



Herning
Kommune

Vurdering af de strukturelle forhold i Dagplejen

Center for Børn og Læring

Juni 2012



Indholdsfortegnelse

Vurdering af de strukturelle forhold i Dagplejen	3
Struktur for projektet.....	3
Procesplan for projektet.....	4
Fakta om Dagplejen	5
Prognose for 0 – 2,9 årige.....	5
Pasningsdistrikt 1 (Tjørring-Sinding).....	5
Pasningsdistrikt 2 (Vildbjerg-Nøvling-Timring)	5
Pasningsdistrikt 3 (Vinding-Ørnhøj).....	6
Pasningsdistrikt 4 (Aulum-Hodsager)	6
Pasningsdistrikt 5 (Sunds-Ilskov)	7
Pasningsdistrikt 6 (Haderup-Feldborg)	7
Pasningsdistrikt 7 (Herning-Gullestrup).....	8
Pasningsdistrikt 8 (Snebjerg).....	8
Pasningsdistrikt 9 (Hammerum-Gjellerup)	9
Pasningsdistrikt 10 (Lind).....	9
Pasningsdistrikt 11 (Skarrild-Sdr.Felding)	10
Pasningsdistrikt 12 (Arnborg-Kølkær)	10
Pasningsdistrikt 13 (Kibæk).....	10
Gæstedagpleje	11
Sygefravær	12
Dagplejens kvalitetsudvikling og efteruddannelse	12
Dagplejepædagogfunktionen	13
Nu-billede	15
Fremtidsbillede	16
Dagplejeren	16
Dagplejepædagogen	16
Ledelsen.....	16
Anbefaling om fremtidig pasningsdistrikter og gæstedagpleje	17
Strategier for Dagplejen	19
1. Dynamiske pasningsdistrikter	19
2. Kommunikation.....	19
3. Forebyggelse og sundhedsfremme til børn.....	19
4. Specialtilbud til børn med særlige behov	19
5. Dagplejepædagogernes personlige lederskab	19
6. Udvikling af den pædagogiske kvalitet	20
7. Tilpasning af mål og rammer	20
8. Strategisk efteruddannelse som sigter mod de fælles mål.....	20
9. MUS	20
Bilag 1	21

Vurdering af de strukturelle forhold i Dagplejen

I forbindelse med budgetforliget 2011 blev der besluttet, at der på dagplejeområdet foretages en nærmere vurdering af de strukturelle forhold, herunder Dagplejens robusthed og fleksibilitet i forbindelse med efteruddannelse, sygefravær og ferieafvikling.

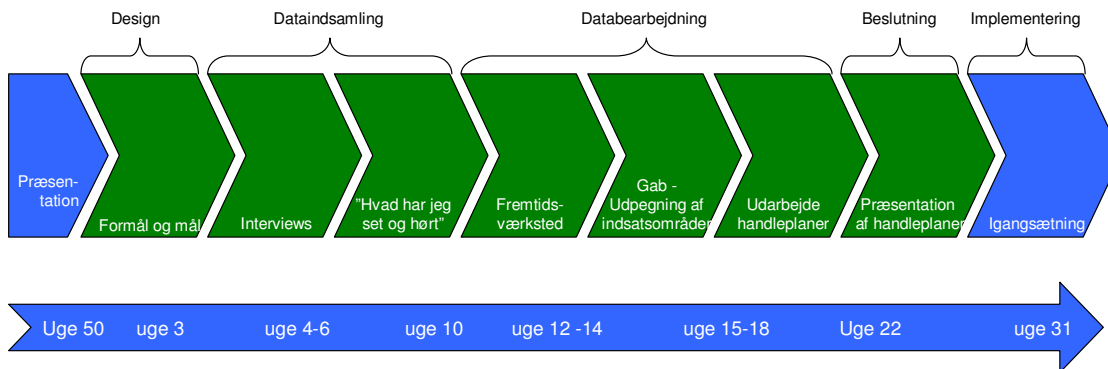
På Børne- og Familieudvalgets møde den 16. november 2011 blev projektbeskrivelsen vedrørende strukturelle forhold i Dagplejen godkendt.

Struktur for projektet

Der blev nedsat en projektgruppe som skulle foretage vurderingen af de strukturelle forhold i dagplejen:

- Judith Rud-Petersen, Dagplejeleder
- Bodil Dam Larsen, Afdelingsleder
- Kim Henriksen, Pædagogisk Sektorformand, FOA
- Tina Lund Møller, Dagplejepædagog TR
- Britta L. Lauridsen, FTR for Dagplejerne
- Susanne Hermansen, Pædagogisk Udviklingskonsulent
- Charlotte Larsen, Administrativ medarbejder
- Bo U. Bertelsen, HR udvikling – projektleder

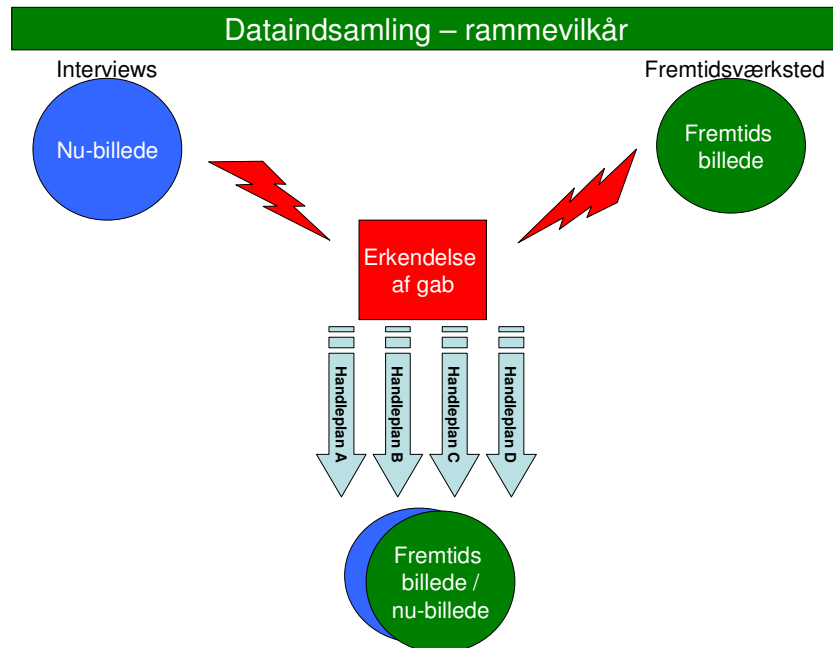
Tidsplan for projekt Strukturelle forhold i Dagplejen



Arbejds gruppe møde	19.01.12			7. marts		28. marts	11. april	3. maj	21. maj		
Styre gruppe møde		30.01.12			23. marts		8. maj		29. maj		
Politisk behandling										13. juni	

Procesplan for projektet

Ud over dataindsamling og udredninger fra tidligere sagsbehandling, er der foretaget en kortlægning af Dagplejens nuværende organisation og drøftelse af et ønskescenarie for den ideelle organisation med udgangspunkt i nuværende rammevilkår.



Processen vil synliggøre et eventuelt gab mellem nu-billede og fremtidsbillede og projektgruppen har på den baggrund peget på nogle indsatsområder/handleplaner, som vil kunne styrke Dagpleje som et robust og fleksibelt tilbud til småbørnsforældre i Herning Kommune.

