

Center Børn og Unge

Journalnr: 28.09.00-P20-1-15
Ref.: Christina Brix Kronborg Veng
Telefon: 99887783
E-mail: cbkv@rebild.dk

Dato: 28-04-2021

Evalueringsrapport

Decentralisering af ledelse, sparring og vejledning af dagplejen



Maj 2021

Succeskriterier og mål

Beslutningen om at decentralisere sparring, vejledning og ledelse af dagplejen i Rebild Kommune blev truffet i forbindelse med budgetaftalen for 2019. Det blev her vedtaget, at de decentrale dagtilbudsledere skulle overtage ansvaret for ledelse, sparring og vejledning af dagplejerne i hvert deres distrikt. Byrådet godkendte den endelige udmøntning af beslutningen i december 2018. Her blev det fastlagt, at formålet med decentralisering tilmed var at sikre øget sammenhæng i barnets og forældrenes oplevelse af dagtilbuddene i Rebild Kommune, og samtidig sikre, at alle dagtilbud har samme forudsætninger for at leve op til dagtilbudslovens formål jf. dagtilbudslovens § 1.

Forventningen var endvidere, at decentraliseringen af sparring, vejledning og ledelse til de decentrale dagtilbudsledere ville gøre ledelsen endnu mere nærværende i dagplejernes hverdag, og at tættere dialog og samarbejde den vej igennem ville sikres - både mellem dagplejepædagogerne og dagplejerne og mellem dagplejerne og lederne. Desuden ville decentraliseringen forventeligt skabe bedre mulighed for tættere dialog mellem dagplejeledelsen og forældre. Decentraliseringen skulle medføre et endnu bedre fundament for at sikre en samlet indsats for distriktets børn og et specifikt kompetenceløft på 0-2,11 års området samt et mere generelt for hele 0-6 års området. I daginstitutionerne er der ofte forskellige specifikke fagligheder tilkøbt. Man har f.eks. motorikpædagoger, talepædagoger, inklusions- og it-pædagog. Decentralisering af dagplejens ledelse, sparring og vejledning vil bringe dagplejerne tættere på disse fagligheder, hvormed muligheden for gensidig sparring, inspiration og faglig udvikling mellem dagplejerne og disse fagligheder styrkes.

Metode/datagrundlag

Det er nu to år siden, at decentraliseringen trådte i kraft. Det første år var kendetegnet ved at være en implementerings- eller lærings-år, hvor der naturligvis blev brugt ekstra kræfter på at lande i den nye organisering for alle. Derefter kom 2020, som har været præget af den helt ekstraordinære situation alle har været i med Corona. Derfor er det en særlig periode at evaluere på, og Corona-nedlukningen har naturligvis betydning for de forudsætninger, som decentraliseringen evalueres på baggrund af.

Der er anvendt forskellige metoder og data med henblik på at afdække evalueringens forskellige del-elementer. Statistik og økonomi er trukket fra kommunens centrale økonomisystem. Der har været foretaget fokus-gruppe interview med samtlige dagtilbudsledere. Derudover har der været foretaget interview med dagplejepædagoger, ligesom der er lavet interview med dagplejens FTR og medarbejdere i gæstehuset med ansvar for gæsteplejekoordinering. Alle disse interviews er foretaget med medarbejdere, som både har været ansat før og efter decentraliseringen, således at de har viden om, hvordan situationen var før i forhold til i dag. Endvidere har der været interview med det administrative personale om lønudbetalinger, pladsanvisning mv. Endelig har der været udsendt et spørgeskema til alle dagplejerne. Det samme spørgeskema er både sendt ud til dagplejerne *inden* decentraliseringen og *efter*. Derfor giver resultaterne fra spørgeskemaerne mulighed for at se, hvordan dagplejerne har oplevet ledelse, sparring og vejledning før og efter decentraliseringen og derfor kan det sige noget om decentraliseringens betydning herfor. I det seneste spørgeskema er dagplejerne også blevet bedt om åbent at forholde sig til oplevede fordele og ulemper ved decentraliseringen. Cirka halvdelen af dagplejerne har bevaret spørgeskemaet begge gange, hvor hhv. 54 og 52 dagplejere har besvaret spørgeskemaet. Spørgsmålene, som er anvendt i spørgeskema og til interviews, kan se i bilag.

Vejledning og sparring i dagplejen

Et centralt element i beslutningen var, at vejledning og sparring skulle decentraliseres. Det betød konkret, at man i stedet for at have fire centralt placerede dagplejepædagoger, som varetog sparring og vejledning af dagplejere i hele kommunen, så er der nu én dagplejepædagog eller pædagog med ansvar for sparring og vejledning tilknyttet hvert distrikt. Nogle distrikter er gået sammen om at dele en fuldtidsansat dagplejepædagog. Det betyder, at der p.t. er seks medarbejdere i alt i kommunen, som varetager funktionen med at give vejledning og sparring til dagplejerne.

Det er ikke i alle distrikterne, at der er ansat en dagplejepædagog. Nogle distrikter har udnævnt en pædagog, som har ansvar for sparring og vejledning med dagplejen. Det er gældende i to mindre distrikter. I det følgende benævnes medarbejdere med ansvar for sparring og vejledning og dagplejepædagoger samlet som 'dagplejepædagoger'.

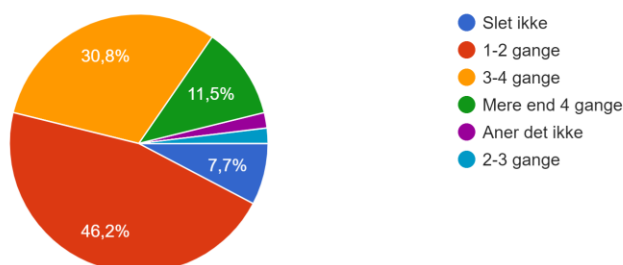
Dagplejepædagogerne og dagplejernes TR giver udtryk for, at en ulempe for dagplejepædagogerne ved den decentrale konstellation er, at de ikke i samme grad har et fællesskab og ikke mødes til umiddelbar og uformelle drøftelser og faglig sparring. Dagplejepædagogerne var på den måde førhen i højere grad opdaterede omkring, hvad der foregik hos dagplejere på tværs af hele kommunen. Derudover kunne dagplejerne førhen få en anden dagplejepædagog, hvis man ønskede det af forskellige årsager. Det opleves mere sårbart, at det i dag i højere grad koblet op på en enkelt medarbejder. Førhen var der også koblet en fast dagplejepædagog på hver dagplejer, men før kunne man i højere grad tale om, at der var et 'team' af dagplejepædagoger, som kunne dække hinanden ved sygdom/fravær. De gives udtryk for at de savner det kollegiale, og derfor har der været behov for at skabe kollegial sparring i andre fora.

