

REFERAT Direktionen d. 03-01-2022

Mødedato Mandag d. 03. januar 2022 kl. 13:00

Mødested Mødelokale B105

Mødedeltagere Anya Krogh Manghezi, Kathrine Seier Skaastrup, Charlotte Markussen, Jørgen Lerhard, Lars Holte

Indholdsfortegnelse

Øvrige sager.....	3
Udvidelse af ledelsen i klyngerne på dagtilbudsområdet.....	4
Orientering om pres på serviceniveauet på det sociale børne- og ungeområde.....	10
Afklaring af dagsorden til kommende møde med borgmesteren.....	12
Forberedelse af kommende drøftelser af projektporteføljen.....	13

Punkt 1: Øvrige sager

21/24696

Baggrund

- KL Topmøde
- MitID (bilag vedhæftet)

Beslutning Direktionen den 03-01-2022

Kommunaldirektøren orienterede om en bred interesse blandt kommunens medarbejdere omkring opfordringen til hjemmearbejde og hvordan dette har indflydelse på f.eks. mødeafholdelse. I den forbindelse orienterede kommunaldirektøren om, at chefmøder foreløbigt afholdes virtuelt indtil 17.01. Det er under afklaring, om byrådsmøder, fagudvalgsmøder samt byrådshøjskole fortsat kan afvikles fysisk. Der arbejdes desuden på en passende form for at ønske kommunens medarbejdere et godt nytår i lyset af den aflyste nytårskur.

Kommunaldirektøren orienterede desuden om det igangværende arbejde med tilrettelæggelsen af den kommende budgetproces.

Direktionen meddeler eventuel deltagelse til KL Topmøde til Jette.

Vedr. MitID

Direktionen drøftede den kommende opgave vedr. implementering af MitID, hvor kommunen skal kunne understøtte borgerne i overgangen fra NemID til MitID. Det er en omfattende opgave, da der bl.a. skal sikres identifikation af den pågældende borger. Direktionen godkendte at sagen forelægges som meddelelsessag til Økonomiudvalget.

Bilag

MitID i Høje-Taastrup Kommune.docx

Punkt 2: Udvidelse af ledelsen i klyngerne på dagtilbudsområdet

21/15374

Baggrund

Der har været afholdt en række møder mellem administrationen og BUPL og FOA om udfordringerne på dagtilbudsområdet. På møderne har behovet for mere ledelse og styrkelse af det pædagogiske arbejde været drøftet. Det er endt med en løsning, hvor det ønskes, at nogle klynger styrkes ved ansættelse af ”plus pædagoger” og andre ved en udvidelse af antallet af pædagogiske ledere på lederniveau 4 i vores dagtilbuds-klynger. Dette betyder, at antallet af kommunale ledelseslag bevares som de er i dag, samt at de ekstra pædagogiske ledere deltager i kommunale aktiviteter som andre ledere på niveau 4 leder.

Indstilling

At direktionen godkender en udvidelse af ledelsen med en pædagogisk leder på lederniveau 4 i ca. halvdelen af dagtilbudsklyngerne.

At direktionen godkender, at finansieringen sker gennem puljen til minimumsnormeringer.

At ansættelse af plus-pædagoger i klynger, som ikke får tilført en ekstra pædagogisk leder tages til efterretning

At direktionen tager stilling til graden af en politisk involvering

Beslutning Direktionen den 03-01-2022

Direktionen godkender sagen. Når sagen forelægges til politisk stillingtagen bør det tydeligt fremgå og præciseres, at der udelukkende skal træffe beslutning om finansiering og dermed ikke tages stilling til organisering. Inden politisk forelæggelse bør sagen desuden tilpasses, således den i højere grad afspejler de udfordringer der opleves i HTK i lyset af bl.a. befolkningsvæksten, fremfor generelle tendenser. Det eksisterende ledelsesspænd og øvrige nøgletal vedr. antal ledere samt udgifter til decentral ledelse kan med fordel nævnes. Kommunaldirektøren ønsker at se sagen inden den forelægges Økonomiudvalget.

