

ARBEJDSGIVERPRAKSIS PÅ DAGINSTITUTIONSOMRÅDET

– INSPIRATION TIL VIDEN, ERFARINGSDELING
OG GOD PRAKSIS PÅ DAGINSTITUTIONSOMRÅDET





Arbejdsgiverpraksis på daginstitutionsområdet

© KL

1. udgave, 1. oplag 2019

Produktion: KL's Trykkeri

Design: e-Types

KL


Weidekampsgade 10


2300 København S

Tlf. 3370 3370

kl@kl.dk

www.kl.dk

 @kommunerne

 facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830435

INDHOLD

Hvorfor interessere sig for arbejdsgiverpraksis på daginstitutionsområdet?	5
1. Vejen mod et lavere sygefravær	6
Fakta: Sygefraværet er faldende	8
Fakta: Kvinder mere syge end mænd – pædagogisk personale længere syge end generelt	10
Et fælles ansvar for håndtering af sygefravær.....	12
Bedre brug af data	13
En målrettet, handlings- og helhedsorienteret sygefraværspolitik.....	14
Fra fravær til nærvær i Nordfyns Kommune.....	16
Fredericia Kommune sætter fokus på data i kampen mod sygefraværet.....	18
Teamorganisering giver mere arbejdsglæde i Faxe Kommune	20
Psykolog har været med til at sætte fokus på kulturen i Albertslund Kommune.....	22
Sæt sygefravær på dagsordenen sammen med medarbejderne	24
2. Et blik på personaleressourcer.....	25
Fakta: Deltid er den mest brugte ansættelsesform på daginstitutionsområdet.....	26
Fakta: Udvikling i medarbejdersammensætning.....	27
Fakta: Det pædagogiske personale bruger tiden sammen med børnene.....	28
Brug af data og digitalisering.....	30
Deltidskultur på daginstitutionsområdet	31
Data giver mere tid med børn i Roskilde Kommune.....	32
LEAN giver mere tid til børnene i Favrskov Kommune	34
Sæt personaleressourcer på dagsordenen sammen med medarbejderne	36



HVORFOR INTERESSERE SIG FOR ARBEJDGIVERPRAKSIS PÅ DAGINSTITUTIONSOMRÅDET?

Det er en kommunalpolitisk forpligtigelse af tage ansvar for at udvikle kvaliteten og sikre den bedste arbejdstilrettelæggelse på daginstitutionsområdet.

I Danmark går næsten alle børn i dagtilbud og området er et vigtigt kommunalt kerne- velfærdsområde, der de senere år med rette har fået øget politisk fokus. Dog kan et yderligere blik for arbejdsgiverrelaterede emner på dagtilbudsområdet være med til at sikre endnu mere kvalitet til gavn for både medarbejderne, børnene og forældrene.

Større fokus på kvalitet

Der er i de senere år kommet større fokus på faglig kvalitet, evalueringskultur og stærke faglige fællesskaber på dagtilbudsområdet, blandt andet gennem en ny dagtilbudslov vedtaget juni 2018 samt øget fokus på forskning. De kommunale dagtilbud har over en lang årrække ændret sig fra at være en pasningsordning til at fokusere på helhedsorienterede dagtilbud med fokus på læring, udvikling, trivsel og dannelse.

Samtidig vil der komme et yderligere pres på området de kommende år. En analyse fra KL viser, at der på mellemlang sigt kan forventes en stigning i antal børn mellem 0-6 år på 19 pct., eller omkring 80.000 børn, frem til 2030¹.

Dette forudsætter bl.a. et stadig større fokus på arbejdsgiverrelaterede emner, der understøtter arbejdet med kerneopgaven og god ledelse. Udviklingen stiller krav til både medarbejdere og ledere, der skal balancere opgaver sammen med børnene og tiden "om" børnene til faglig refleksion, samt kompetencemæssigt være klædt på til de stigende krav. Samtidig stiller det også

store krav til forvaltningen, der skal sætte rammerne for den helhedsorienterede indsats samt på bedst mulig måde støtte op om de enkelte institutioner og de enkelte ledere.

Vedvarende fokus på arbejdsgiverpolitiske emner skaber endnu mere kvalitet i dagtilbud

Det kræver vedvarende og bred opmærksomhed på arbejdsgiverpolitiske emner som sygefravær, arbejdsmiljø, trivsel, kompetenceudvikling og medarbejdersammensætning at sikre en løbende udvikling af kvaliteten af de kommunale kerneopgaver og den bedst mulige anvendelse af ressourcer. Kvalitets- og evalueringsdagsordenen på dagtilbudsområdet hænger tæt sammen med god arbejdsgiverpraksis, faglig ledelse og et bedre overblik over ressourcer, der giver mere kvalitet.