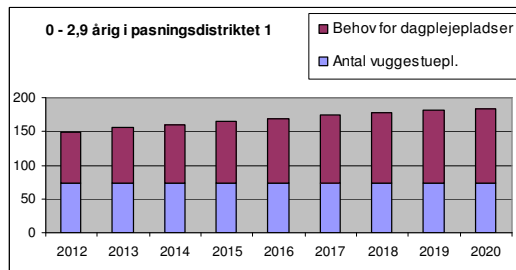
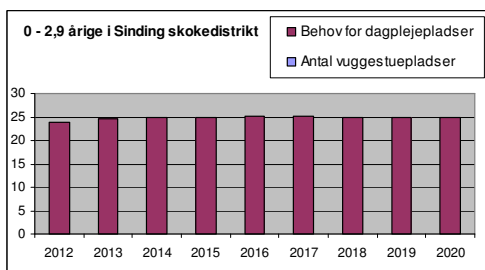
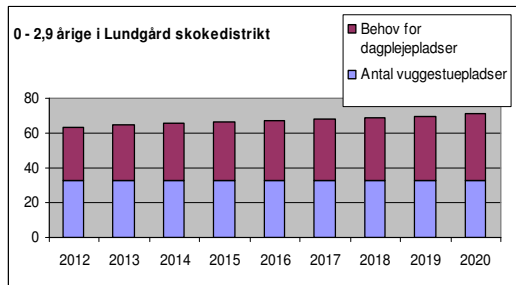
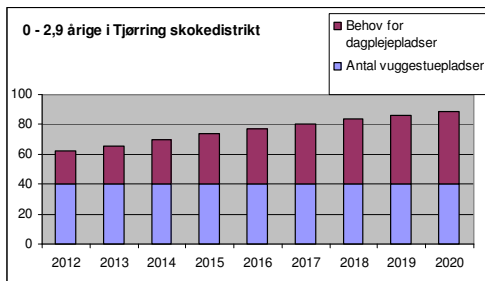
Projektet skal bl.a. vurdere følgende:

- Udviklingen i børnetallet og pladsbehovet i distrikterne
- Beskrivelse af gæstedagpleje
- Sygefravær
- Dagplejens efteruddannelse
- Normering af dagplejepædagogfunktionen
- Beskrivelser af strategier og handleplaner for
 - o Kvalitetsudvikling
 - o Efteruddannelse
 - o Forebyggelse og sundhedsfremme til børn
 - o Specialtilbud til børn med særlige behov

Fakta om Dagplejen

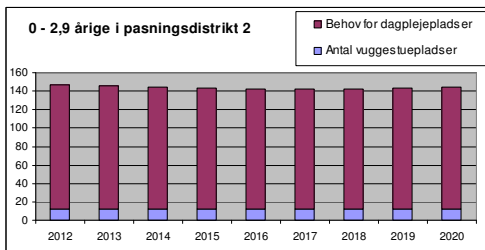
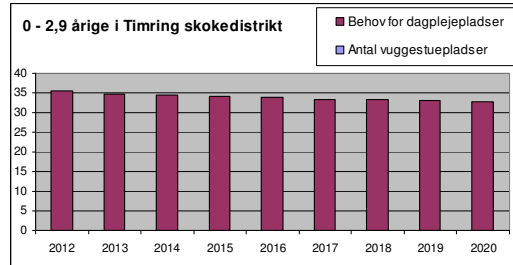
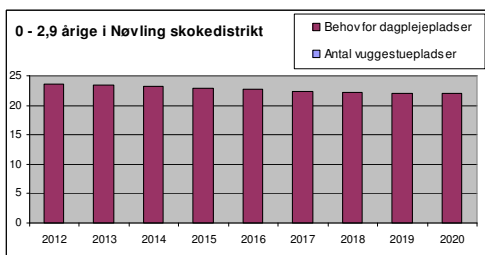
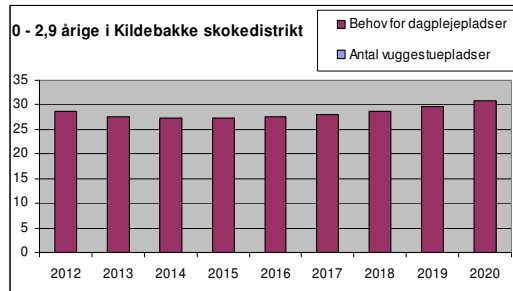
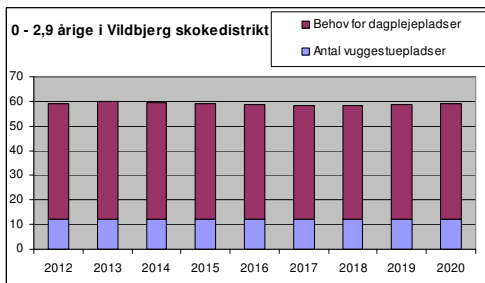
Prognose for 0 – 2,9 årige

Pasningsdistrikt 1 (Tjørring-Sinding)



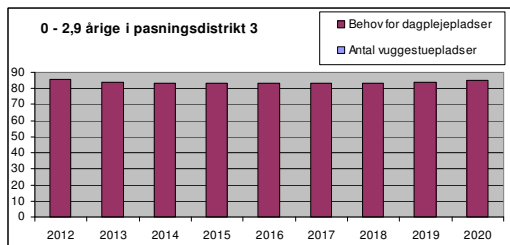
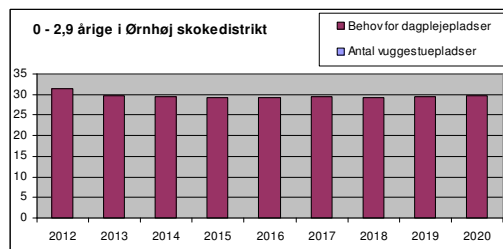
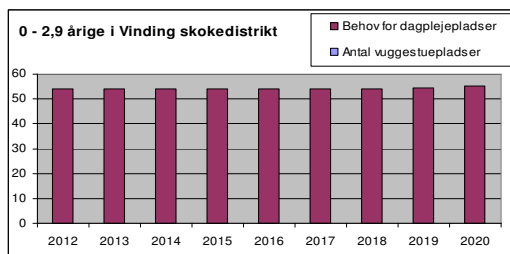
Fra 76 i 2012 til 111 i 2020. Pr. 1. oktober 2012 er der ansat 17 dagplejere.

Pasningsdistrikt 2 (Vildbjerg-Nøvling-Timring)



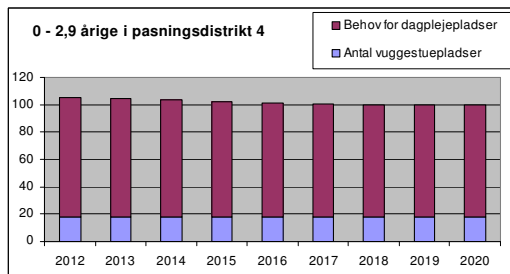
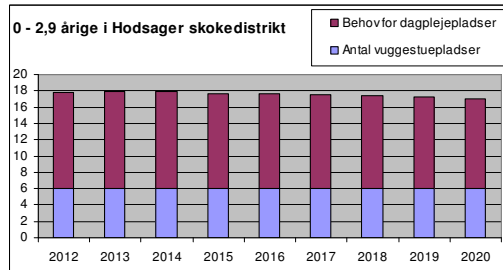
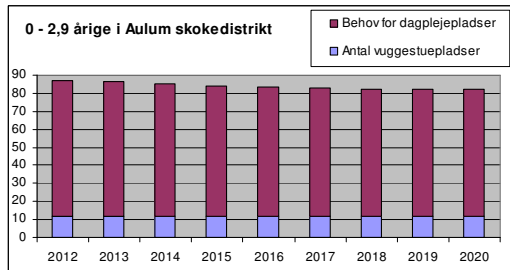
Fra 135 i 2012 til 133 i 2020. Pr. 1. oktober 2012 er der ansat 34 dagplejere.

Pasningsdistrikt 3 (Vinding-Ørnhøj)



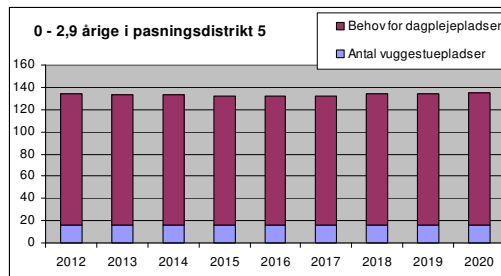
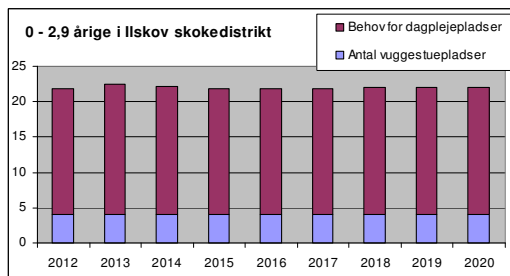
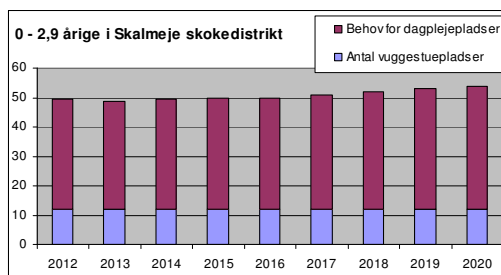
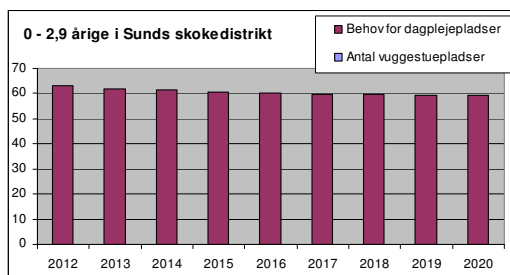
Fra 86 i 2012 til 85 2020. Pr. 1. oktober 2012 er der ansat 22 dagplejere.