Sagsfremstilling

Dagtilbudsområdet udfordres af en række opgaver, som er nye eller som vokser. Dette går udover ledernes fokus på personaleledelse, strategisk ledelse, implementeringen af vigtige indsatser mv.

I arbejdet frem til nu er der en fælles forståelse mellem de faglige organisationer og administrationen for, at nogle klynger har behov for at få tilført mere ledelse, mens andres behov kan løses ved tilførsel af en ”plus pædagog”, som er pædagoger med nogle særlige specialpædagogiske kompetencer.

I 2018 ændredes en struktur med områdeledelse til dagens struktur med klyngeledelse. Dette skete på baggrund af det store politiske fokus på 0-6 årsområdet i Høje-Taastrup Kommune, som blandt andet fremgik af den nye Børne- og Ungepolitik samt Børnepakken, der udsprang af budgetforlig 2018.

Flere af de administrative opgaver overgik til klyngeadministrationen i forbindelse med etableringen af klyngeledelse, men der er fortsat mange administrative opgaver for lederne, som ikke kan varetages af klyngeadministrationen. Det kan være udarbejdelse af arbejdsplaner, rekruttering, sygefravær, lønoplæg mm.

Klyngestrukturen anses fortsat for at være den rigtige organisering, da den sikrer ledelse "tæt på" og på mange måder har opfyldt det ønskede og skabt en positiv udvikling af dagtilbudsområdet. Tilførelsen af flere ledelsesressourcer og styrkelsen af det pædagogiske arbejde gennem "plus pædagoger" skal derfor ikke ændre på den grundlæggende struktur, men understøtte en endnu bedre funktion.

Klyngelederne har en særlig opgave i både at drive ledelse i egen institution, og at have det overordnede ledelsesansvar i de tilhørende klynger, samt for det strategiske medansvar for hele dagtilbudsområdet. Særligt klyngelederne oplever, at de har et stort arbejdspress.

Flere opgaver for lederne

Rekrutteringsopgaven er vokset:

Hvis minimumsnormeringer skal overholdes, er der hen over de næste måneder behov for at ansætte 60 årsværk. Denne udfordring med at rekruttere medarbejdere vil også fylde meget i en lang periode fremadrettet, idet der forventeligt skal ansættes 250-300 nye medarbejdere frem mod 2024 for at følge med stigningen i børnetallet og implementeringen af minimumsnormeringerne. Dertil kommer det almindelige flow, hvor medarbejdere pensioneres eller får arbejde i andre kommuner. Situationen udfordres yderligere af, at de dygtige uddannede pædagoger er svære at rekruttere, hvorfor rekrutteringsprocesserne til disse stillinger er umådeligt tidskrævende.

Fastholdelse er blevet sværere og vigtigere:

Pædagoger har aldrig haft større muligheder for at få et nyt job. D. 24/11 var der 632 jobannoncer til pædagoger eller andet pædagogisk personale i en 50 kilometers radius fra HTK's rådhus (Jobindex.dk). Derfor må der konstant være et stort ledelsesmæssigt fokus på alle de faktorer, der har betydning for fastholdelse af pædagoger og pædagogisk personale. Lederen må dermed både have stort fokus på oparbejdelsen af en pædagogisk kultur, on-boarding, medarbejdertrivsel, opkvalificering, faglig sparring, børnenes trivsel og arbejdsmiljøet for at sikre fastholdelse af medarbejdere.

Problematikken vedrørende rekruttering og fastholdelse skal også ses i lyset af, at prognoserne for de 0-6-årige tilsiger, at pasningsgarantien ikke ser ud til at kunne overholdes fra januar 2022, hvis der ikke er tilstrækkelig kapacitet og tilstrækkelig meget personalet. Hvis pasningsgarantien ikke overholdes, medfører det en udgift for kommunen på 870.000 kr. pr. mdr.