Et øget fokus på arbejdsgiverpraksis og arbejdsgiverrelaterede emner kræver opmærksomhed på flere niveauer i kommunen, fra politisk stillingtagen og forankring, godt samarbejde mellem forvaltning og institutioner – til god ledelse og samarbejde med medarbejderne både i MED-udvalg og til daglig. Et vigtigt redskab her er – også på daginstitutionsområdet – bedre brug af kommunale data og en synliggørelse og transparens af den kommunale opgaveløsning på alle niveauer. Samtidig kan en øget videns- og erfaringsdeling kommunerne imellem give ny inspiration og nye muligheder for at skabe de bedst muligt rammer for det kommunale dagtilbud.

Inspiration til det videre arbejde

Formålet med inspirationskataloget er at udbrede viden, erfaringer og god praksis samt bidrage med indspark til et større

fokus på arbejdsgiverrelaterede emner på dagtilbudsområdet.

Hvordan arbejder vi mere strategisk med arbejdsgiverrelaterede emner? Hvad kræver det af både ledelse og medarbejdere? Hvad virker godt og hvad kan vi lære af andre?

Kataloget vil give inspiration til, hvordan man lokalt sætter fokus på optimering af personaleressourcer. Første kapitel omhandler nedbringelse af sygefraværet, mens der i andet kapitel sættes fokus på andre tilgange til personaleressourcer

Inspirationskataloget bygger på tidligere KL-publikationer, publikationer udarbejdet i samarbejde mellem KL og de faglige organisationer, output fra workshop afholdt i september 2018 med kommunale aktører samt interviews foretaget af KL's Konsulentvirksomhed (KLK), der danner grundlag for ekspertudsagn samt de kommunale cases.

Datagrundlaget i inspirationskataloget bygger på tal fra Kommunerne og Regionernes Løndatakontor (KRL)², KL's tids- og opgaveregistreringsundersøgelse fra 2017 (KL, 2017) samt data fra Danmarks Statistik (DST).

Inspirationskataloget er målrettet pædagogiske ledere samt forvaltningsniveau og skal være med til at skabe grundlag for en kvalificeret dialog om arbejdsgiverpraksis.

For mere information om KL's arbejde med Kommunal Arbejdsgiverpraksis kontakt:

Analysekonsulent Trine Dahl Iversen
(TRDI@kl.dk)

Specialkonsulent Elvi Hygum Toftgaard
(ELTO@kl.dk)

1) Fra publikationen "Arbejdsudbud og rekruttering i kommunerne", KL 2017

2) Afgrænsning af det pædagogiske personale på daginstitutionsområdet: pædagog, pædagogmedhjælper og pædagogisk assistent (med mindre andet er angivet).

01 / VEJEN MOD ET LAVERE SYGEFRAVÆR

Et højt sygefravær har store konsekvenser for både arbejdsmiljø, den enkelte medarbejder, kvaliteten i opgaveløsningen, forudsigeligheden i børnenes hverdag samt kommunernes økonomi. Derfor er lavt sygefravær – med rette – en vigtig kommunal dagsorden.

Indsatsen for et lavere sygefravær har af gode grunde i flere år stået højt på den kommunale dagsorden – også på dagtilbudsområdet. Temaet er aktuelt uanset om man ser på økonomi, trivsel, kvalitet eller arbejdsmiljø.

Udviklingen går den rigtige vej på det kommunale område. Siden 2015 er sygefraværet i kommunerne faldet med en halv dag, hvilket er det laveste niveau i fem år. Faldet svarer til, at kommunerne har knap 850 ekstra fuldtidsstillinger til rådighed, eller hvad der svarer til samtlige pædagoger i Vejle Kommune³.

Sygefraværet hos det pædagogiske personale har historisk altid været højt i forhold til det samlede kommunale arbejdsmarked. Det kan der være mange grunde til, herunder den tætte kontakt til børnene. Dog ses der de senere år en udvikling i den positive retning og sektorområdet er et af de områder, der har oplevet det største fald i sygefraværet de seneste fem år.

Positiv udvikling – men stadig højt sygefravær

På trods af, at der de seneste fem år er sket et fald i sygefraværet hos det pædagogiske personale, er sygefraværet stadig højt set i forhold til det samlede kommunale arbejdsmarked.

I 2017 svarede sygefraværet hos det pædagogiske personale i kommunale daginstitutioner til omkring 3.300 årsværk på landsplan eller 1,2 mia. kr. i direkte lønomkostninger⁴. Hertil kommer de indirekte omkostninger, såsom lønomkostninger ved vikardækning, omkostninger ved yderligere

rekrutteringer, når sygemeldte medarbejdere opsiges eller fratræder, samt ekstra træk på det resterende personale.

Der vil naturligt altid være et vist sygefravær i kommunerne, men selv små forbedringer kan frigøre mere tid til kerneopgaven. Hvis alle medarbejdere havde én sygedag mindre om året ville det frigive ca. 250 årsværk på landsplan⁵. Derfor er det fortsat vigtigt at styrke og støtte op om den kommunale videns- og erfaringsdeling om indsatser og tiltag der virker og fortsat kan medvirke til et bedre arbejdsmiljø og færre sygedage.