Pasningsdistrikt 4 (Aulum-Hodsager)



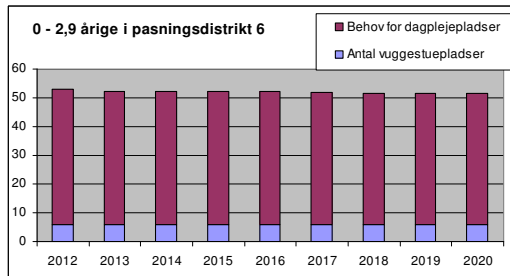
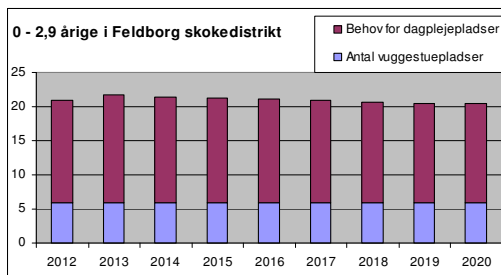
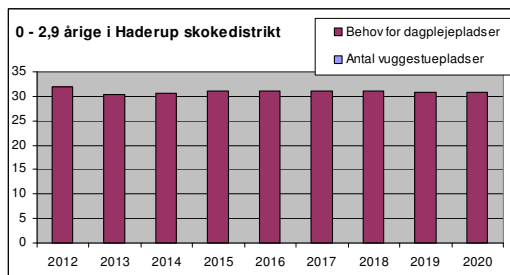
Fra 87 i 2012 til 82 i 2020. Pr. 1. oktober 2012 er der ansat 24 dagplejere.

Pasningsdistrikt 5 (Sunds-Ilskov)



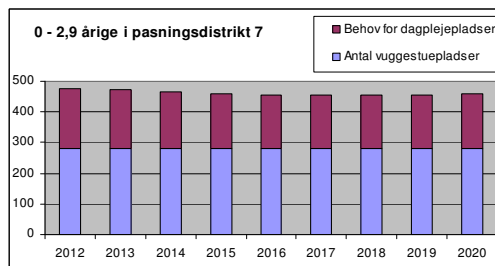
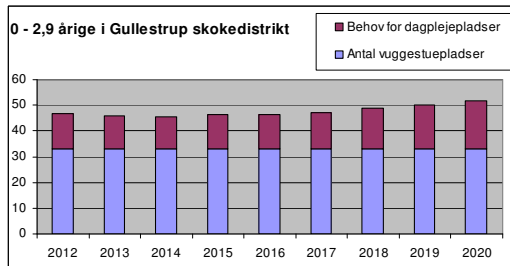
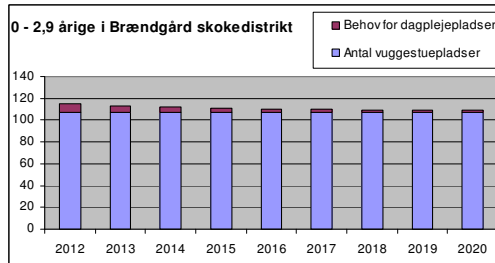
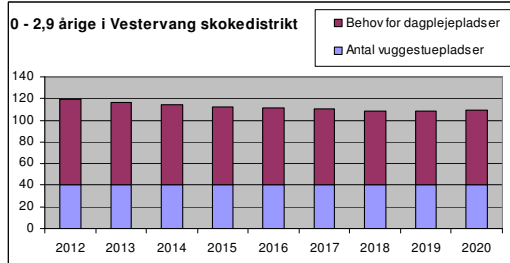
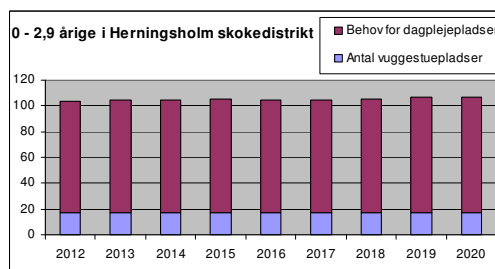
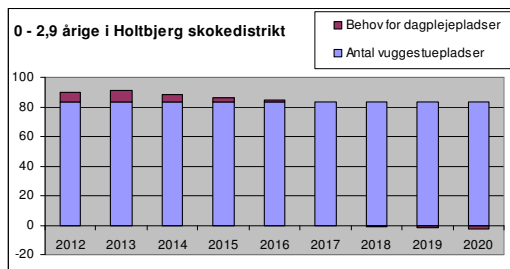
Fra 118 i 2012 til 119 i 2020. Pr. 1. oktober 2012 er der ansat 29 dagplejere.

Pasningsdistrikt 6 (Haderup-Feldborg)



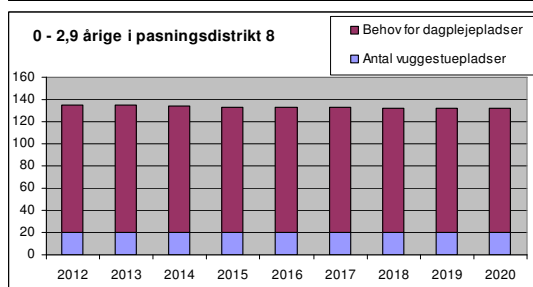
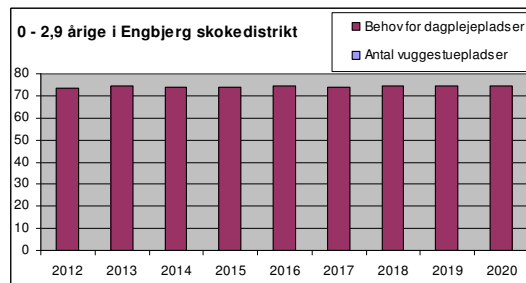
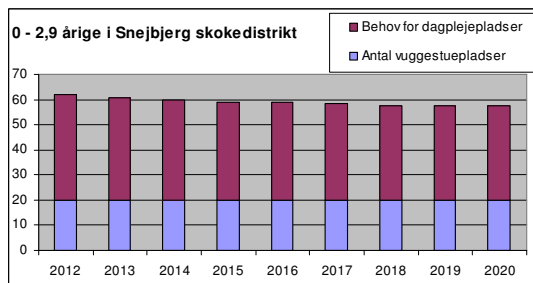
Fra 47 i 2012 til 45 i 2020. Pr. 1. oktober 2012 er der ansat 11 dagplejere.

Pasningsdistrikt 7 (Herning-Gullestrup)



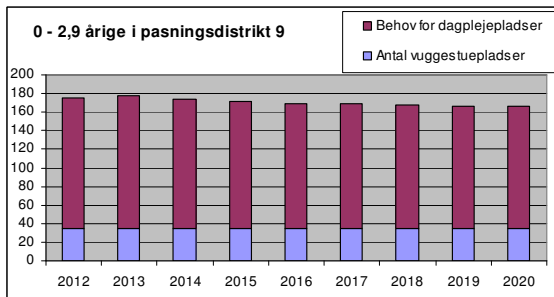
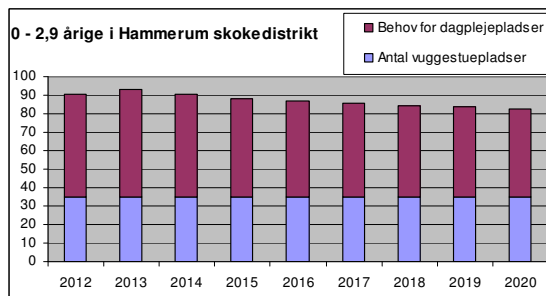
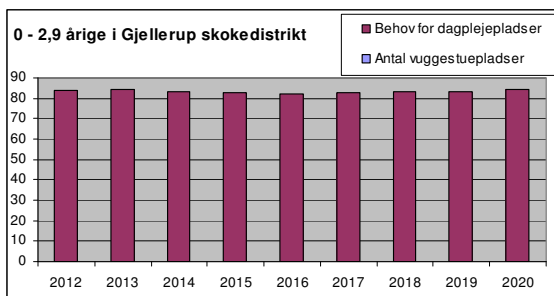
Fra 194 i 2012 til 178 i 2020. Pr. 1. oktober 2012 er der ansat 50 dagplejere.

