

Høringssvar om det sammenlagte børnehus: størrelse, ledelse og besparelsen

Forslag om sammenlægning af Børnehusene Kongehøjen og Troldhøj, Svogerslev

Ledelse af en stor medarbejdergruppe er værd at have for øje

Forslaget oplyser ikke, hvor mange medarbejdere der kommer til at høre under den tilbageværende pædagogiske ledelse. Men normeringen er offentligt kendt, så tallet kan beregnes. Beregningen forudsætter, at børnene bliver i Svogerslev.

- Danmarks Statistik opgør Roskilde Kommunes normering i 2024 til **2,8 børn pr. pædagogisk personale** i daginstitutioner for 0-2-årige og **6,0 børn pr. pædagogisk personale** for 3-5-årige (tabel BOERN8). Landsgennemsnittet var 2,9 og 5,8.
- Lovkravet om minimumsnormeringer, der trådte i kraft 1. januar 2024, er mindst én pædagogisk medarbejder pr. tre børn i vuggestuer og pr. seks børn i børnehaver.

Min beregning med Roskildes egen normering (2,8 og 6,0):

- Kongehøjen: $26 \div 2,8 + 44 \div 6,0 = 9,3 + 7,3 = \text{ca. 17 fuldtidsstillinger}$
- Troldhøj: $32 \div 2,8 + 66 \div 6,0 = 11,4 + 11,0 = \text{ca. 22 fuldtidsstillinger}$
- Sammenlagt: $58 \div 2,8 + 110 \div 6,0 = 20,7 + 18,3 = \text{ca. 39 fuldtidsstillinger}$

Bruger man lovens minimum, bliver det ca. 38. Bruger man de lavere pladstal for Kongehøjen på kommunens egen hjemmeside (20 vuggestue- og 35 børnehavepladser), bliver det ca. 35. Og selv hvis husene kun var fyldt 80 %, ville det være ca. 31. Uanset hvilket af tallene man vælger, ligger resultatet mellem 31 og 39.

Det skal holdes op mod den danske undersøgelse af ledelsesspænd i integrerede daginstitutioner fra 2015: "Analysen tyder på, at det optimale ledelsesspænd er på **14-20 medarbejdere** til én institutionsleder i de integrerede daginstitutioner. Her er volumen stor nok til, at institutionen er robust og mangfoldig, og institutionslederen kan være fuldtidsleder. Samtidig er det stadig muligt at være en nærværende leder og sikre fælles faglig retning." Samme undersøgelse fandt, at "trivslen er generelt højere i de mindre integrerede institutioner end i de store, men det højeste niveau af trivsel er i mellemstørrelsen".

Sammenholdt med min beregning betyder det, at Kongehøjen i dag ligger på ca. 17 fuldtidsstillinger og Troldhøj på ca. 22, altså i eller lige omkring det interval, forskningen peger på, mens et sammenlagt børnehus lander på ca. 39. Det er omtrent det dobbelte af intervallets øvre grænse. Hertil kommer, at de 39 er fuldtidsstillinger, mens rapportens 14-20 er medarbejdere: er nogen på deltid, er antallet af medarbejdere højere endnu.

Undersøgelsen peger også på fordele ved et stort ledelsesspænd, nemlig mere fleksibel brug af medarbejderressourcer og flere kompetencer i huset, og den understreger, at ledelsesstil betyder mere end spændet alene. Jeg mener derfor ikke, at småt altid er bedst. Men forskningen peger på et optimum, og en sammenlægning fører enheden markant længere væk fra det, end de to huse er i dag. Forslaget nævner det ikke med et ord.

Den nationale kvalitetsundersøgelse fra VIVE og EVA peger i samme retning i sin perspektivering (s. 180): ”resultaterne peger i retning af et behov for en prioritering og styrkelse af faglig ledelse af kvalitetsudvikling i de pædagogiske læringsmiljøer tæt på børnene.” Råderumsforslaget går den modsatte vej og reducerer netop udgifterne til pædagogisk ledelse.