Til gengæld oplever dagplejepædagogerne, at lederne er kommet tættere på, og at der i dag er et rigtig godt samarbejde mellem dagplejepædagogerne og ledelsen. Dagplejepædagogerne giver udtryk for, at det gør det *'nemmere at tage tingene i opløbet'*, fordi lederen er kommet tættere på.

Dagplejepædagogerne giver endvidere udtryk for at muligheden for, at 'droppe-ind' hos dagplejerne er øget, hvilket giver et bedre kendskab til dagplejerne og deres hverdag og evt. aktuelle udfordringer. Det er blevet nemmere at have en løbende dialog med dagplejerne, hvor der laves gode aftaler, og der skabes flere fælles referencer. Det gør det nemmere at agere og gøre en forskel for dagplejere og børn. Den øgede grad af møder mellem dagplejepædagoger og dagplejere gør også, at dagplejepædagogerne i højere grad møder forældrene. Opsummeret er der skabt øget tilgængelighed af dagplejepædagogerne og en større synlighed. Endelig oplever dagplejepædagogerne, at der er skabt en øget tryghed fra dagplejerne i forhold til at henvende sig.

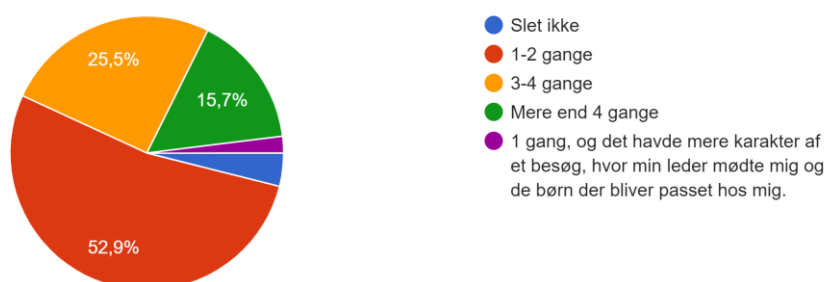
Resultatet fra spørgeskemaet, som dagplejerne har svaret på, viser, at der før decentraliseringen var 7,7 % af dagplejerne, som 'slet ikke' havde modtaget planlagt vejledning og sparring i løbet af det seneste år. Det tal er faldet til 3,9 % efter decentraliseringen. Samtidig er andelen af dagplejere, som får sparring og vejledning 'mere end 4 gange' i løbet af et år steget fra 11,5 % til 15,7 %. Størstedelen af dagplejerne får fortsat vejledning og sparring 1-4 gange årligt (knap 80 % både før og efter decentralisering). Samlet set viser resultaterne, at dagplejerne får øget sparring og vejledning efter decentraliseringen (se nedenstående Figur 1 og 2 for svarfordelingen i hhv. 2019 og 2021).

Hvor mange gange har du modtaget vejledning og sparring inden for det sidste år? (planlagt i eget hjem)
 52 svar



Figur 1: 2019 (før decentralisering)

Hvor mange gange har du modtaget vejledning og sparring inden for det sidste år? (planlagt i eget hjem)
 51 svar

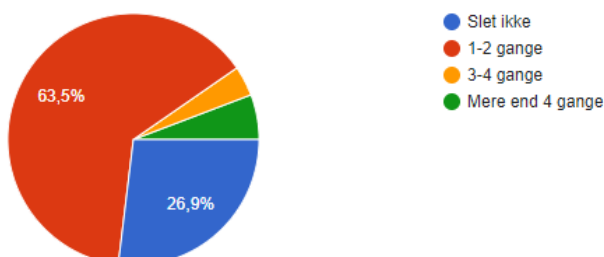


Figur 2: 2021 (efter decentralisering)

Det samme gør sig gældende for den mere umiddelbare sparring, som er ved akut/opstået behov. Før decentraliseringen svarede 90 % af dagplejerne, at de 'slet ikke' eller '1-2 gange' havde modtaget umiddelbar vejledning/sparring. Efter decentraliseringen er det tal faldet til kun 6,5 %. I dag er der hele 19,2 % af dagplejerne, som har modtaget umiddelbar vejledning/sparring 'mere end 4 gange' i løbet af det seneste år. Se nedenstående Figur 3 og Figur 4.

Hvor mange gange har du modtaget en umiddelbar vejledning og sparring inden for det sidste år ved at tage kontakt til din dagplejepædagog? (Opstået behov/situation)

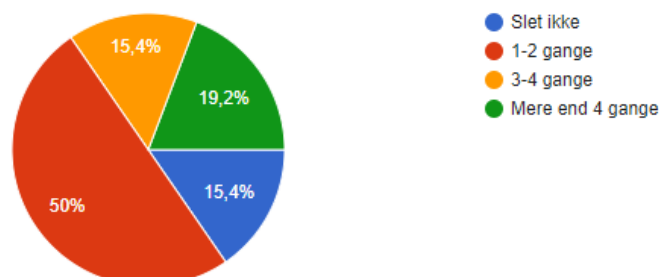
52 svar



Figur 3: 2019

Hvor mange gange har du modtaget en umiddelbar vejledning og sparring inden for det sidste år ved at tage kontakt til din dagplejepædagog/pædagog med ansvar for vejledning og sparring? (Opstået behov/situation)

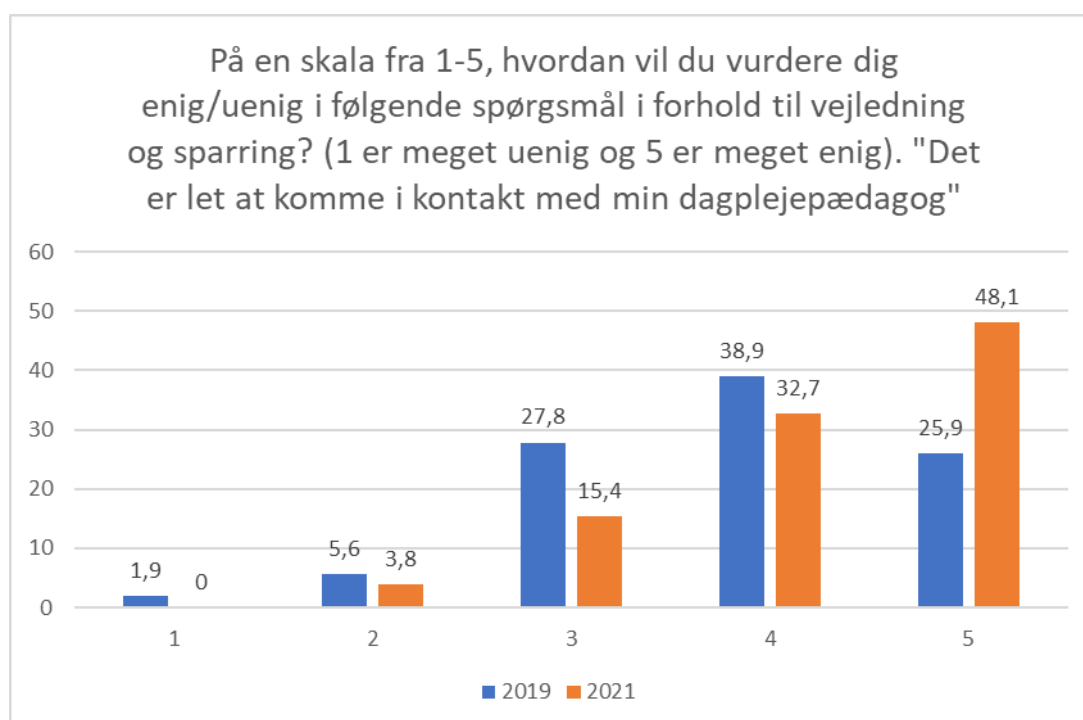
52 svar



Figur 4: 2021

Den øgede sparring og vejledning til dagplejerne stemmer overens med, at dagplejerne også i højere grad svarer, at de let kan få vejledning og sparring udover de planlagte møder.