Pasningsdistrikt 8 (Snebjerg)



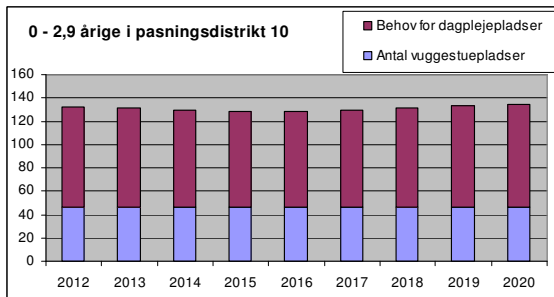
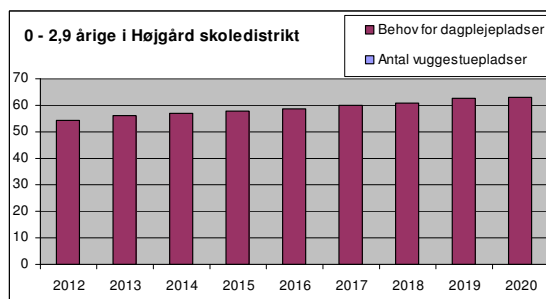
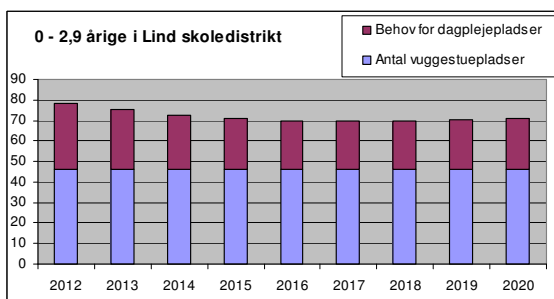
Fra 115 i 2012 til 112 i 2020. Pr. 1. oktober 2012 er der ansat 28 dagplejere.

Pasningsdistrikt 9 (Hammerum-Gjellerup)



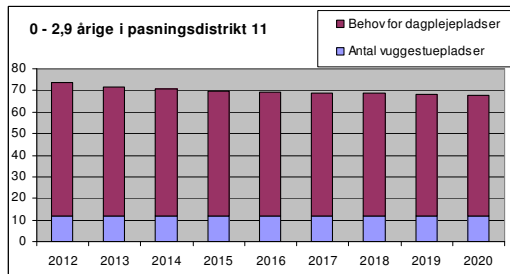
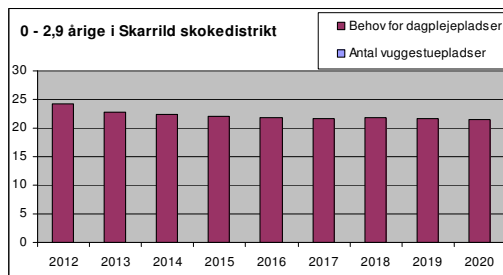
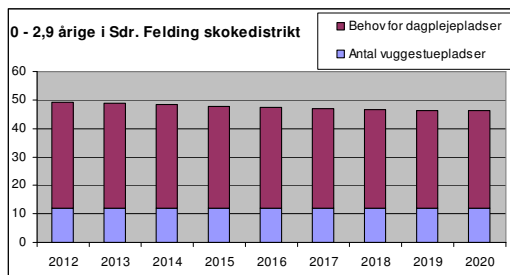
Fra 140 i 2012 til 132 i 2020. Pr. 1. oktober 2012 er der ansat 29 dagplejere.

Pasningsdistrikt 10 (Lind)



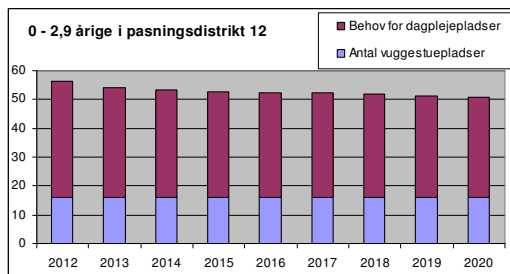
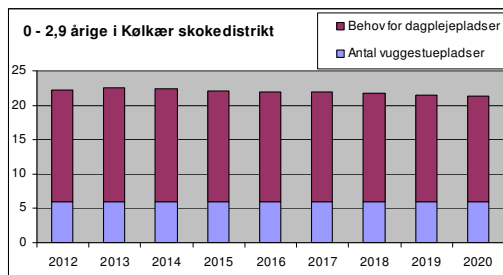
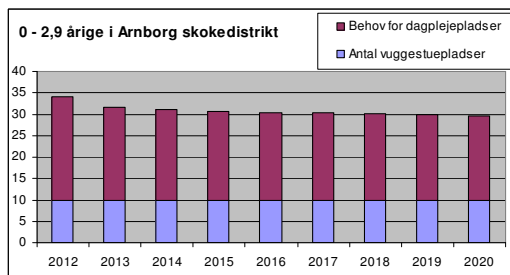
Fra 86 i 2012 til 88 i 2020. Pr. 1. oktober 2012 er der ansat 33 dagplejere.

Pasningsdistrikt 11 (Skarrild-Sdr.Felding)



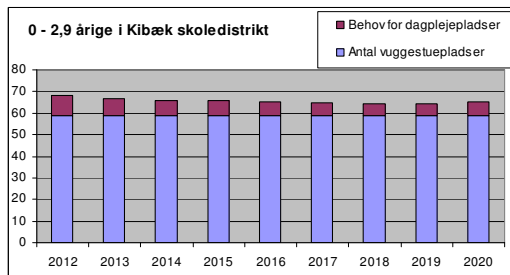
Fra 61 i 2012 til 56 i 2020. Pr. 1. oktober 2012 er der ansat 9 dagplejere.

Pasningsdistrikt 12 (Arnborg-Kølkær)



Fra 40 i 2012 til 35 i 2020. Pr. 1. oktober 2012 er der ansat 7 dagplejere.

Pasningsdistrikt 13 (Kibæk)



Fra 9 i 2012 til 6 i 2020. Pr. 1. oktober 2012 er der ansat 8 dagplejere.

Prognoserne viser, at der er ca. 1200 børn som i 2012 vil efterspørge en dagplejeplads. I maj 2012 er 1220 børn tilmeldt Dagplejen. Prognosen viser et uændret pasningsbehov i perioden 2012 til 2020. Pr. 1. oktober 2012 vil der være 299 dagplejere i alt. Der forventes en stigning i efterspørgslen i distrikt 1 (Tjørring-Sinding). Stort set alle andre distrikter viser status quo eller en tilbagegang. Forældrene kan vælge mellem forskellige pasningstilbud. Derfor kan efterspørgselsmønstret til dagpleje afvige fra prognoserne. Forældrene har mulighed for at vælge mellem dagpleje og vuggestue i alle distrikter - bortset fra distrikt 3 (Vinding-Ørnhøj).

Erfaringerne viser, at den kritiske masse for et økonomisk bæredygtigt dagplejedistrikt ligger på omkring 90 børn (25 dagplejere). En sådan distriktsstørrelse giver gode muligheder for at optimere gæstedagpleje ved ferieafvikling, sygdom, uddannelse o. lign. Et stort volumen i distrikterne gør det muligt at tilpasse udsving i børnetallet med korte varsler samtidig med god kapacitetsudnyttelse. Som det kan ses af ovenstående, kan flere af de 13 distrikter ikke leve op til idealstørrelsen. Men skal distrikterne samles i større enheder, vil forældrene i nogle tilfælde skulle køre længere for at få børn passet, hvilket ikke er attraktivt for forældrene.

Vil man imødekomme forældrenes ønske om pasning i nærområdet, kan det betyde omkostninger til ubenyttede pladser. Skulle alle børn passes inden for skoledistriktet, vil det betyde ansættelse af flere dagplejere, da normen med 4 børn pr. dagplejer vil blive meget svær at optimere. Beregninger viser (bilag 1), at beslutter Byrådet et dagplejetilbud med pasning og gæstepasning inden for hvert af de 34 skoledistrikter, skulle der ansætte yderligere ca. 42 dagplejere til at passe det samme antal børn – årsagen er en dårligere udnyttelse af pladskapaciteten.

Man kan overveje samarbejde om gæstedagpleje med lokale vuggestuer og daginstitutioner i yderdistrikterne.