Forhold vedr. opkvalificering, ledelse "Tæt på" og strategisk ledelse

Andelen af pædagoger udgør under halvdelen af den samlede medarbejdergruppe. De øvrige medarbejdere består af pædagogiske assistenter og pædagogmedhjælpere.

Lederne har derfor en vigtig opgave i at sikre, at personalets forskellige kompetencer konstant anvendes bedst muligt – ikke mindst mod opgaven med at håndtere det stigende antal børn i mistrivsel. Dette er - og kan i stigende grad blive - en udfordring, idet Danmarks Evalueringsinstituts (EVA) netop udkomne evaluering af pædagoguddannelsen peger på, at nyuddannede pædagoger mangler kompetencer indenfor bl.a. specialpædagogik, udviklings-psykologi og forældresamarbejde.

Samlet set er store dele af personalet på dagtilbudsområdet ikke uddannet eller rustet til at løfte børn i mistrivsel, og dette kræver en øget grad af ledelse "Tæt På".

Det virker ikke sandsynligt, at problemet alene kan løses gennem ændret rekruttering, da det ikke er muligt at skaffe tilstrækkeligt mange uddannede pædagoger, da der i stigende grad vil blive konkurrence om de fåtallige dygtigste pædagoger grundet implementeringen af minimumsnormeringerne i 2024.

Det vil derfor kræve yderligere ledelseskraft at lykkes bedst muligt med rekrutteringsopgaven. Selv med ekstra ledelseskraft er det forventningen, at mange af dem, der må ansættes, er nyuddannede eller uden en pædagogisk uddannelse.

Når den faglige ledelse og opkvalificering af medarbejdere er nødt til at fylde i hverdagen, får klyngelederne ikke tid nok til at agere strategisk eller transformere strategien til en ændret hverdagspraksis.

Forhold vedr. børn i mistrivsel og fastholdelse af flere børn i dagtilbud

BURC, UC og ISC står overfor et vigtigt implementeringsarbejde af den nye inklusions- og sprogpolitik. Dette vil grundet et antal stigende børn i mistrivsel være vigtige indsatser. Jf. forskningen (Heckman & Mosso 2014) er det både en gevinst for børnene og kommunernes økonomi at investere tidligt i børnenes udvikling og håndtere børns vanskeligheder i den tidlige indsats.

Flere børn i mistrivsel forårsager et øget antal underretninger, hvilket genererer markant flere møder med forældre, ressourcepersoner fra BURC samt en betydelig øget skriftlighed.

Forslag til styrkelse af organiseringen

Summen af de opremsede nye eller voksende opgaver kalder på tilførsel af nye ressourcer i organisationen.

FOA, BUPL og administrationen er enige om, at der på baggrund af forholdene i de enkelte klynger enten bør udvides med en pædagogisk leder eller en "plus pædagog" med særlige specialpædagogiske kompetencer. Anbefalingen illustrerer, at ledelsesbehovet er forskelligt i de forskellige klynger, idet institutionernes udfordringer også har forskellig intensitet.

1. Ansættelse af yderligere én tværgående pædagogisk leder i klyngerne

I nogle klynger vil der være behov for ansættelse af en ekstra pædagogisk leder, som kan løfte en række lederopgaver, så den samlede ledelse kan komme tættere på praksis; f.eks. ved at forestå ledelsen af den tunge opgave, som vedrører alle forhold vedr. børn i mistrivsel.

Den ekstra pædagogiske leder i klyngerne, vil indgå i klyngeledelsen på lige vis med de øvrige pædagogiske ledere. Klyngelederen og de pædagogiske ledere beslutter på baggrund af den aktuelle kontekst, hvordan den samlede ledelsesressource bedst anvendes.

HR-Centret bemærker, at en pædagogisk leder ansættes på BUPL's lederoverenskomst og lønindplaceringen vil formentlig skulle ske på minimum løntrin 41 + funktionstillæg på 2 trin + et eventuelt kvalifikationstillæg, som de øvrige pædagogiske ledere. HR-centeret vurderer, at det kan blive nødvendigt med et kvalifikationstillæg for at rekruttere den rette kandidat.