Der er tre mulige svar, og jeg vil gerne vide, hvilket der gælder. Samles børnene i Troldhøj under én pædagogisk ledelse, beder jeg om en faglig vurdering af et ledelsesspænd på omkring 39 fuldtidsstillinger fordelt på to huse. Bevares der afdelingsledere i begge huse, beder jeg om at få oplyst, hvordan besparelsen på pædagogisk ledelse så fremkommer. Og bliver børnene der ikke, er kapaciteten i Svogerslev reelt reduceret.

Spændet er ikke kun et tal — der er også fysisk afstand

Et ledelsesspænd måles normalt i antal medarbejdere. Her kommer der noget til. Troldhøj er ikke ét hus. ”Institutionen består af 2 huse, hvor vuggestuen og børnehaven har deres egen afdeling”, som der står i kommunens egen beskrivelse af børnehuset, hhv. Lyngbakken 3 og 7. Under forudsætning af, at det er Kongehøjen, der lukker, skal den sammenlagte enhed altså ledes på tværs af to adskilte bygninger.

Det er ikke en teoretisk pointe. Troldhøj har tidligere været fyldt helt op, og allerede dengang var oplevelsen blandt forældre og medarbejdere, at der var langt fra vuggestuen op til børnehaven, hvor ledelsen har kontor. Den afstand bliver ikke kortere af, at der kommer flere børn og flere medarbejdere til.

Roskilde har i forvejen svært ved at fastholde medarbejdere — også lederne

Kommunens personalepolitiske redegørelse 2026 opgør personaleomsætningen fra november 2024 til november 2025 og sammenligner med hele landet og med fire udvalgte sammenligningskommuner (Køge, Holbæk, Slagelse og Næstved). Tallene for Roskilde ligger gennemgående over landsgennemsnittet:

- Samlet for hele kommunen: **17,8 %** mod **11,5 %** i alle landets kommuner og **14,6 %** i sammenligningskommunerne.
- Pædagogisk personale i daginstitution, klub og skolefritidsordning: **14,6 %** mod **9,4 %** på landsplan og **12,9 %** i sammenligningskommunerne.
- Pædagogmedhjælpere og pædagogiske assistenter: **32,6 %** mod **25,5 %** og **24,9 %**.
- Pædagogisk uddannede ledere: **12,1 %** mod **6,8 %** på landsplan — næsten det dobbelte — og **12,9 %** i sammenligningskommunerne.

Kommunens eget mål er en samlet omsætning under 15 %, og redegørelsen konstaterer selv, at ”målsætningen har i en årrække ikke været opfyldt”. Redegørelsen tager selv forbehold for sammenligningen på tværs af kommuner, blandt andet fordi praksis for vikarer og tidsbegrænsede ansættelser varierer (fodnote 3, s. 19). Det forbehold gælder ikke sammenligningen med kommunens egen målsætning — den er ikke nået.

Redegørelsen skriver også selv, hvorfor det betyder noget: ”Der vil altid være en vis personaleomsætning, men er omsætningen for stor vil det belaste organisationen, som mister

kompetencer hver gang, en medarbejder forlader organisationen. Derudover kommer omkostninger til rekruttering af ny medarbejder.” Det er kommunens egen vurdering, ikke min.

Der er brug for mere nærværende ledelse, ikke mindre

De to ting hænger sammen. Ledelsesspændsanalysen peger på 14-20 medarbejdere, netop fordi det er dér, det efter rapportens ord ”stadig muligt at være en nærværende leder og sikre fælles faglig retning”. Nærværende ledelse er ikke en blødhed, man kan undvære, når budgettet strammer. Det er det, der afgør, om en nyuddannet pædagog bliver oplært ordentligt og kan fastholdes i sin stilling.

Jeg er opmærksom på, at kommunen selv bruger rekruttering som argument *for* større enheder. Omstillingsnotatet skriver, at der ”generelt er udfordringer med at rekruttere pædagogisk uddannede medarbejdere og ledere”, og at dette ”gælder særligt for de små institutioner”. Jeg bestrider ikke, at rekruttering er svær. Men begrundelsen er i notatet møntet på små enheder med lavt børnetal — og det er ikke en lille enhed, forslaget efterlader, men én med omkring 39 fuldtidsstillinger fordelt på to bygninger. Og vigtigere: rekruttering og fastholdelse er ikke det samme. Tallene ovenfor handler om dem, der går. En større enhed gør det ikke i sig selv mere attraktivt at blive.