Gæstedagpleje

Fra 2012 håndteres gæstedagplejekoordineringen af 21 udvalgte dagplejere (områdekoordinatorer) i samarbejde med dagplejepædagogerne. De koordinerer, hvor børnene kan komme i gæstedagpleje ved planlagt frihed. Det fungerer til medarbejdernes tilfredshed og optimerer resurseudnyttelsen. Den lokale koordinering har et lokalkendskab som betyder, at man – i det omfang det er muligt – tager hensyn til børnenes tidlige gæsteplejeplacering og forældrenes ønsker. Morgenvagten (dagplejepædagog) koordinerer og administrerer akut gæstedagpleje, når dagplejeren har ikke-planlagt fravær ved fx sygdom.

Dagplejerne leverer 100 % "ansigt-til-ansigt tid". Det betyder, at forlader en dagplejer arbejdspladsen, skal der iværksættes en gæstedagplejeordning. Dagplejerne arbejder alene og har ikke umiddelbart nogen kollegaer som kan tage over. Overenskomsten betyder, at skal en dagplejer passe mere en 4 børn, udløser det ekstrabetaling. Det betyder, at skal en dagplejer til læge, på kursus eller deltage i et arbejdsrelateret arrangement, så koster det op til 1.600 kr. pr. dag til gæstedagpleje ud over dagplejerens løn og kursusudgifter. Derfor har dagplejen en særlig udfordring med at smidiggøre og planlægge gæstedagpleje. Det taler for store distrikter, fordi det letter mulighederne for at flytte gæstedagplejen hen, hvor der er ledig kapacitet på det givne tidspunkt.

Der er i dag lavet forskellige ordninger for at imødekomme gæstedagplejeproblematikken. Fx er der etableret et Gæstehus i distrikt 7, Herning. Der er en dyr og administrativ tung løsning men med høj forældretilfredshed. På næste side er vist tabel 8 fra "Evaluering af budgetanalyse for Dagplejen". Her dokumenteres, at gæstehuse er en dyr løsning.

Tabel 8: Sammenligning af udgifter til gæstehus, dispositionsvederlag og almindelig gæstedagpleje, 2010-niveau

2010 p/l	Udgift pr. barn pr. dag v. 100 % udnyttelse	Udgift pr. barn pr. dag v. 91,5 % udnyttelse (svarende til måltal på 3,66)	Udgift pr. barn pr. dag v. 89 % udnyttelse (svarende til belægning på 3,55 børn - gennemsnit af regnskab 2010)	Udgift pr. barn pr. dag v. 70,7 % udnyttelse (svarende til belægning på 2,83 børn - gennemsnit for gæstehuset i 2010)
Gæstehus	425,61	465,14	479,56	601,99
Dispositionsvederlag	379,61	379,61	379,61	379,61
Gæstedagplejer	380,52	415,87	428,76	538,22

Gæstedagpleje i et gæstehus er den dyreste løsning. Det vil således være en økonomisk billigere løsning for dagplejen at tilbyde gæstedagpleje hos en gæstedagplejer eller ved en fast dagplejer. Såfremt det ikke er muligt at sikre en fuld udnyttelsesgrad af gæstedagplejere, og det er muligt at dække gæstedagplejen i ledige betalte pladser og på 5. pladser ved faste dagplejere, vil dette være den økonomisk billigste løsning.

I hele Herning Kommune er der kun 2 Gæstedagplejere tilbage (Dagplejere som udelukkende har børn i gæstedagpleje). Gæstedagpleje ske primært ved placering hos almindelige dagplejere mod betaling af dispositionsvederlag for pasning af 5. barn eller ved brug af uudnyttede pladser.

Sygefravær

Sygefraværet har været faldende de sidste år og er for tiden på 4,9 %. Praksis i dag er, at dagplejepædagogen holder sygefraværssamtale efter 14 dages sygefravær. Efter 8 ugers sygefravær indkalder afdelingslederen medarbejderen til en samtale sammen med dagplejernes AMR/TR.

Dagplejens kvalitetsudvikling og efteruddannelse

I 2011 var der afsat 225 kr. pr. dagplejer pr. år til efteruddannelse. Når dagplejere skal på efteruddannelse, skal der finansieres omkostninger op til 1.600 kr. pr. dag til gæstedagpleje pr. kursusdag. Der er ikke særskilt bevilget penge til gæstedagpleje, når dagplejerne er på uddannelse. Det betyder, at efteruddannelse er sparsom. I 2011 gav Byrådet en engangsbevilling på 120.000 kr. til efteruddannelse af dagplejerne. De blev brugt til foredragsholder, kursusmaterialer og løn til dagplejerne i forbindelse med en række temaaftner om emnet "Anerkendende kommunikation" og "Forandringsprocesser og samarbejde". Herudover har 160 dagplejere frivilligt deltaget i aftenkursus i Førstehjælp.

I 2012 har Dagplejen og en konsulent fra Pædagogisk Udviklingsteam igangsat et forløb for dagplejere og dagplejepædagoger. Forløbet har til formål at synliggøre det pædagogiske arbejde med læreplaner i Dagplejen, samt videreudvikle kvaliteten gennem kortlægning af de interne arbejdsprocesser i Dagplejen. Forløbet har dels bestået af temaaftner med dagplejerne og temadage med dagplejepædagogerne.

I 2010 deltog alle dagplejepædagogerne i Diplommodul i forandringsledelse. Lederne har i 2011 brugt mange kræfter på økonomi- og kapacitetsstyring med henblik på at tilpasse organisationen til de nye budgetter. Det har betydet, at pædagogisk og faglig udvikling har været droslet ned til et minimum i 2011. Der er planlagt diplommoduler for alle af dagplejepædagogerne i AKT i 2012/13.

I 2012 er der igangsat et coaching forløb for dagplejepædagogerne med fokus på at styrke den enkelte dagplejepædagogs lederskab, så dagplejepædagogen kan støtte dagplejerne på bedste vis. Coachingen udføres af ekstern konsulent Steen Kristensen, Pædagogisk Fokus.

Dagplejerne har forældrekontakten og ansvar for dagligdagen med børnene. Dagplejepædagogerne foretager 2 anmeldte og 1 uanmeldt besøg hos hver dagplejer pr. år. De få besøg stiller store krav til dagplejepædagogen, når hun skal vurdere daglejerens kompetencer. Herunder dagplejerens evne til at skabe nære relationer til det enkelte barn og vurdere de signaler som oplyser om barnets trivsels-, udviklings- og stimuleringsbehov og daglige praksis i forhold til børnene og deres behov. Ud fra nuværende forudsætninger og metoder er det vanskeligt for dagplejepædagogerne at tilføje og følge op på kvalitetsudviklingen hos den enkelte dagplejer.

Der er ansat en dagplejepædagog pr. 162 børn (ca. 44 dagplejere). Der er pt. 8 dagplejepædagogstillinger, hvilket udgør 296 timer ugentligt.

Dagplejepædagogfunktionen

Dagplejepædagogernes normering er udregnet efter børnetallet i Dagplejen. Børne- og Familieudvalget har godkendt en grundnormering på 37 timer pr. uge - ud over den børnetalsafhængige normering. Grundnormeringen skal dække de ikke-børnetalsafhængige ydelser såsom:

- Betjening som morgenvagt ved sygdom, ferie o.l.
- Service af gæstehuse
- Samarbejde og planlægning med FTR/TR/AMR
- Tilsynet med Frit valgs ordninger 2 gange årligt pr. sted
- Tilsynet med private dagplejere 2 gange årligt
- Godkendelse af private dagplejere
- Knæk kurven projekter
- Kvalitets og pædagogisk udvikling af dagplejen

Dagplejepædagogens øvrige arbejdsfunktioner er:

Administration og personale:

- Morgenvagt: Gæsteplacering af børn – sikre en økonomisk rentabel gæsteplacering ved sygdommeldinger - modtage raskmeldinger og omplacere børnene.
- Ajourføre IDIS hver morgen og eftermiddag, så systemet er opdateret til næste dags morgenvagt. F.eks. indføring af ledige pladser og evt. omplacering af børn.
- Indføre sygdom og raskmeldinger i KMD.
- Udarbejde beskrivelser og handleplaner, samt have styr på øvrige aftaler vedr. dagplejernes forhåndsftaler
- Ved nyt barn: Skrive og sende plejetidsaftaler ud til dagplejer, samt registrere i IDIS.
- Opstart af ny dagplejer, oprette i IDIS, sørge for legetøj/inventar/materiale
- Kurser for dagplejere – udfylde ansøgning, registrere, kontakt til uddannelsessted.
- Afholdelse af sundhedssamtaler efter 14 dage med efterfølgende indscanning af skemaet samt besked til ledelsen. Ved barsel diverse administration
- Være obs. På arbejdsskader – skemaendberetning
- Samarbejde med alle områdekoordinatorerne om diverse ferie/fri/kursusdage, ferieplanlægning o.a., ændre gæsteplacering, så ressourcerne udnyttes mest hensigtsmæssigt.
- Dispensationsansøgninger fra forældre om udsættelse af børnehavestart
- Rapporteringsarbejde bl.a. fra besøg hos dagplejere
- Overblik i forhold til afskedigede dagplejere: ny fast placering af børn, planlægning ved outplacementforløb.