Dagplejerne svarer også i spørgeskemaet, at de i højere grad tager kontakt til dagplejepædagogen, hvis de er i tvivl eller har spørgsmål, og at det er blevet lettere at komme i kontakt med dagplejepædagogerne (se Figur 5).



Figur 5: Det er let at komme i kontakt med min dagplejepædagog

Dagplejerne giver endvidere udtryk for, at de i højere grad får hjælp og afklaring i dag, og at de har fået et bedre samarbejde med dagplejepædagogerne. Endelig ses der en øget tillid hos dagplejerne til deres dagplejepædagog, og at dagplejepædagogerne i højere grad udfordrer og udvikler dagplejernes pædagogiske praksis.

Ikke nok med at dagplejerne modtager øget vejledning og sparring fra deres dagplejepædagoger, så svarer de også, at de i højere grad modtager vejledning og sparring fra andre end deres dagplejepædagog. I 2019 – før decentraliseringen – svarede 79,6 % ja til at de modtog vejledning og sparring fra andre, og 18,6 % svarede nej til dette. I 2021 svarede hele 84,6 %, at de har modtaget sparring og vejledning fra andre, hvorimod kun 9,6 % svarer nej til, at de har fået dette. Størstedelen af dagplejerne svarer fortsat, at det primært er andre dagpleje-kollegaer, som de sparrer med, men der er sket en stor udvikling i mængden af sparring og vejledning, som de får fra deres leder. I 2019 var det kun 4,4 %, som svarede, at det var lederen, de sparrede med udover dagplejepædagogen. Det tal er i 2021 steget til hele 31,3 %, som nu har fået sparring og vejledning af deres leder. Det er en tydelig indikator på, at ledelsen er kommet tættere på dagplejerne som følge af decentraliseringen. Antallet af dagplejere som sparrer med pædagoger med særlige kompetencer (kompetence-personer) inden for f.eks. sprog eller motorik er næsten steget til det dobbelte (fra 11,1 % til 18,8 %), ligesom der også er betydeligt flere dagplejere, som modtager sparring og vejledning af PPR. Der kan selvfølgelig være flere eller andre årsager til, at dagplejerne i højere grad har været i dialog med fag/kompetence-personer, f.eks. hvis der har været et øget behov, men alt andet lige, så er det positivt, at de faglige kompetencer i højere grad kommer tættere på dagplejerne. Det var et af formålene med decentraliseringen, som det tyder på, realiseres i højere grad.

Kapacitetsstyring

Kapacitetsstyring er generelt dagplejens akilleshæl. Dagplejen består af mange små enheder, og det kræver god, rettidig og kalkulerende styring, at få et svingende børnetal til at gå op med 4 børn pr. dagplejer. Når dagplejerne ikke har 4 børn indskrevet, medfører det 'tomme pladser', som medfører et underskud. Der vil uanset kvaliteten af styringen være en udgift forbundet med tomme pladser i dagplejen, fordi antal dagplejere ikke altid kan stemme overens med antal børn. Tomme pladser opstår også som følge af barsel, sygdom og andet fravær. En måde at imødekomme mindre udsving i børnetallet er ved at lave midlertidige aftaler med dagplejere om et 5. barn i en periode. Aftaler om 5. barns pladser er altid kun midlertidige, og de skal godkendes af dagplejeren, som til gengæld modtager et tillæg for at have et 5. barn.

I Figur 6 nedenfor kan antal dagplejere, og dermed antal pladser i dagplejen ses, for årene 2018-2020 og i januar 2021. Her kan altså ses antal pladser i dagplejen fra før decentraliseringen og frem til i dag. Her kan også ses antal 5. barns pladser og et samlet antal pladser i dagplejen, når disse medregnes i total.

Kapacitet	Gns. 2018	Gns. 2019	Gns. 2020	jan-21
Antal dagplejere	84,2	87,3	83,2	82
Antal dagplejere omregnet til pladser	336,8	349,3	332,7	328
Antal 5. barnstillæg	12,7	15,7	21,3	15
Samlet antal pladser	349,5	365	354,0	343

Figur 6: Kapacitet i dagplejen (2018-2021)

Siden 2018, og altså før decentraliseringen og frem til i dag, har der været et børnetal, som på sit højeste har været på 329 børn, og på sit laveste har været på 286 børn. Det er en forskel på 43 børn inden for en 2-årig periode, og derfor en netto-forskel i behov for dagplejere på 10 dagplejere. Reelt er der dog kun én færre dagplejer i gennemsnit i 2020 sammenholdt med 2018.

I følgende tabel (Figur 7) fremgår uudnyttet kapacitet/tomme pladser for den tilsvarende periode. Umiddelbart er der sket en stigning i antal tomme pladser fra 2018 til 2020. I 2018 var der 32 tomme pladser. Det tal er steget til 44,5 tomme pladser i 2020 og 50 tomme pladser i januar 2021. Som det

dog også ses af nedenstående tabel, er årsagen bag 32 ud af de 50 tomme pladser i januar 2021 barsel og andre udefrakommende faktorer. Antallet af *reelle* tomme pladser udgør derfor kun 18 pladser i januar 2021, hvilket udgør et fald i antallet af reelle tomme pladser efter decentraliseringen. Stigningen i antal tomme pladser udfordrer naturligvis dagplejen økonomisk, men det skyldes altså i høj grad udefrakommende faktorer. Kapacitetsstyringen er derimod forbedret, fordi antallet af reelle tomme pladser er mindre i dag, end det var før decentraliseringen.

Uudnyttet kapacitet	Gns. 2018	Gns. 2019	Gns. 2020	jan-21
Forskel antal pladser og antal børn	32,0	51,7	44,5	50
Heraf uudnyttet kapacitet pga. barsel og længerevarende sygdom, hvor der er delvis refusion for udgiften	7,3	25	24,4	32
Uudnyttet kapacitet uden refusion	25	27	20	18

Figur 7: Uudnyttet kapacitet/tomme pladser

Økonomistyring

Dagplejens samlede budget fra 2019 blev reduceret med 0,55 mio. kr. i forbindelse med byrådets beslutning om decentralisering af ledelse, sparring og vejledning af dagplejen. Fra 2019 og fremadrettet er der derfor ikke bogført udgifter til ledelse af dagplejen. Derved er besparelsen realiseret.