Det, jeg beder om, er derfor ikke flere ledere for ledelsens skyld. Jeg beder om en faglig vurdering af, om én pædagogisk leder med omkring 39 fuldtidsstillinger fordelt på to bygninger kan løfte den opgave, der reelt ligger i stillingen: udvikle medarbejderne, fastholde de erfarne og rekruttere nye — i en kommune, hvor kommunens egne tal viser, at netop dét i forvejen er svært.

Overskuddet, forslaget bygger på, forudsætter at begge huse består

Råderumsforslaget begrundes sammenlægningen med, at der i Svogerslev pasningsdistrikt ”er overskydende kapacitet for både 0-2 års tilbud og 3-5 års tilbud i hele perioden”. Det overskud er opgjort på, at begge børnehuse består. Da jeg gik tallene efter, stod det klart, at forslaget ikke regner på, hvad der sker med kapaciteten, når det ene hus lukkes. Sådan ser overskuddet ud i kommunens egen kapacitetsredegørelse for dagtilbudsområdet 2026:

	2026	2027	2028	2029	2030
0-2 års behov	74	71	76	85	91
0-2 års kapacitet i alt	94	94	94	94	94
Forskel	20	23	18	9	3
3-5 års behov	142	140	131	121	120
3-5 års kapacitet i alt	174	174	174	174	174
Forskel	32	34	43	53	54
0-5 års behov (enheder)	289	282	284	291	302
0-5 års kapacitet (enheder)	362	362	362	362	362
Forskel	73	80	78	71	60

Tabel 1: Taget fra tabel 16 i Kapacitetsredegørelse for dagtilbudsområdet 2026, s. 21. En vuggestueplads tæller for to enheder, en børnehaveplads for én.

Kapacitetsrækkerne er summen af tabel 15 på s. 20: Kongehøjen 26 + 44, Trolldhøj 32 + 66, dagplejen 7 + 0 og private Børnehuset Lyngbakken 29 + 64. Det overskud, forslaget påstår er der, forudsætter altså, at begge børnehuse består i hele perioden.

På s. 8-9 gør forvaltningen selv rede for, hvilke kapacitetsændringer der er indregnet i prognosen: ”det nye børnehus i Jyllinge pasningsdistrikt, ophøret af den midlertidige udvidelse af kapaciteten i Vindinge pasningsdistrikt, nedlæggelsen af Børnehuset Mælkebøtten samt det nye børnehus i Viby-Dåstrup pasningsdistrikt”. En sammenlægning i Svogerslev er ikke med — den var ikke besluttet, da redegørelsen blev skrevet. Men når forslaget bruger netop den redegørelses overskud som sin begrundelse, mangler regnestykket for, hvad der er tilbage bagefter. Trækker man Kongehøjens 26 vuggestuepladser og 44 børnehavepladser ud af tabellen — og lader alt andet stå — ser den sådan ud:

	2026	2027	2028	2029	2030
0-2 års behov	74	71	76	85	91
0-2 års kapacitet i alt *	68	68	68	68	68
Forskel	-6	-3	-8	-17	-23
3-5 års behov	142	140	131	121	120
3-5 års kapacitet i alt **	130	130	130	130	130
Forskel	-12	-10	-1	9	10
0-5 års behov (enheder)	289	282	284	291	302
0-5 års kapacitet (enheder) ***	266	266	266	266	266
Forskel	-23	-16	-18	-25	-36

Tabel 2: Samme tabel uden Kongehøjen. Min beregning på kommunens egne tal; behovsrækkerne er kommunens og står uændret. * 94 – 26 pladser i Kongehøjen. ** 174 – 44 pladser i Kongehøjen. * 68 × 2 + 130. Pladstallene er tabel 15, s. 20.**

Resultatet er underskud af vuggestuepladser i alle fem år og underskud målt i enheder i alle fem år. Sætningen om ”overskydende kapacitet for både 0-2 års tilbud og 3-5 års tilbud i hele perioden” holder ikke, når det hus, forslaget lukker, er trukket ud: for 0-2 år falder den i alle fem år, for 3-5 år i 2026, 2027 og 2028. Vælges Trolldhøj i stedet for Kongehøjen, bliver underskuddet endnu større.