Samarbejde:

- ArbejdspladsMED udvalg og sektor MED
- Forældrebestyrelsesmøder
- Deltage i personalemøder for dagplejere, dvs. møder 4 gange årligt hvor alle dagplejere er samlet
- Deltage i personalemøder for dagplejepædagoger
- Tværfaglige møder med sundhedsplejersker og PPR
- Samarbejde med daginstitutioner

- Samarbejde med pladsanvisning om placering af børn
- Deltage i andre møder og samarbejdsrelationer som i hvert enkelt tilfælde vurderes som relevante for organisationen. Eks. møder med andre kommuner, kurser, deltagelse i oplysnings/udviklingsmøder, informationsmøder m.v.
- Møder/aftenmøder med områdekoordinatorer.
- Samarbejde med forældre ved spørgsmål og klager.
- Opfølgning ude hos dagplejer på klage fra forældre med deraf følgende skriftlighed samt evt. skærpet tilsyn.
- Deltagelse i kontaktmøde hos dagplejer i særlige tilfælde.

Tilsyn:

- Implementering af de pædagogiske læreplaner, valgte fokusområder og politiske årsmål, samt børnemiljø, og evaluering heraf jfr. Dagtilbudsloven
- Udføre kontrol i henhold til Dagtilbudsloven og sikre at kommunens politikker efterleves
- Indstille til afskedigelse af dagplejere
- Kontrol af sikkerheden i dagplejehjem ude og inde
- Overlevering af sårbare børn til daginstitutioner i samarbejde med forældre
- Deltage i forberedelse og afholdelse af sundheds-, irettesættende, samt tjenstlige samtaler
- Ifølge lovgivningen udføre tilsynsbesøg hos godkendte private dagplejere, ved private børnepassere/unge piger – 1 aftalte og 1 uanmeldt besøg årligt

Pædagogisk rådgivning og vejledning:

- Vejlede og udvikle dagplejernes kompetencer til at modtage og rumme børn med særlige behov. Sikre at barnet får de bedste betingelser for trivsel og udvikling i samarbejde med forældre, småbørnsvejleder og PPR pædagog. Herunder være med til at udarbejde forskellige test.
- Implementering og vejledning af nye tiltag og politikker
- Vejlede forældre med sårbare/udsatte børn

Børn med særlige behov:

Daglejerpædagogen har tværfagligt samarbejde med sundhedsplejerskerne og PPR. Derudover er der afsat få timer efter behov til samarbejde mellem dagplejer og daglejerpædagogen vedr. børn med særlige behov, samt udførelse af diverse tests.

Fremadrettet er det forældrenes opgave at overlevere barnet til dets kommende daginstitution, samt videregive skemaet "Her er jeg – se hvad jeg kan" og "Barnets historie".

Derudover er følgende ansvarsområder fordelt på daglejerpædagogerne ud fra interesseområder:

- AKT
- Sprogkordinator
- Motorikkoordinator
- Kost koordinator
- TR og AMR
- Præmatur børn
- Trends i Dagplejen
- Referent til p-møder
- Superbruger
- Webmaster
- Nem børn
- Kursusansvarlig for dagplejerne

Nu-billede

Som en del af vurderingen af de strukturelle forhold i Dagplejen, er der lavet en kvalitativ undersøgelse blandt medarbejdere og leder i Dagplejen. I det følgende er hovedpointerne fra undersøgelsen beskrevet.

Medarbejdere og ledelse oplever, at der i de sidste år har været politisk og ledelsesmæssigt fokus på dagplejen. Det har resulteret i en omorganisering, reducere fra 16 til 8 dagplejepædagoger og reducere fra 3 til 1 afdelingsleder. Administrationen, ledelsen og dagplejepædagogerne er nu samlet et sted (Aulum), hvilket giver bedre koordinering og vidensdeling. En positiv ting ved omorganiseringen er, at medarbejderne oplever hurtigere handlinger og at Dagplejen er blevet til et "vi". "En enhed – en ledelse" og én overordnet linje. Den nye organisation er dog ikke velkørende endnu, men der ses et stort engagement og arbejdsomhed hos ledere og medarbejdere til at løse udfordringer og opgaven. I de sidste to år har ledelsen haft meget stort fokus på økonomistyring og økonomitilpasninger. Det har bl.a. været nødvendigt at afskedige af en del medarbejdere.

Dagplejepædagogerne har omstillet sig fra 16 til 8 dagplejepædagoger og fra at være i tre afdelinger med tre afdelingsledere til nu at være samlet i én afdeling med en afdelingsleder. Økonomistyring og resurseallokering har efterfølgende været de nye og vigtigste discipliner for dagplejepædagogerne. Det er nye opgaver, ligesom det er nyt for dagplejepædagogerne ikke længere at have forældrekontakt. Alt i alt er der tale om helt nye roller, opgaver og ansvarsområder, som endnu ikke er faldet på plads og som til tider giver anledning til bekymringer hos dagplejepædagogerne. Hos dagplejepædagogerne og lederne ses en vilje til fortsat forandring og til at få Dagplejen til at fungere i de nye rammer. De fleste dagplejere virker motiveret til at tænke anderledes og løse opgaver på nye måder.

I 2012 blev en pædagogisk udviklingskonsulent tilknyttet Dagplejen med henblik på at kvalitetsudvikle Dagplejens metoder og ydelser. Det ser medarbejdere og ledere som et stort plus. Ledere og medarbejdere peger på, at Dagplejens grundstyrke er det nære og tætte miljø, hvor barnet er sammen med den samme voksne hele dagen. Derfor er det vigtigt at få gang i kvalitetsarbejdet igen, så dagplejerens samvær med barnet forsat sker med høj pædagogiske kvalitet.

Dagplejen står med store udfordringer, som delvis har rod i de sidste par års besparelser og pålagte effektiviseringer. Dagplejens visioner, strategier og mål er ikke revideret i forhold til de nye rammer, idet det forsat er det samme grundlag, man arbejder efter. Nye roller, opgaver og ansvarsområder er beskrevet men ikke helt implementeret endnu – det kan skyldes, at tidligere praksis endnu ikke har givet plads til de nye måder, ledelsen har tænkt, Dagplejen skal fungere på. En anden årsag til, at man ikke har udviklet og implementeret de nye måder er, at arbejdspresset har været stort i forbindelse med afskedigelse af medarbejdere og de deraf følgende organisationstilpasninger. Det har betydet, at den enkelte medarbejder finder det uklart, hvordan de hver især bidrager til kerneydelsen. Fx har dagplejepædagogerne svært ved at se, hvordan de skal sikre en tidlig indsats og støtte børn med særlige behov, når forældrekontakten nu ligger ved dagplejerne. Det er blot et eksempel på, at der er behov for at udvikle nye måder og forståelser hos medarbejderne i forhold til hidtil daglig praksis.

Flere giver udtryk for en opfattelse af, at organisationen – herunder fordeling af roller, opgaver og ansvar – endnu ikke er tilpasset de forandringer og nye krav, der har været de sidste 1½ år. Det giver en del frustration hos dagplejepædagogerne, da deres oplevelse er, at deres opgaveportefølje er for stor.

Ledelsen ser store udfordringer i forhold til økonomistyring og resurseallokering. Den barnsbestemte økonomi betyder, at ledelsen finder resurseallokeringen vanskelig at gøre effektiv. En binding er, at i henhold til overenskomsten skal en dagplejer altid aflønnes for minimum 4 børn. En anden binding er, at forældre med kort varsel kan flytte deres barn fra Dagplejen, men en resursebettinget afsked af en dagplejer kan koste op til 10 måneders løn pga. opsigelsesvarsler og fratrykelsesgodtgørelse. Et tredje forhold er, at det statistiske materiale ikke svarer til den faktiske efter-

spørgsel og derfor er grundlaget for langtidsplanlægning af kapacitetsbehovet ikke godt nok. Disse problematikker forstærkes jo mindre pasningsdistrikterne er.

