføres geografisk som foreslået:

Kerteminde:

I Kerteminde er daginstitutionerne Balders Hus og Børnehaven Fjordvang beliggende med plads til hhv. 50 børnehavebørn og 22 vuggestuebørn samt 70 børnehavebørn. Daginstitutionerne ligger tæt på hinanden. Institutionerne ledes af to daginstitutionsledere, der begge indgår i normeringen.

I området er stigende børnetal, men to private dagtilbud er også beliggende i byen og endnu et privat dagtilbud er på vej i Revninge. De kommunale institutioner kan hver for sig blive udfordret i forhold til økonomisk og faglig bæredygtighed.

Gældende for Balders Hus og Børnehaven Fjordvang foreslås følgende strukturændringer:

- sammenlægning af de to institutioner i en områdeinstitution på to matrikler under ledelse af en områdeleder og en afdelingsleder
- frikøb af lederteam i områdeinstitutionen af normeringen
- ledelse af dagplejere i Kerteminde samt evt. Nymarken
- mulighed for etablering af ressourcepladser (børn med behov for pædagogisk bistand)

Munkebo:

I Munkebo er områdeinstitutionen DiM beliggende med plads til 176 børnehavebørn og en vuggestue med plads til 12 vuggestuebørn åbner august 2016. Områdeinstitutionen er beliggende på tre matrikler, hvoraf de to ligger i umiddelbar forlængelse af hinanden

Lederteamet i institutionen blev reduceret i begyndelsen af 2016 med én stilling, så den nu ledes af en områdeleder og to afdelingsledere

Beliggenheden på tre matrikler modarbejder en optimal udnyttelse af de stordriftsfordele, der er forbundet med en områdeinstitution. I Munkebo er børnetallet stigende. Området er socioøkonomisk udfordret.

Gældende for DiM foreslås følgende strukturændringer:

- de tre afdelinger samles på én matrikler, så lederteamet kan reduceres yderligere og stordriftsfordele kan hentes.
- ledelse af dagplejere i området Munkebo
- mulighed for etablering af ressourcepladser (børn med behov for pædagogisk bistand)



Langeskov:

I Langeskov er områdeinstitutionen Mælkevejen beliggende med plads til 220 børnehavebørn og 24 vuggestuebørn. Institutionen ledes af en områdeleder og to afdelingsledere.

I området er faldende børnetal, der medfører en dårlig kapacitetsudnyttelse i institutionen de kommende år. Der er planer om etablering af midlertidige boliger for flygtningefamilier, der kan bidrage til udnyttelse af kapaciteten.

Side 18 af 19

Gældende for Mælkevejen foreslås følgende strukturændringer:

- etablering af et ressourcehus med plads til fem 0 – 5 årige børn med funktionsnedsættelser svarende til 10 pladser
- ledelse af dagplejere i områderne Langeskov og Marslev samt evt. Nymarken
- mulighed for etablering af ressourcepladser (børn med behov for pædagogisk bistand)
- ledelsesstrukturen i Mælkevejen fortsætter uændret, da ledelsesopgaven vil vokse med en specialafdeling og personaleledelse af dagplejere.

Hindsholm:

På Hindsholm er daginstitutionen Bøgebjerg Naturbørnehave og Vuggestue beliggende med plads til 66 børnehavebørn og 12 vuggestuebørn. Vuggestuen fungerer også som gæstedagpleje for dagplejerne på Hindsholm. Institutionen ledes af en daginstitutionsleder. Institutionen "bor" i et lejet hus, der årligt giver en lejeudgift på kr. 380.000,- Lejekontrakten skal genforhandles i 2017 og udløber i 2018

Fra politisk side er igangsat et arbejde med at afklare, hvorvidt daginstitution og skole skal samles i en landsbyordning. Imidlertid er en sammenlægning af SFO- og daginstitutionslederstilling allerede indarbejdet i budgettet fra 2017, hvor midler til lederstillingen i daginstitutionen vil mangle. Børnetallet i området er stigende.

Gældende for Bøgebjerg foreslås følgende strukturændringer:

- etablering af en landsbyordning og sammenlægning af ledelse af SFO og daginstitution.
- ledelse af dagplejere på Hindsholm
- mulighed for etablering af ressourcepladser (børn med behov for pædagogisk bistand)
- opsigelse af lejemål

Nymarken:

I Nymarken indgår børnehuset i en landsbyordning med skolen. Skole og børnehus ligger i samme bygning og ledes af et fælles lederteam, hvor børnehusets leder også er leder af SFO'en. Børnehuset har plads til 70 børnehavebørn.

Børnetallet i Nymarken vil være stigende fra 2018.

Nymarken Skole og Børnehus har et tæt samarbejde med Marslev Skole og Børnehus.

Gældende for Nymarken foreslås følgende strukturændringer:

- såfremt børnetallet i Langeskov stiger og børnetallet i Marslev fortsat falder etableres en områdeinstitution omfattende Nymarken Børnehus og Marslev Børnehus.
- beslutningen om ovenstående udsættes i en toårig periode



Marslev:

I Marslev indgår børnehuset i en landsbyordning med skolen. Skole og børnehus ligger i adskilte bygning og ledes af et fælles lederteam, hvor børnehusets leder også er leder af SFO'en. Børnehuset har plads til 66 børnehavebørn.

Det planlægges, at bygge nyt børnehus med plads til 72 børnehavebørn og 12 vuggestuebørn. Børnehuset er meget nedslidt.

En Bosætningsstrategi er desuden vedtaget for området.

Børnetallet i Marslev er faldende.

Marslev Skole og Børnehus er fødeskole til Nymarken Skole og Børnehus og har et tæt samarbejde som følge heraf.

Gældende for Marslev forslås følgende strukturændringer:

- såfremt børnetallet i Langeskov stiger og børnetallet i Marslev fortsat falder etableres en områdeinstitution omfattende Nymarken Børnehus og Marslev Børnehus.
- såfremt børnetallet i såvel Langeskov som Marslev fortsat falder lukkes Marslev Børnehus og børnene tilbydes plads i Mælkevejen
- beslutningerne om ovenstående udsættes i en toårig periode
- der tilbydes enten vuggestuepladser eller dagplejepladser i Marslev

Dagplejen:

Den kommunale Dagpleje fordeler sig ud over alle skoledistrikter i kommunen og har plads til ca. 280 børn. Dagplejen ledes af en fælles leder, der også er leder af Sundhedsplejen og Ergo-/fysioterapeuterne.

Dagplejen råder over to gæstedagplejehuse beliggende i Munkebo og Langeskov.

Dagplejen har i gennem de seneste år været gennem flere fyringsrunder som følge af faldende børnetal og oprettelse af vuggestuepladser.

Gældende for Dagplejen forslås følgende strukturændringer:

- ledelsen af dagplejerne lægges ud i institutioner med vuggestuegrupper.
- tilsyns- og sparringsopgaven deles.