Spørgsmål, jeg beder om svar på

- Skal Trolldhøjs to bygninger have én fælles pædagogisk ledelse, eller skal der være afdelingsledere i husene? Hvis det sidste: hvordan fremkommer besparelsen på pædagogisk ledelse så?
- Hvordan ser kapaciteten i Svogerslev pasningsdistrikt ud efter en sammenlægning — altså når det lukkede hus’ pladser er trukket ud af kapacitetsredegørelsens tabel 16 — og hvor skal de børn passes, der ikke længere er plads til i distriktet?
- Hvad ville modellen ”fælles ledelse”, som foreslås for Børnehusene Tummelumsen og Knolden, indbringe, hvis den blev anvendt på Kongehøjen og Trolldhøj — og hvorfor er den model ikke undersøgt for Svogerslev?
- Hvilken vurdering af konsekvenserne for fastholdelse og rekruttering af pædagogisk personale og pædagogiske ledere ligger til grund for forslaget?
- Hvad forventer forvaltningen, at en sammenlægning betyder for personaleomsætningen i Svogerslev — op, ned eller uændret — og hvad bygger forventningen på?

- Hvordan skal den tilbageværende pædagogiske ledelse sikre nærvær i to bygninger, og hvor placeres ledelsen fysisk i den sammenlagte enhed?

Stephanie T. Klitgaard-Brodersen, forælder i Børnehuset Troldhøj, Svogerslev

Kilder

- Råderumsforslag Skole- og Børneudvalget budget 2027-2030 (Sagsnr. 26-016250): "Dagtilbud - Sammenlægning af dagtilbud" (s. 4-5) og "Dagtilbud - Fælles ledelse i Børnehusene Tummelumsen og Knolden" (s. 7).
- Kapacitetsredegørelse for dagtilbudsområdet 2026, Roskilde Kommune: indregnede kapacitetsændringer (s. 8-9) samt afsnit 16 om Svogerslev pasningsdistrikt, tabel 15 (s. 20) og tabel 16 (s. 21).
- Roskilde Kommune: "Børnehuset Troldhøj" (roskilde.dk, senest opdateret 16. april 2026) og "Børnehuset Kongehøjen" (roskilde.dk, senest opdateret 21. maj 2026).
- Danmarks Statistik, Statistikbanken, tabel BOERN8: Normeringer i kommunale og selvejende daginstitutioner, institutionslignende puljeordninger og dagpleje, 2024.
- Børne- og Undervisningsministeriet: "Minimumsnormeringer i kommunale og selvejende daginstitutioner" (uvm.dk) samt bekendtgørelse nr. 1809 om opgørelse af normeringer i daginstitutioner (i kraft 1. januar 2024).
- Holm-Petersen, C., Andersen, L.B., Bjørnholt, B., Høybye-Mortensen, M., Bro, L.L. & Andersen, V.N. (2015). Ledelsesspænd på daginstitutionsområdet: Størrelse, ledelsesstil, faglig kvalitet og trivsel. KORA (i dag VIVE). Bygger på interviews i 16 integrerede daginstitutioner samt observationsstudier i halvdelen af dem.
- VIVE & EVA (2025). Kvalitet i dagtilbud — National undersøgelse ... for 3-5-årige børn. Udarbejdet for Børne- og Undervisningsministeriet (s. 180).
- Roskilde Kommune: Personalepolitisk Redegørelse 2026, s. 18-19 (personaleomsætning, figur 6-7 og fodnote 3) og bilagstabel 9, s. 39. Datakilde: KRL — Lokale Løndata.
- Roskilde Kommune: Omstilling på Skole- og Børneudvalgets område, sporet "Større og mere sammenhængende enheder".