Der er forskellige meninger om det faglige niveau i Dagplejen. Fælles er, at alle mener, at der er behov for et målrettet fokus på at sætte fagligheden i højsæde. Det er vigtigt for, at Dagplejen kan levere de ydelser, som forældre og politikere forventer. Flere peger på, at for at man kan lave et generelt fagligt løft, skal der gøres noget for at styrke og støtte dagplejere, der har læse og skrivemvanskeligheder.

Fremtidsbillede

På baggrund af projektgruppens medlemmers erfaringer og viden om dagpleje, har projektgruppen forholdt sig til, hvordan Dagplejen som institution kan udvikle sig indenfor de rammevilkår, som Dagplejen har i dag. Dvs. kunne håndtere udsving i børnetallet, opfylde de administrative og pædagogiske krav og sikre rummelighed og tværfaglighed i forhold til børn med særlige behov.

Dagplejeren

Forældrenes møde med dagplejeren kan bedst beskrives som "sandhedens øjeblik". Det er i barnets møde med dagplejen, stimulering og pædagogiske indsatser sker. Dagplejeren skal yde en faglig og kompetent ydelse til forældrene. Det er også dagplejeren som har den daglige kontakt og dialog med forældrene. Det er ved disse møder, forældrene oplever og modtager Dagplejens ydelser.

Det unikke ved Dagplejen er de pædagogiske aktiviteter i hjemlige miljøer med kun en omsorgsperson og, at det er en lille gruppe, barnet skal forholde sig til. Barnet er i centrum, og forældrene oplever, at deres barn får nærhed, varme og rolige miljøer. Samtidig sikrer Dagplejen et professionelt tilbud, så barnet udvikler sig og imødekommes, hvis det viser sig, at barnet har særlige behov. Når børnene forlader dagplejen, er de selvhjulpne og klar til næste trin i livet.

Dagplejepædagogen

En af projektgruppens konklusioner er, at Dagplejepædagogerne har en meget vigtig rolle, idet de skal agere i spændet mellem ledelsen og dagplejerne. De skal støtte op om og kvalitetssikre de mange forskellige dagplejeres arbejde. De skal praktisere det daglige samarbejde med Sundhedsplejen, PPR o.a. Dagplejepædagogerne har tre forskellige roller i relationen til dagplejerne: 1) faglig sparringspartner og rådgiver 2) kontrollant og 3) rollen som stedfortrædende leder. Arbejdsgruppens konklusion er helt i tråd med EVAs¹ rapport om kvalitetsarbejde. Heri konkluderer man, at Dagplejepædagogernes placering af disse roller er af central betydning for kommunens kvalitetssikring og kvalitetsudvikling af dagplejen.

Dagplejepædagogerne skal arbejde som et hold, hvor hver især er specialist på nogle faglige områder og generalist på andre. De skal arbejde ud fra Dagplejens visioner og mål og være garanter og enzym for dagplejernes udvikling og læring ud fra de aftalte årsmål og den enkelte dagplejers niveau. Det betyder også, at dagplejepædagogerne har et ansvar i forhold til at efteruddanne dagplejerne.

Roller, opgaver og ansvar afstemmes fortløbende i dagplejepædagoggruppen og i forhold til ledelsen. Det er vigtigt for, at dagplejepædagogerne kan tage ansvar for og udvikle dagplejernes daglige praksis i den retning, ledelsen udstikker. Daglig dialog og koordinering mellem lederne og dagplejepædagoger er vigtig og skal struktureres i forhold til de valgte strategier.

Ledelsen

Lederne skal omsætte de politiske besluttede mål og rammer og være garanter for serviceniveauet. Det gør lederne gennem resursestyring, resurseallokering, organisations- og personaleledelse og klar og tydelig kommunikation internt men også overfor forældre, borgere og samarbejdspartne-

¹ Danmarks Evalueringsinstitut: "Kvalitetsarbejde i dagplejen", 2011 side 76.

re som bl.a. PPR, Pladsanvisningen og Sundhedsplejen. Lederne er dem som står på kommandobroen og udstikker kursen og prioriterer hvordan, Dagplejen bringes i den rigtige retning. Lederne skal have overblik og kunne reagere hurtigt og professionel. Det betyder, at i forhold til i dag, bør ledelsen suppleres med mere ledelseskraft. Det kunne være i form af en pædagogisk/kvalitets/udviklings medarbejder. Det er afgørende, at ledelsen er proaktiv og på forkant med resursestyring/-allokering, kvalitetsudvikling og personaleledelse. Det vil i givet fald give de nødvendige rammer, retning og støtte til Dagplejen, så dagplejepædagoger og dagplejerne kan levere de rette pædagogiske tilbud til børnene og den politisk aftalte kvalitet/service til forældrene.

Anbefaling om fremtidig pasningsdistrikter og gæstedagpleje

Pasningsdistrikt	Antal Dagplejere pr. 1.10.12	Gæstedagpleje indenfor distriktet
1. Tjørring 3 skoledistrikter	17	Tilknyttet gæstedagplejehus i Herning ved planlagt gæstedagpleje, gæstedagpleje sker i egne legestuegrupper eller gæstedagplejetilknytning til daginstitution ved ad hoc behov
2. Vildbjerg, Timring, Skibbild 4 skoledistrikter	34	Gæstedagpleje sker i egne legestuegrupper og gæstedagplejetilknytning.
3. Sørvad, Vind, Ørnhøj 3 skoledistrikter	22	I Sørvad sker gæstedagpleje i egne legestuegrupper. I Vind og Ørnhøj sker gæstedagpleje i tilknytning til daginstitution
4. Aulum, Hodsager 2 skoledistrikter	24	I Aulum sker gæstedagpleje i egne legestuegrupper. I Hodsager sker gæstedagpleje i tilknytning til daginstitution
5. Sunds, Ilskov 3 skoledistrikter	29	I Sunds sker gæstedagplejer i egne legestuegrupper eller gæstedagplejehuset i Herning (planlagt gæstedagpleje). I Ilskov sker gæstedagpleje i tilknytning til daginstitution
6. Feldborg, Haderup 2 skoledistrikter	11	I Feldborg sker gæstedagpleje i egne legestuegrupper. I Haderup sker gæstedagpleje i tilknytning til daginstitution
7. Herning 6 skoledistrikter	50	Tilknyttet gæstedagplejehus i Herning ved planlagt gæstedagpleje og gæstedagpleje sker i egne legestuegrupper
8. Snejbjerg, Studsgård 2 skoledistrikter	28	I Snejbjerg sker gæstedagpleje i egne legestuegrupper. I Studsgård sker gæstedagpleje i tilknytning til daginstitution
9. Hammerum, Gjellerup 2 skoledistrikter	29	Tilknyttet gæstedagplejehus i Herning ved planlagt gæstedagpleje, gæstedagpleje sker i egne legestuegrupper eller i daginstitution ved ad hoc behov
10. Lind, Høgild 2 skoledistrikter	33	Tilknyttet gæstedagplejehus i Herning ved planlagt gæstedagpleje, gæstedagpleje sker i egne legestuegrupper eller i daginstitution ved ad hoc behov
11. Sdr. Felding, Skarrild, Karstoft 2 skoledistrikter	9	Gæstetilknytning til daginstitution
12. Arnborg, Fasterholdt, Kølkær 2 skoledistrikter	7	Gæstetilknytning til daginstitution
13. Kibæk 1 skoledistrikt	8	Gæstetilknytning til daginstitution

Dagplejen ønskescenarie er at børnene kan passes i gæstedagpleje i eget område og af for dem kendte voksne.

Det kan ske ved at veksle mellem de forskellige gæsteplejermodeller:

- Hos en kendt gæstedagplejer, såfremt der er 25 dagplejere i området.
- Eller indenfor egen legestuegruppe såfremt der er mindst 10 dagplejere
- Eller i områder med flere legestuer med mindst 8 dagplejere.
- I gæstedagplejehuset i Herning
- Eller i yderdistrikter med mindre end 10 dagplejer ved en gæstedagplejtilknytning i daginstitutionen for de ældste børn i dagplejen.

Strategier for Dagplejen

Projektgruppen peger på, at Dagplejen skal styrkes styrings- og ledelsesmæssigt. Den variable resursetildelingsmodel og reduktionen af dagplejepædagoger og afdelingsledere stiller skærpede krav til ledelsen om styring og prioritering, tydeligere kommunikation og dialog med medarbejderne.