Hvis man vælger at ansætte yderligere pædagogiske ledere, vil det ikke ændre på den nuværende ledelsesstruktur, da der i forvejen er pædagogiske ledere som refererer til klyngelederne. Som nye ledere vil de ex. skulle deltage i God Ledelse, men vil ikke være en del af strategisk lederforum, da det her er klyngelederne der deltager.

2. Ansættelse af "plus pædagoger" i klyngerne

I andre klynger er der i højere grad brug for støtte i den pædagogiske praksis, og her er det vurderingen, at en "plus pædagog" vil være tilstrækkelig til at frigøre tid til mere ledelse.

"Plus pædagogen" har fokus på organisering, pædagogisk praksis, læring og kompetenceudvikling, hvilket kræver at disse er særligt kvalificerede pædagoger, som skal understøtte personalet i klyngerne via deres egen konkrete deltagelse i praksis, samtidig med at de gennem facilitering, sidemandsoplæring, sparring og følgeskab sikrer de overordnede mål for børnenes læring, udvikling og dannelse.

En "plus pædagog" er således et vigtigt organisatorisk tiltag i forbindelse med at omsætte ledelsens tiltag i medarbejdergruppen.

Der foregår pt. et arbejde i alle klyngerne, hvor de afdækker deres behov for mere ledelse eller en "plus pædagog".

Økonomi

Det er administrationens indstilling, at finansieringen af enten pædagogiske ledere eller "plus pædagog" kan ske af midler fra minimumsnormeringspuljen, hvor anvendelsen er øremærket pædagogisk personale. Udgiften i forhold til ansættelse af en pædagogisk leder eller en "plus pædagog" fremgår af nedenstående tabel.

På byrådets møde d. 14. december 2021 blev det vedtaget at udlægges en del af minimumsnormeringerne til forældrebestyrelserne og i den forbindelse blev det i sagen fremhævet, at 85 procent af aflønning af ledere kunne finansieres herfra.

Der skal således tilføres 15 procent af finansieringen til udvidelsen af pædagogstillinger, som kan tages i direktionens promillepulje, ISC's budget eller som en tillægsbevilling.

Merudgift sammenlignet med en gennemsnitlig faktisk pædagogløn	Antal medarbejdere	Anslået merudgift pr. medarbejder*	Anslået merudgift i alt	15 procent egenfinansiering	Bemærkning
--	--------------------	------------------------------------	-------------------------	-----------------------------	------------

1.000 kr. i
2022-priser

”Plus pædagog”	5	70	350		Aflønning på niveau med gennemsnitlig faktisk løn til en indsatspædagog
Pædagogisk leder	6	144	864	130	Aflønning på niveau med gennemsnitlig faktisk løn til pædagogiske ledere
Anslået merudgift i alt			1.214		

*Kilde: SD-løn og KRL (Kommunernes og Regionernes Løndatakonto)

Kriterier for tildeling af ”Plus pædagog” eller pædagogisk leder til klyngerne

Administrationen, BUPL og FOA er enige om, at tildelingen af en ekstra pædagogisk leder til en klynge foretages ud fra en helhedsvurdering af klyngens behov med særlig vægt på de følgende kriterier:

- Dårlige socioøkonomiske vilkår og forhold for børnene i klyngen (fx pga. mange forældre med lavt uddannelsesniveau og lav indkomst)
- Stort ledelsesspænd pga. store institutioner og/eller en stor klynge.
- En eller flere nyåbnede institutioner i klyngen
- Stor andel børn i mistrivsel
- Tilstedeværelsen af specialgrupper
- Fremtidig overflytning til en ny lokation
- Klyngeledere og pædagogiske ledere i klyngen foretrækker en pædagogisk leder

Administrationen, BUPL og FOA er enige om, at tildelingen af en ”Plus pædagog” til en klynge sker ud fra en helhedsvurdering af klyngens behov med særlig vægt på følgende kriterier:

- Behov for yderligere understøttelse af det pædagogiske arbejde i hverdagen.
- Behov for ekstra pædagogsressourcer til at bidrage til implementering og opbyggelsen af en evalueringskultur.
- Klyngeledere og ledere har små (1-11 medarbejdere under sig) eller mellemstore ledelsesspænd (12-20 medarbejdere under sig).
- Klyngeledere og pædagogiske ledere foretrækker en ”Plus pædagog”.