I regnskabet fra 2018 fra før decentraliseringen, var der et mindre forbrug på knap 1 mio. kr., som blev overført til regnskab 2019. Regnskab 2019 endte med et merforbrug på 0,9 mio. kr. Merforbruget i 2019 skyldes dels udgifter på 0,84 mio. kr. til feriepengegodtgørelse mv. Derudover var der i 2019 en stor stigning i udgifter til gæstepleje samt enkeltudgifter i forbindelse med implementering af decentralisering. I 2020 indgår et overført merforbrug fra regnskab 2019 på 0,7 mio. kr. Der har i året var udgifter til feriepengegodtgørelser mv. på 0,98 mio. kr. Til trods for denne merudgift er det lykket at begrænse merforbruget i 2020, så det kun er øget med 0,2 mio. kr. i forhold til overførslen fra året før. I 2021 forventes der på nuværende tidspunkt, at økonomien i dagplejen vil balancere samlet set.

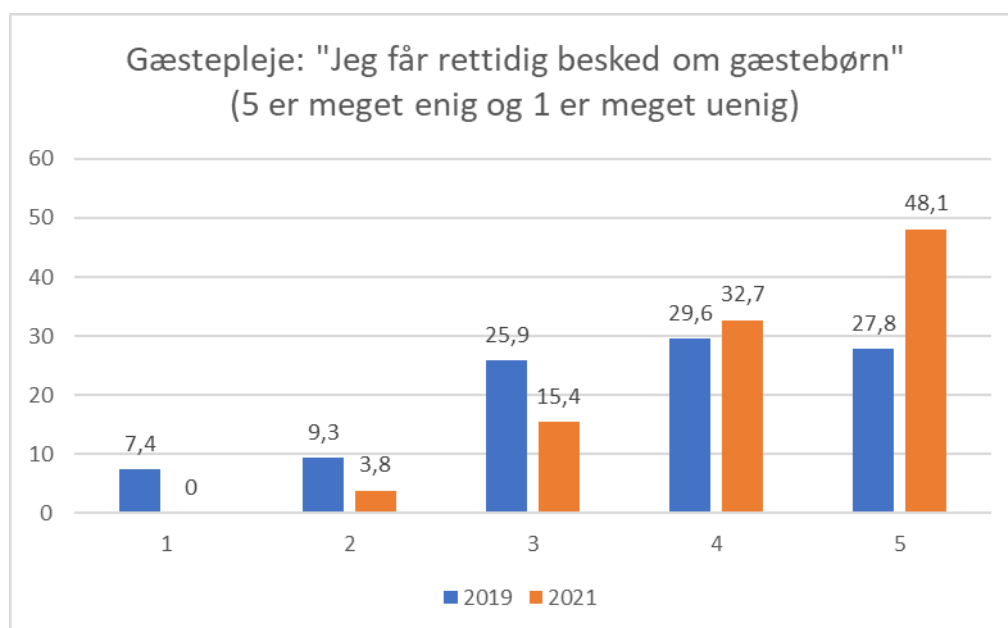
Gæstedagpleje i distriktet – herunder gæsteplejekoordinering

Gæsteplejekoordinering i en decentral organisering var et emne, som fyldte en del i forbindelse med udmøntningen af decentraliseringen. Førhen skiftedes medarbejderne på det centrale dagplejekontor til at tage 'morgenvagten' i forhold til gæsteplacering. Det var altså dagplejens AMR, TR og de fire dagplejepædagoger, som varetog opgaven. Det var hurtigt tydeligt, at det ikke var meningsfuldt at have én i hvert distrikt, som skulle modtage sygemeldinger om morgenen og planlægge gæsteplacering. Derfor lavede de decentrale ledere en løsning med en fælles gæsteplejekoordinator. Det første års tid lå denne opgave ved den tidligere AMR for dagplejen, og delvist hos en dagplejepædagog, som var ansat decentralt. Sidenhen er opgaven blevet placeret hos de medarbejdere, som er ansat i gæstehuset. I gæstehuset er det nødvendigt med fire medarbejdere for at få vagtplanen til at gå op i forhold til dagplejernes arbejdstid og gæstehusets åbningstid. Men det betyder, at der er ledig medarbejderkapacitet. Denne kapacitet udnyttes i dag ved at medarbejderne i gæstehuset også varetager gæsteplejekoordineringen for kommunen.

Gæsteplejekoordinatorerne varetager planlægningen af alt det akutte fravær, hvorimod lederne varetager det planlagte fravær. Dagplejepædagogerne udtrykker stor tilfredshed med ikke at bruge tid på gæsteplacering længere. Det var en opgave, som tog meget tid fra sparring og vejledning til dagplejerne.

Dagplejerne fik i forbindelse med decentraliseringen en ny vejledning til sygemelding, men proceduren tog udgangspunkt i den tidligere model, og de skal fortsat ringe ét sted, når de har akut fravær og gæsteplaceringen foregår på samme måde og efter samme principper som altid.

Fra spørgeskemaundersøgelsen giver dagplejerne udtryk for, at de oplever, at de i højere grad får rettidig besked om gæstebørn i dag, end de gjorde før decentraliseringen (Figur 8), ligesom at de svarer, at børnene bliver placeret mere hensigtsmæssigt. Markant flere modtager kun børn fra eget distrikt, hvilket indikerer, at der er færre børn, som kommer i gæstepleje i andre distrikter end deres eget. Derudover svarer dagplejerne i højere grad, at de er enige i, at de er godt informerede om de børn, de modtager i gæsteplejen. Dagplejerne synes dog, at det er blevet lidt vanskeligere at syge- og raskmelde sig.



Figur 8: Gæstepleje

Gæstehuset i Støvring

Gæstehuset har også fyldt en del i forbindelse med decentralisering. Det blev endeligt besluttet, at lederen af Støvring Nord, hvor gæstehuset er placeret, også skulle være leder af gæstehuset. Gæstehuset er fortsat til gæstepleje af alle børnene i kommunen, og de ni distrikter deler udgifter og overskud fra gæstehuset. De betaler alle et beløb for en plads i gæstehuset, som svarer til den udgift, de har til gæsteplacering hos en dagplejer. Det varierer, hvor attraktivt gæstehuset er i forhold til geografiske placering. Derfor er det Støvring Nord og Støvring Syd, som anvender gæstehuset i størst omfang.