Projektgruppen anbefaler, at ledelsen i Dagplejen koordinerer de fremtidige strategier og de igangværende aktiviteter i en kontinuerlig forandringsproces. Samlet set peger projektgruppen på følgende indsatsområder:

1. Dynamiske pasningsdistrikter

Pasningsdistrikterne bibeholdes i den nuværende størrelse, men gæstedaglejeordninger tilpasses fleksibelt, så gæsteplejen sker inder for pasningsdistriktet men efter forskellige modeller ud fra økonomisk og faglig bæredygtighed. Se skemaet på side 17. Det betyder, at der i nogle distrikter skal laves aftaler med vuggestuer, daginstitutioner om gæstedaglejeordninger, andre distrikter har gæstehuse eventuelt med flyverfunktioner, og andre har faste gæstedaglejere. Modellerne tager afsæt i: Antallet af dagplejere i distriktet, geografiske afstande og hvad der er bedst for børnenes tarv.

Dette indsatsområde kan igangsættes august 2012.

2. Kommunikation

Dagtilbud indfører pr. august 2012 en ny kommunikationsplatform (NemBørn). Nembørn giver dagplejen mulighed for at kommunikere digitalt med forældrene gennem hjemmeside, nyhedsbreve, dagbøger, kalenderoplysninger osv. Nembørn er også et internt kommunikationsredskab med bookningssystemer, kalendere, feriemoduler og beskedfunktion. Med dette nye redskab kan dagplejen skabe en tydelig kommunikation udadtil men også indadtil således, at Dagplejens ønskede image understøttes bedst muligt. For medarbejderne vil det betyde en tydeliggørelse af rammer og mål, fordeling af opgaver, roller og ansvar og alt i alt tydeliggøre for den enkelte medarbejder, hvordan hun bidrager til opfyldelse af Dagplejens mål.

Dette indsatsområde igangsættes august 2012.

3. Forebyggelse og sundhedsfremme til børn

Ledelsen vil tage initiativ til et møde med Sundhedsplejen. Her vil man aftale hvordan Sundhedsplejen kan inddrages i arbejdet med forebyggelse og sundhedsfremme i Dagplejens.

Dette indsatsområde kan igangsættes august 2012.

4. Specialtilbud til børn med særlige behov

Ledelsen vil tage initiativ til at afstemme samarbejdet med PPR, Sundhedsplejen o.a. Herunder vurdere behovet for at udvikle specialistkompetencer hos Dagplejepædagogerne og udvikle ny måder, metoder, møde-/dialogformer, hvor specialfunktionerne – i samarbejde med dagplejepædagogerne – inddrages i at understøtte dagplejerne i at identificerer børn med særlige behov.

Dette indsatsområde kan igangsættes august 2012.

5. Dagplejepædagogernes personlige lederskab

Der er allerede et projekt i gang om dagplejepædagogernes personlige lederskab, herunder en personlig afklaring af, hvad fremtiden krav er til roller, opgaver og ansvar. Dagplejepædagogerne er forvaltningens ledere ude hos dagplejerne og udøver dette lederskab ud fra dagplejens værdier, mål og trufne beslutninger. Sammen med nedskæringer på området og en kvalitetsudvikling af

dagplejen afføder det behovet for coaching af den enkelte dagplejepædagog i 2012 til sikring af robuste løsninger fra robuste medarbejdere.

Dette indsatsområde forventes afsluttet december 2012.

6. Udvikling af den pædagogiske kvalitet

Som opfølgning på de allerede iværksatte indsatser omkring kortlægning af de pædagogiske processer og tiltag i dagplejen, igangsættes en opfølgning med prioritering og implementering af metoder og procedurer til sikring og udvikling af den pædagogiske kvalitet i dagplejen.

Tilsynsbesøgene har til formål at sikre og udvikle den pædagogiske kvalitet og suppleres nu med arbejdet med kvalitetsrapporten med videreudvikling af læreplansarbejdet gennem læringshjulet samt arbejdet med kommunikationsplatformen Nembørn. På denne baggrund omorganiseres tilsynsbesøgene, så de i stedet for at være temabaserede følger barnets udvikling i den tid barnet går i dagpleje og organiseres så de danner sammenhæng med arbejdet med kvalitetsrapporten og læringshjulet og forankres i Nembørn. Nye og ressourcebesparende teknologier indgår som en del af opgaveløsningen.

Dette indsatsområde kan igangsættes august 2012.

7. Tilpasning af mål og rammer

På baggrund af en evaluering af indsatsområderne 5 + 6 igangsættes et udviklingsforløb for lederne og dagplejepædagogerne. Formålet er at afstemme Dagplejens organisation, opgaver, kompetencer/uddannelse og brug af teknologi ud fra den viden og indsigt medarbejderne har fået fra indsatsområderne 5 og 6. Afklaringen vil sikre, at dagplejerne vil få den bedste og mest kvalificeret støtte fra ledelsen og dagplejepædagogerne inden for de givne rammer.

Dette indsatsområde kan igangsættes januar-marts 2013.

8. Strategisk efteruddannelse som sigter mod de fælles mål

Når indsatsområde 5, 6 og 7 er på plads iværksættes en afdækning af efteruddannelsesbehovet hos ledere, dagplejepædagoger og dagplejere. I det arbejde indgår også afklaring af alternative metoder til uddannelsesforløb (internet, videoklip, sidemandsoplæring osv.). Formålet er at udvikle uddannelses tilbud som er omkostningseffektive set ud fra de særlige forhold dagplejen står i – her tænkes på behov for gæstedagleje, alene-arbejde m.v. Man skal også være opmærksomme på, at der skal laves tilbud til læse- og skrivesvage dagplejere.

Dette indsatsområde kan igangsættes august 2013.

9. MUS

Udviklingsarbejdet skal knyttes op på MUS (Medarbejder UdviklingsSamtale). Der skal struktureres en måde hvorpå der kan holdes MUS en gang om året. I samarbejde med MEDudvalget kan man aftale, at MUS erstattes af GRUS (GRuppe UdviklingsSamtaler).

Dette indsatsområde kan igangsættes august 2013.

Bilag 1

Pasningsdistrikter og gæstedagplejen hvis opdelingen sker efter skoledistrikter

Distrikt opdelt i skoledistrikter	Antal dagplejere i dag	Ekstra ansættelse ved opdeling i skoledistrikter	Gæstedagpleje indenfor eget skoledistrikter
1. Tjørring 3 skoledistrikter	17	7	Gæstedagplejetilknytning til daginstitution
2. Vildbjerg, Timring, Skibbild 4 skoledistrikter	34		Gæstedagplejetilknytning til daginstitution
3. Sørvad, Vind, Ørnhøj 3 skoledistrikter	22	2	Gæstedagplejetilknytning til daginstitution
4. Aulum, Hodsager 2 skoledistrikter	24		Gæstedagplejetilknytning til daginstitution
5. Sunds, Ilskov 3 skoledistrikter	29		Gæstedagplejetilknytning til daginstitution
6. Feldborg, Haderup 2 skoledistrikter	11	13	Gæstedagplejetilknytning til daginstitution
7. Herning 6 skoledistrikter	50		Gæstedagplejetilknytning til daginstitution
8. Snejbjerg, Studsgård 2 skoledistrikter	28		Gæstedagplejetilknytning til daginstitution
9. Hammerum, Gjellerup 2 skoledistrikter	29		Gæstedagplejetilknytning til daginstitution
10. Lind, Høgild 2 skoledistrikter	33		Gæstedagplejetilknytning til daginstitution
11. Sdr. Felding, Skarrild, Karstoft 2 skoledistrikter	9	8	Gæstedagplejetilknytning til daginstitution
12. Arnborg, Fasterholdt, Kølkær 2 skoledistrikter	7	9	Gæstedagplejetilknytning til daginstitution
13. Kibæk 1 skoledistrikt	8	3	Gæstedagplejetilknytning til daginstitution
Ialt	301	42	

I områder hvor, der er 1 legestue skal der mindst være 10 dagplejere for at løfte gæstedagplejen ved dagplejernes frihed. Er der 2 legestuegruppe kan der være 8 dagplejere i hver legestuegruppe

Dagplejen ønskescenarie er at børnene kan passes i gæstedagpleje i eget område og af for dem kendte voksne.

Det kan ske ved at veksle mellem de forskellige gæsteplejermodeller::

- Hos en kendt gæstedagplejer, såfremt der er 25 dagplejere i området.
- Eller indenfor egen legestuegruppe såfremt der er mindst 10 dagplejere
- Eller i områder med flere legestuer med mindst 8 dagplejere.
- I gæstedagplejehuset i distriktet
- Eller i yderdistrikter med mindre end 10 dagplejer ved en gæstedagplejetilknytning i daginstitutionen for de ældste børn i dagplejen.