På den baggrund vurderes det, at der er behov for ansættelse af en ekstra pædagogisk leder i 6 klynger og en ”Plus pædagog” i de 5 andre klynger. Klyngelederne er blevet spurgt om deres syn en evt. ansættelse af en ekstra pædagogisk leder eller en ”plus pædagog”. De er enige i et behov for en 50:50 løsning.

De faglige organisationer har bedt om at få deres synspunkter i forhold til finansiering vedlagt sagen:

”BUPL og FOA anbefaler at Høje-Taastrup Kommune kun finansierer ”Plus pædagogerne” med minimumsnormeringspengene og ikke de pædagogiske ledere.

Selv om ledere vil blive medregnet med 85 pct. i de lovbundne minimumsnormeringer er det vores anbefaling at puljemidlerne til minimumsnormeringer anvendes på det pædagogiske basispersonale der arbejder direkte med børnene – det er det der giver normeringsforbedringer i børne- og forældrehøjde. At ledelse medregnes 85 pct. i lovgivningen, er ikke fordi ledelsen indgår med 85 pct. i den direkte børnekontakt – men fordi så langt rakte økonomien. At ledelsesopgaven løses bedst muligt, er også vigtig – også for kvaliteten af dagtilbuddet, men det er ikke en normeringsforbedring.

Hvis minimumsnormeringerne i vidt omfang omsættes til andre formål fx. mere ledelse, bliver den oplevede forbedring af normeringsforholdene som forældrene med rette forventer, erstattet af en abstrakt forklaring på, at man teknisk set lever op til lovgivningen.

Vi anbefaler derfor at puljemidlerne anvendes til løft af den reelle normering – og at de øvrige vigtige og nødvendige tiltag finansieres på anden vis.”

Punkt 3: Orientering om pres på serviceniveauet på det sociale børne- og ungeområde

21/25058

Baggrund

Familieafdelingen har gennem 2021 oplevet en markant sagsophobning, så afdelingen ikke kan overholde de lovfastsatte frister for blandt andet børnefaglige undersøgelser og opfølgning på igangsatte indsatser. Afdelingen kan heller ikke overholde Byrådets sagsbehandlingstider vedrørende ansøgninger om merudgiftsydelse og tabt arbejdsfortjeneste.

Familieafdelingen har lavet en plan, der tænkes fremlagt som politisk orienteringssag i januar 2022 sammen med et forslag om 4 ugers længere sagsbehandlingstid til i alt 16 uger på de to områder.

Direktionen skal i denne sag forholde sig til Familieafdelingens plan, der skal sikre, at kommunen overoverholder både de lovfastsatte frister og det lokale serviceniveau, som kommer til udtryk gennem de frister, som Byrådet vedtog i oktober 2018.

Indstilling

Det indstilles, at direktionen

1. godkender, at Institutions- og Skoleudvalget orienteres om den ekstraordinære sagspukkel og presset på serviceniveauet på det sociale børne- og ungeområde
2. godkender, at administrationen fremlægger forslag til Byrådet om i første halvår 2022 midlertidigt at forlænge de lokalt fastsatte sagsbehandlingstider med fire uger ved ansøgninger på området for merudgiftsydelse og tabt arbejdsfortjeneste til henholdsvis 16 og 12 uger i nye og eksisterende sager
3. godkender, at Børne- og Ungerådgivningscentret redegør for status overfor Direktionen efter første kvartal og over for byrådet i junimøderækken.