Den interne organisering af gæstehuset er også blevet ændret siden decentraliseringen. Dagplejernes overenskomst betyder, at det er nødvendigt med mindst fire medarbejdere i gæstehuset for at kunne dække åbningstiden. Sammenholdt med et svingende børnetal i gæstehuset medførte det ledig medarbejderkapacitet i gæstehuset. I 2020 blev der derfor lavet en ny aftale med FOA om gæstehuset. Med den nye aftale er det fremadrettet medarbejderne i gæstehuset, som også varetager gæsteplejekoordinering. Derudover kan medarbejderne i gæstehuset køre ud og vikariere eller give støtte til dagplejere ved behov. Det betyder, at dagplejerne kan anvende medarbejdere fra gæstehuset til at vikardække, hvis de har en tandlægetid eller lign. Således blev der samlet set skabt en mere robust

løsning for gæsteplejekoordinering ved at flere medarbejdere kan håndtere opgaven end før, samtidig med at den ledige medarbejderkapacitet i gæstehuset blev minimeret.

I 2020 og i starten af 2021 opleves der få børn i gæstehuset. Det planlagte fravær håndteres i høj grad ude i distrikterne, ligesom medarbejderne i gæstehuset oplever, at flere forældre finder andre løsninger, når de tilbydes gæstehuset. Medarbejderne i gæstehuset peger på, at Corona-situationen kan være en forklaring på, dels at færre børn har behov for gæstepleje, men også at forældre i højere grad finder en måde at holde børnene hjemme på frem for gæstehuset.

Pladsanvisning

Pladsanvisningen af børn i dagplejen er blevet mere kompleks, ved at der nu er ni ledere og dermed ni samarbejdspartnere til den centrale pladsanvisning, hvor der før var én. Det gør, at koordineringsopgaven for pladsanvisningen er blevet større. Der bruges derved mere tid på at kommunikere, og kommunikationsvejen opleves længere. Pladsanvisningen oplever til gengæld, at der er skabt en kortere vej mellem forældre og lederne, hvormed der i højere grad drøftes ønsker og informeres lokalt inden pladsanvisning. Med afsæt i den øgede kompleksitet, blev der relativt kort tid efter decentraliseringen trådte i kraft udarbejdet et administrationsgrundlag for dagplejerne. Det har været med til at kortlægge, hvem der har ansvaret for hvilke opgaver, og hvem der skal informeres om hvad og hvornår. Det sikrer en mere ensartet procedure. Udover en øget kompleksitet og deraf øget kommunikationsbehov så opleves størstedelen af opgaverne og procedurerne for pladsanvisningen som værende uændret.

Åbningstider

Åbningstiderne er ikke ændret i forbindelse med decentralisering af ledelse, sparring og vejledning af dagplejen.

Fælles kompetenceudvikling på tværs af daginstitutioner og dagplejen

Fælles kompetenceudvikling på tværs af dagtilbud og dagplejen har desværre været meget udfordret af COVID-19. ICDP har også været ramt af udsættelser, men der er holdt fast, og når det har været muligt, er der fortsat afholdt kurser i ICDP for både medarbejdere i daginstitution og dagpleje.

I 2021 er der startet et fælles kompetenceudviklingsforløb for både dagplejere og vuggestuemedarbejdere i forhold til sprog, hvor hele 0-2 års området løftes i fællesskab.

Derudover er der eksempler fra flere distrikter, hvor man har uddelt fælles materiale og bøger, som der arbejdes med på tværs af dagpleje og daginstitutioner. Der forventes meget mere fælles kompetenceudvikling fremadrettet, når det bliver muligt at mødes igen på tværs.

Praksisfællesskabet

Det var en forventning med decentraliseringen, at det kunne skabe et styrket praksisfællesskab på tværs af dagpleje og daginstitutioner. Etableringen af et stærkere praksisfællesskab er naturligvis særligt udfordret af, at halvdelen af den forgange implementeringsperiode har været præget af Corona-nedlukning. Dagplejerne svarer derfor nogenlunde ens på spørgsmål omkring samarbejde med daginstitutionerne i 2019 og i 2021. Størstedelen af dagplejerne (hhv. 66,7 % i 2019 og 65,4 % i 2021) svarer, at de 'til dels' har et samarbejde med institutionerne fx i forbindelse med legestue og ved overlevering til børnehave. Andelen af dagplejere, som svarer, at de har et tæt samarbejde med daginstitutionerne er faldet fra 11,1 % i 2019 til 7,7 % i 2021 efter decentraliseringen.

Når dagplejerne med egne ord skal beskrive samarbejdet med institutionerne, er der variationer. En stor del af dagplejerne beskriver et godt og nært samarbejde, hvor de oplever, at de bliver lyttet til og anerkendt. Andre oplever slet ikke, at de inddrages og kan føle, at de ikke værdsættes på lige fod. Det er dog i høj grad de samme udsagn, der fremhæves før decentraliseringen som efter. Nogle steder udfordrer afstanden til institutionen, ligesom de fysiske rammer i børnehaverne nogle gange kan udfordre på pladsen til at være sammen. Flere skriver, at de glæder sig til at Corona-situationen falder mere til ro, så de kan komme på besøg igen og 'få et godt samarbejde op at stå'.

Dagplejepædagogerne oplever dog, at det er en fordel, at dagplejerne er blevet en del af en større organisation ved at blive koblet sammen med institutionerne. Dagplejerne får derved en bedre indsigt i, hvordan institutionerne virker og omvendt får institutionerne et øget kendskab til dagplejerne og deres virke. Det er med til at skabe bedre overgange mellem de forskellige dagtilbud.

I de lokale MED-udvalg (medarbejderudvalg) deltager dagplejernes fællestillidsrepræsentant (FTR) sammen med en lokal valgt repræsentant fra enten dagplejen eller daginstitutionen. Dagplejens FTR oplever, at dagplejerne, og dét der udelukkende vedrører dagplejen, i højere grad kan blive overset efter decentraliseringen, fordi de lokale MED-udvalg nu er mere tværfagligt sammensatte. For nogles vedkomne er deres lokal-MED sammensat af repræsentanter fra både skole, vuggestue, børnehave og SFO i samme lokal-MED. Førhen var der én fælles AMR for alle dagplejere. I dag er der lokale AMR'ere i dagtilbuddene, som både varetager AMR-funktionen for medarbejderne i daginstitutionen og for dagplejerne. Dagplejens FTR oplever, at det kan udfordre samarbejdet omkring dagplejens arbejdsmiljø, at kompleksiteten i samarbejdet omkring dette er øget, ved at der er flere medarbejdere og flere fagligheder at samarbejde med.

Lederne beskriver, at samarbejdet mellem dagplejere og daginstitutionspersonalet er styrket af deres fælles møder på tværs. På de fælles møder og til personalearrangementer er de sammen (når COVID-19 tillader det og ellers online). Her lærer de hinanden at kende. Der er fokus på at tale om overgange, videndele og udvikling på tværs, hvilket opleves som meget givende og positivt. Det medfører blandt andet den positivt afledte effekt, at overgangsarbejdet mellem dagpleje og daginstitution i dag gøres kan gøres anderledes, hvilket vurderes at være en enorm fordel for børnene. Der er i højere grad skabt en rød tråd lige fra barnet starter i dagpleje, til det er landet godt i børnehaven. Det opleves som en stor fordel, der hvor det er muligt, at dagplejerne har legestue i daginstitutionen. Det skaber rum til de uformelle snakke og dermed relationer. Det skaber en helt ny indsigt og forståelse på tværs, fordi dagplejerne i højere grad nu kender børnehaven/personalet i børnehaven bedre og omvendt. Der tales mere åbent, og der opbygges tillid. Udover større kendskab og forståelse sikrer samarbejdet også øget sparring og videndeling, hvormed der også sker en kompetenceudvikling på tværs.

Som en sidegevinst ved det øgede samarbejde giver lederne udtryk for, at forældrene også bør opleve en rød tråd i højere grad i forhold til, hvordan de bliver mødt af 'dagtilbud' i Rebild Kommune. Det skyldes, at de på tværs af dagpleje og daginstitution også drøfter strategier, som f.eks. 'hvordan tager vi imod familier'.

Administration – herunder lager, lønudbetalinger m.m.

Relativt kort tid efter april 2019 vedtog dagtilbudslederne, at det centrale lager i Støvring ikke var meningsfuldt længere. Man valgte i stedet at dele lageret op, og der er nu etableret lager-løsninger ude i de respektive distrikter. Der udtrykkes stor tilfredshed med denne løsning. Tilfredsheden skyldes til dels, at lageret nu er kommet tættere på i fysisk forstand for alle. Der opleves også en taknemlighed fra dagplejerne omkring hurtig respons ved mangler og en højere grad af individuel håndtering af behov.

Førhen var det i højere grad sådan, at 'alle' skulle have eller fik X ting. I dag er der et større blik for den enkeltes individuelle behov og mangler, og derved bliver det også lettere at imødekomme disse behov. Lederne oplever en god dialog med dagplejerne om, hvad de mangler, og det er et godt samarbejde på tværs af distrikterne, hvis der er mangel på noget et sted. Mange dagplejere fremhæver de decentrale lagre, som en fordel ved decentraliseringen, fordi det nu er blevet lettere tilgængeligt.

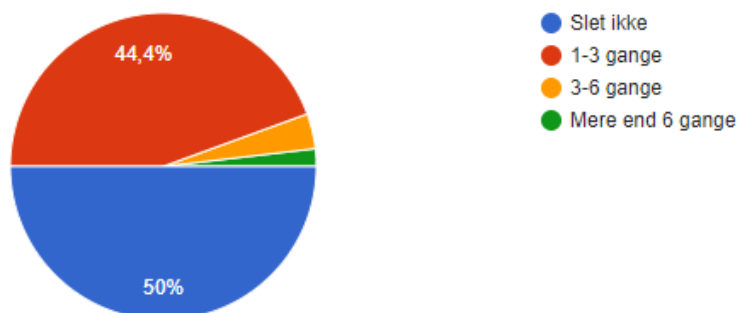
Som beskrevet under 'Pladsanvisning', så opleves der fra den centrale administration en øget kompleksitet i forhold til lønudbetalinger på grund af decentraliseringen. Det skyldes ligeledes den øgede kompleksitet ved flere ledere, fordi de skal samarbejde og kommunikere med ni, hvor der før var én. Men grundlæggende er procedurerne de samme som før.

Tilgængelighed af ledelse

Dagplejernes svar på spørgeskemaet indikerer, at ledelsen er kommet væsentligt tættere på dagplejerne efter decentraliseringen. Før decentraliseringen svarede 50 % af dagplejerne, at de 'slet ikke' havde været i kontakt med deres leder de sidste 3 mdr. I dag svarer kun 5,9 % af dagplejerne, at det er tilfældet (se Figur 8 og Figur 9). Derimod svarer hele 35,3 % af dagplejerne, at de har været i kontakt med deres leder 'mere end 6 gange' inden for de sidste 3 mdr. efter decentraliseringen, og knap 20 % svarer, at de har været i kontakt med deres leder '3-6 gange'. Der er altså sket en markant stigning i kontakten mellem dagplejer og leder efter decentraliseringen.

Hvor ofte har du været i kontakt med din leder de sidste 3 mdr.?

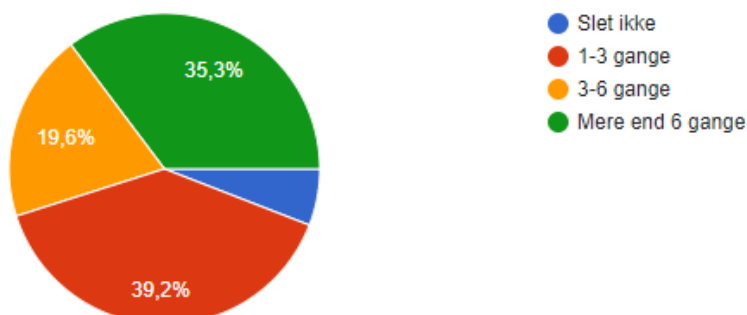
54 svar



Figur 9: Kontakt med leder, 2019

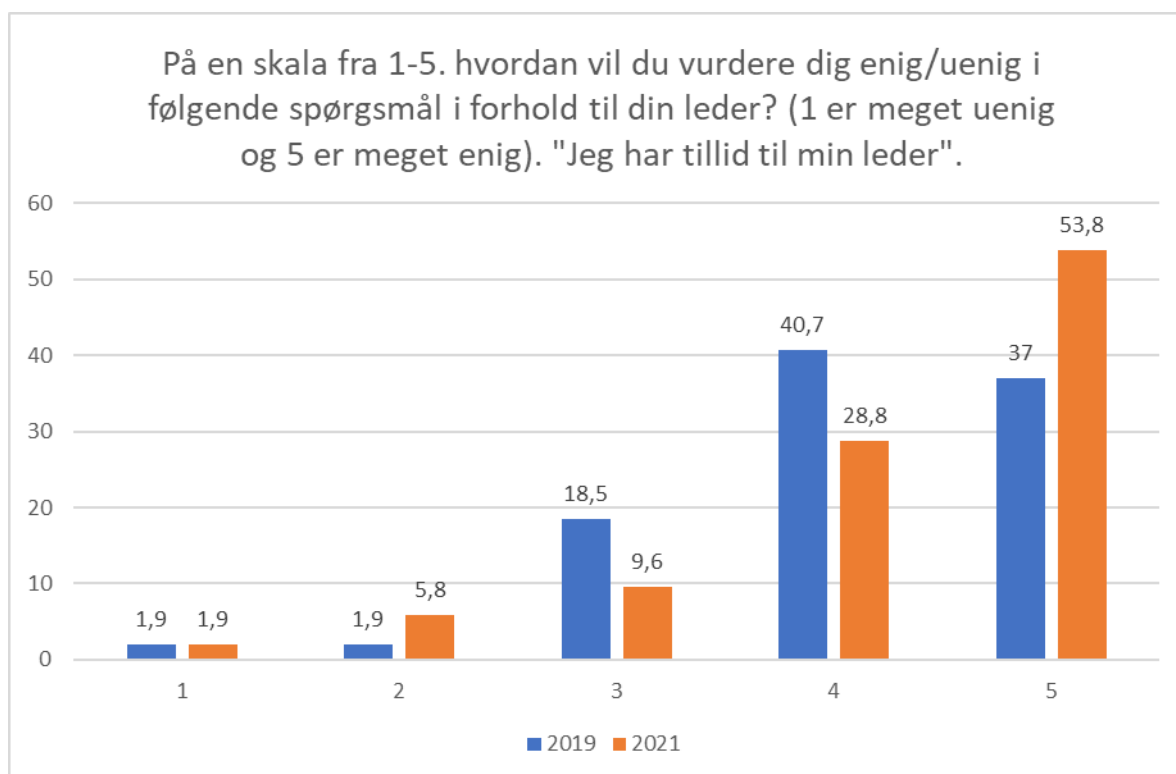
Hvor ofte har du været i kontakt med din leder de sidste 3 mdr.?