Beslutning Direktionen den 03-01-2022

Direktionen tager sagen til efterretning og godkender, at Institutions- og Skoleudvalget orienteres om sagspukler og forlængede sagsbehandlingstider. Sagen bør udarbejdes som en meddelelsessag, hvorved der ikke skal træffes beslutning om fristforlængelse, som der ellers lægges op til i sagsfremstillingen. Direktionen godkender, at Børne- og Ungerådgivningscentret redegør for status overfor direktionen efter første kvartal eller snarest derefter.

Sagsfremstilling

Som årsager til sagsophobningen kan Familieafdelingen pege på befolkningsudviklingen, stigende mistrivsel hos børn og unge under den fortsatte Coronatid samt en stor stigning i underretninger om børn i mistrivsel, hvor en markant vækst i underretninger vedr. overgreb lægger beslag på mange ressourcer. Disse forhold vurderes af have indflydelse på mulighederne for at overholde forskellige lovfastsatte og lokale frister.

Familieafdelingens notat indeholder følgende

- Baggrundsinformation
- Underretninger (lovfastsat tidsfrist)
- Børnefaglige undersøgelser (lov)
- Opfølgning på indsatser (lov)
- Ansøgninger om handicapkompenserende ydelser (byrådsfastsat frist)

- Administrative tiltag og personalemæssige forhold

Planen omfatter en række allerede igangsatte tiltag med bl.a. fleksibel anvendelse af de nuværende medarbejderressourcer og nye administrative tiltag med forenklet sagsbehandling inden for de muligheder, som lovgivningen åbner mulighed for.

Planen tager højde for, at alle akutte sager eller sager med høj bekymringsgrad fortsat vil blive løst fagligt forsvarligt med hurtig indsats samt hyppig kontakt og opfølgning. Planen skal samtidig sikre, at arbejdspresset er foreneligt med kapaciteten, så stresssymptomer og opsigelser fra medarbejderne undgås.

Der er altså tale om en balance mellem overholdelse af de lovgivningsmæssige krav og det lokalt fastsatte serviceniveau og sikring af arbejdsmiljøet blandt medarbejderne på området.

Administrationen har i den politiske sag til Institutions- og Skoleudvalget uddybet flere forhold, som har indflydelse på Familieafdelingens muligheder for at leve op til de fastsatte lovkrav til sagsbehandlingen samt kommunens serviceniveau, som det kommer til udtryk i sagsbehandlingsfrister.

Administrationen kan ikke for nuværende vurdere, om sagsophobningen har en midlertidig eller mere vedvarende karakter. Familieafdelingen vil gøre status til Direktionen efter første kvartal 2022 og politisk i junimøderækken.

Punkt 4: Afklaring af dagsorden til kommende møde med borgmesteren

21/24696

Baggrund

Direktionen mødes månedligt med borgmesteren og drøfter diverse projekter, samt gennemgår mål i Targit mv. Næste møde er planlagt til den 10. januar ifm. direktionens heldagsmøde og som forberedelse hertil lægges op til en kort afklaring, af hvilke relevante emner, som bør drøftes på det kommende møde med borgmesteren. På baggrund af denne drøftelse udarbejdes en kort dagsorden til mødet den 10. januar 2022.

Beslutning Direktionen den 03-01-2022

Direktionen besluttede, at der på det kommende møde med borgmesteren bør følges op på måltallene og desuden indledes en drøftelse af, hvordan måltallene skal anvendes i de kommende år.

Punkt 5: Forberedelse af kommende drøftelser af projektporteføljen

21/24696

Baggrund

Direktionen har besluttet, at der på heldagsmøderne fast skal være en drøftelse af de relevante og aktuelle større strategiske udviklingsprojekter/-opgaver. For at forberede drøftelserne på kommende heldagsmøder skal direktionen her træffe beslutning om, hvilke(n) projekter/temaer under porteføljelisten, som bør adresseres på kommende heldagsmøder, så den respektive direktør kan forberede drøftelsen.

Beslutning Direktionen den 03-01-2022

Direktionen ønsker en overordnet drøftelse af befolkningsudviklingen i HTK.

Bilag

Direktionens Projektportefølje.pdf