51 svar



Figur 10: Kontakt med leder, 2021

Dagplejerne svarer også, at det er blevet markant lettere at komme i kontakt med deres leder, og der er en oplevelse af, at lederen i højere grad altid kan hjælpe. Endelig er dagplejernes tillid til lederen øget efter decentraliseringen, og tilliden er blevet mere udpræget. I nedenstående graf er dagplejernes svarfordeling vist. Der er sket en stigning fra 2019 til 2021 i, hvor mange dagplejere, der giver en score i den høje ende på enten 4 eller 5 i forhold til at være enige i, at de har tillid til deres leder. I 2019 var der samlet set 77,7 % af dagplejerne, der var enige/meget enige i, at de havde tillid til lederen. Det tilsvarende tal er i 2021 steget til 82,6 %. Tilliden viser sig at være mere udpræget efter decentraliseringen, ved at flere dagplejere scorer 5, altså højst mulige score på tillid. I dag svarer hele 53,8 % af dagplejerne, at de er 'meget enige' i, at de har tillid til deres leder, hvor det før kun var 37 % af dagplejerne, der svarede sådan.



Figur 11: Tillid til leder

En dagplejer skriver som kommentar i spørgeskemaet:

"Jeg har fået et meget bedre samarbejde med min pædagog. Jeg har mødt min leder meget oftere end jeg gjorde før decentraliseringen, og det er for mig meget positivt, da det er nemmere at ringe og snakke med et menneske, som jeg kender, hvis jeg får brug for hjælp. Samt her under covid-19 nedlukningen og hvad der ellers har været gang i det sidste år, der har det været dejligt og trygt at have en mere nærværende ledelse." (Anonym).

Mulighed for at varetage ledelsesopgaven decentralt samt økonomi til opgaverne

Lederne giver udtryk for, at dagplejens økonomi er udfordrende. Lederne fortæller, at økonomien for dagplejerne er meget stram, og derfor skal der meget lidt til 'før det vælter'. Ledelsesmæssigt kræver den stramme økonomi i sig selv fokus, energi og ressourcer. Det stemmer overens med de regnskabstal,

som er præsenteret i afsnittet omkring 'økonomistyring'. Dog virker det til at den negative udvikling er ved at vende og forventningen er, at der kommer balance i løbet af år 2021.

Derudover fortæller lederne, at de bruger i omegnen af 1/3 af deres ledelsestid på dagplejen. Det er både tid, de selv ligger oveni, men det er også tid, der går fra ledelse af institutionerne. Der ligger mange opmærksomhedspunkter og mange ledelsesopgaver i dagplejen, som kræver stor ledelsesmæssige opmærksomhed og konstant bevågenhed. Lederne giver udtryk for, at det har krævet mange kræfter at få decentraliseringen 'op at køre'. Hele ledelsesstrukturen er omlagt, og det har betydet, at de har skulle lære en ny personalegruppe at kende, bruge tid på at forventningsafstemme, personalesager og læring og sammensmeltning af tidligere to kulturer til én fælles kultur. Det er alt sammen noget, som kræver meget tid og nærvær. Lederne vurderer dog, at de brugte ekstraordinært meget tid i implementeringsfasen, hvor det nu er nået til et mere stabilt, lavere niveau. Som lederne udtaler, 'så fylder det nu væsentligt mindre, men samtidig fylder det hele tiden'.

En del dagplejere giver dog også udtryk for, at de synes det kan være svært at komme i kontakt med lederen, fordi lederen har 'mange bolde i luften'. Enkelte fremhæver også, at der er variationer i, hvordan tingene gøres. De forskellige vilkår og lokale forhold, fortæller lederne, kræver gennemsigtighed og klar ledelsesmæssig forklaring på, hvorfor man gør og prioriterer, som man gør. Det er et element, der fylder som en tidsfaktor rent ledelsesmæssigt.

Konklusion

I 2019 trådte decentraliseringen af dagplejen i Rebild Kommune i kraft i april måned. Som det indledningsvis blev fremhævet, så er det nu to år siden, at decentraliseringen trådte i kraft, men det har været to særlige år. Det har det været i den optik, at 2019 kan betegnes som et lærings-år eller implementerings-år og reelt kun var 9 mdr., og i 2020 har Corona-situationen haft betydning for forudsætningerne for at realisere forventningerne til decentraliseringen af dagplejens ledelse, sparring og vejledning. Corona-situationen har særligt haft en begrænsning for muligheden for at øge praksissamarbejdet på tværs af dagpleje og daginstitutioner.

Der er tydelige fordele og forbedringer på størstedelen af de parametre, som evalueringen vurderer i forhold til decentraliseringen. Særligt de pædagogiske og kvalitetsmæssige aspekter, hvor der blandt andet opleves en markant øget sparring og vejledning – både fra dagplejepædagoger, ledere og andre fagligheder/kompetence-personer. Der er en klar forventning om, at det er med til at højne kvaliteten i dagplejen. Derudover udtrykker dagplejerne en høj grad af øget adgang til- og tillid til både ledelsen og dagplejepædagogerne. Det er i højere grad blevet muligt at lave lokale, individuelle løsninger og særligt det mere uformelle samarbejde er øget. Ledelsen har også brugt en betydelig del af deres tid på at varetage dagplejen decentralt. Decentraliseringen opleves som enormt givende i forhold til den røde tråd i dagtilbuddene og som noget, der har skabt en større gensidig forståelse på tværs af daginstitutioner og dagplejere. Noget af det der fylder ledelsesmæssigt at kapacitetsstyring. Kapacitetsstyring er en udfordring i dagplejen generelt, og det kræver noget erfaring, som de decentrale ledere har skulle opbygge. I 2020 er antallet af reelle tomme pladser blevet nedbragt – også i forhold til inden decentraliseringen, og selvom økonomien fortsat udfordrer, så er der en positiv udvikling og en forventning på nuværende tidspunkt om, at merforbruget fra 2020 vil blive nedbragt og opnå balance i 2021.

Med en decentral struktur følger der naturligt en øget kompleksitet blandt dem, der fortsat koordinerer elementer centralt; hvad enten det er pladsanvisning, løn, gæstplacering eller arbejdsmiljø. Det vurderes dog at være en fordel, at dagplejepædagogerne er blevet fritaget fra opgaven med at

gæstplejekoordinere, så deres kompetencer i højere grad prioriteres til vejledning og sparring. Derudover er der i høj grad dannet aftaler og nye procedurer for den koordinering, som fortsat varetages centralt ligesom opgaverne overvejende vurderes at være de samme i dag, som de var før decentraliseringen.

De pædagogiske fordele er således vægtige, og der er stor tilfredshed hos både dagplejere, dagplejepædagogerne og ledere med den forandring decentraliseringen har betydet. De grundlæggende forudsætninger omkring tid og økonomi udfordrer, men det er på vej i balance efter et kort lærings-år og et Corona-præget år. Således vurderes decentraliseringen af vejledning, sparring og ledelse af dagplejen samlet set at have indfriet målsætningen om at skabe øget sammenhæng i dagtilbuddene i distrikterne. Det understøtter blandt andet bedre overgange for børnene og en rød tråd for forældrene i mødet med dagtilbud. Både ledere og dagplejere ønsker at arbejde meget mere med det tværgående samarbejde og kompetenceløft, hvilket har været udfordret det seneste år. Ledelsen er afgørende kommet tættere på dagplejere og forældre, og det samme er kommunen og institutionernes kompetence-personer. Det forventes i høj grad at understøtte at alle dagtilbud i højere grad har samme forudsætninger for at indfri dagtilbudslovens formålsparagraf gennem øget faglighed og kvalitet samt sparring og videndeling på tværs af dagpleje og daginstitutioner.

Bilag 1: Spørgeskema til dagplejerne

- I hvilket distrikt er du dagplejer?

Vejledning og sparring:

- Hvor mange gange har du modtaget vejledning og sparring inden for det sidste år? (planlagt i eget hjem)
 - Hvor mange gange har du modtaget en umiddelbar vejledning og sparring inden for det sidste år ved at tage kontakt til din dagplejepædagog? (Opstået behov/situation).
 - Har du modtaget vejledning og sparring i legestuegruppen inden for det sidste år? *På en skala fra 1-5, hvordan vil du vurdere dig enig/uenig i følgende spørgsmål ift. vejledning og sparring?:*
 - Hvis jeg er i tvivl eller har spørgsmål, tager jeg kontakt til min dagplejepædagog
 - Det er let at komme i kontakt med min dagplejepædagog
 - Jeg får hjælp og afklaring ved min dagplejepædagog, hvis jeg er i tvivl.
 - Jeg har et godt samarbejde med min dagplejepædagog
 - Jeg kan let få vejledning og sparring udover de planlagte møder
 - Jeg har tillid til og er fortrolig med min dagplejepædagog
 - Min dagplejepædagog udfordrer og udvikler min pædagogiske praksis
-
- Har du modtaget sparring og vejledning/generelle råd fra andre end din dagplejepædagog?
 - Hvis ja, hvem har du fået vejledning/sparring af?

Ledelse:

- Hvor ofte har du været i kontakt med din leder de sidste 3 mdr.? *På en skala fra 1-5, hvordan vil du vurdere dig enig/uenig i følgende spørgsmål ift. din leder?*
- Det er let at komme i kontakt med min leder
- Min leder kan altid hjælpe mig
- Jeg har tillid til min leder

Gæstepleje:

Du bedes vurdere, på en skala fra 1-5, hvor enig du er i følgende udsagn

- Jeg får rettidig besked om gæstebørn
- Børnene placeres hensigtsmæssigt
- Jeg er godt informeret om de børn, jeg modtager i gæstepleje
- Det er let at syge- og raskmelde sig
- Jeg modtager sjældent børn, der kommer fra et andet distrikt

Samarbejdet med daginstitutionerne:

- Har du et samarbejde med daginstitutionerne i dag?
- Hvordan vil du med dine egne ord beskrive samarbejdet med daginstitutionerne? (hvis intet samarbejde, beskriv da gerne hvorfor).

Det overordnede indtryk af decentraliseringen:

- Hvad har været godt ved decentraliseringen, og hvorfor?
- Hvad har været mindre godt ved decentraliseringen, og hvorfor?

Bilag 2: Fokus-gruppeinterview med dagtilbudsledere

Hvad har været positivt ift. at få dagplejen decentraliseret?

- for børnene
- i forhold til forældrene
- ledelsesmæssigt
- for daginstitutionerne
- i forhold til dagplejerne

Hvad har været udfordrende?

- for børnene
- i forhold til forældrene
- ledelsesmæssigt
- for daginstitutionerne
- i forhold til dagplejerne

Hvordan samarbejdes der (dagpleje-daginstitution), og om hvilke aktiviteter?

Har der været fælles kompetenceudvikling på tværs af dagtilbud og dagplejen?

Hvordan oplever I mulighed for at varetage ledelsesopgaven decentralt samt økonomi til opgaverne?

Hvordan fungerer det uden centralt lager?

Bilag 3: Spørgsmål til dagplejepædagoger

- Vil I starte med at beskrive kort, hvordan I oplever, at det var at være dagplejepædagog inden decentralisering, og hvordan det er i dag?
- Er det jeres indtryk, at dagplejerne oplever en forskel fra før og til nu, i forhold til når de modtager den faste sparring og vejledning?
- ..Og hvordan I forhold til, hvis dagplejerne står og har et 'akut' eller opstået behov for sparring og vejledning? Er det jeres indtryk, at der er forskel på det i forhold til før decentraliseringen og til i dag?
- Oplever I at dagplejerne har en ændret behov i forhold til sparring og vejledning?
- Hvordan er jeres samarbejde med ledelsen i forhold til vejledning og sparring af dagplejerne?
- Afslutningsvis vil jeg høre om I har noget at supplere med i forhold til, hvad I oplever af fordele og ulemper ved sådan som det fungerer i dag?

Bilag 4: Spørgsmål til gæsteplejekoordinatorer

- Kan I forsøge at beskrive, hvordan gæsteplejekoordinering fungerede før og efter decentraliseringen?
- Hvad betyder det for placering af gæstebørn, at der nu er ni distrikter og ledere?
- Tror I, at forældrene oplever en forskel fra før og til nu, når deres dagplejer melder sig syg?
- Tror I, at dagplejerne oplever en forskel fra før og til nu, når de skal melde sig syge?
- Afslutningsvis vil jeg høre om I har noget at supplere med i forhold til, hvad I oplever af fordele og ulemper ved sådan som det fungerer i dag?