En helhedsorienteret indsats for nedbringelse af sygefravær

Der findes ikke en mirakelkur mod et højt sygefravær – hverken når det gælder kort eller langtidsfravær. Det kræver et kontinuerligt og vedvarende fokus på flere forskellige indsatser, herunder bedre og løbende opfølgning, brug af sygefraværstatistik, tæt og inddragende dialog samt klar og nærværende ledelse. Derudover er et godt samarbejds- og arbejdsmiljø afgørende for sygefraværet i den enkelte institution.

I følgende inspirationsmateriale sættes der fokus på udviklingen i sygefraværet blandt

3) Kilde: "Færre sygedage giver flere hænder i kommunerne", Momentum, maj 2018.

4) Kilde: KRL, egne beregninger.

5) Kilde: KRL, egne beregninger.



det pædagogiske personale på daginstitutionsoverområdet, herunder udviklingen af henholdsvis kort og længere sygefravær. Herefter udfoldes tre vigtige sygefraværstemaer: et fælles ansvar for håndtering af sygefravær, bedre brug af data og fokus på en målrettet, handlings- og helhedsorienteret sygefraværspolitik.

Som et led i en styrket videns- og erfaringsdeling kommunerne i mellem fremhæves fire kommunale cases, der hver især har formået at sætte sygefravær på dagsordenen. Som afslutning på temaet gives der inspiration til den lokale samtale om sygefravær.

For yderligere inspiration til arbejdet med sygefravær se KL og de faglige organisationers fælles hjemmeside Viden På Tværs (www.vpt.dk), hvor man blandt andet kan finde tidligere publikationer og flere kommunale cases.

> Bidragsydere til kapitlet

Data fra Kommunerne og Regionernes Løndata (www.krl.dk)

Publikation: "En kur mod sygefravær", KL og Forhandlingsfællesskabet 2014

Output fra workshop afholdt med relevante kommunale aktører afholdt i KL, 2018

Interview med Lektor ved Institut for Virksomhedsledelse ved Aarhus Universitet Ann-Kristina Løkke Møller

Kommunale cases indsamlet af KLIK, 2018

> En kur mod sygefravær

Publikation udarbejdet af KL og Forhandlingsfællesskabet, 2014

Her sættes fokus på fire kommuner, der har haft succes med deres sygefraværindsatser.

Publikationen fremhæver seks vigtige elementer i en målrettet og helhedsorienteret sygefraværindsats:

- Tydelig ledelse og klare værdier
- Fælles ejerskab til indsatsen
- God sygefraværstatistik
- Systematiske samtaler med sygemeldte
- Tidlig og målrettet indsats
- Høj trivsel og social kapital

Læs mere på: www.vpt.dk



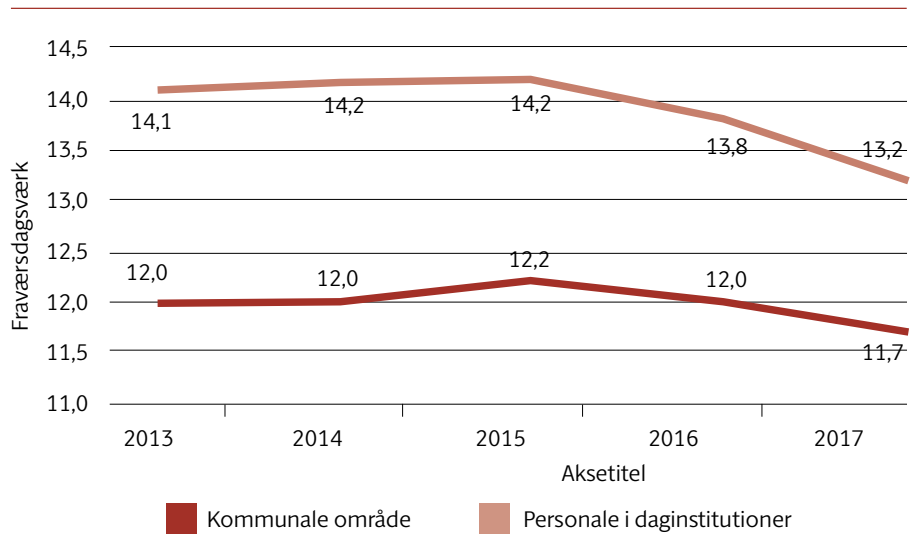
FAKTA: SYGEFRAVÆRET ER FALDENE

Sygefraværet i den kommunale sektor har de seneste år været faldende. Siden 2015 er sygefraværet i kommunerne faldet med en halv dag. Den positive udvikling gælder i særdeleshed for det pædagogiske personale, der i samme periode har nedbragt sygefraværet med det dobbelte. Området ligger dog stadig over gennemsnittet for det kommunale arbejdsmarked generelt.

> Et fald på 3,6 dagsværk på 10 år

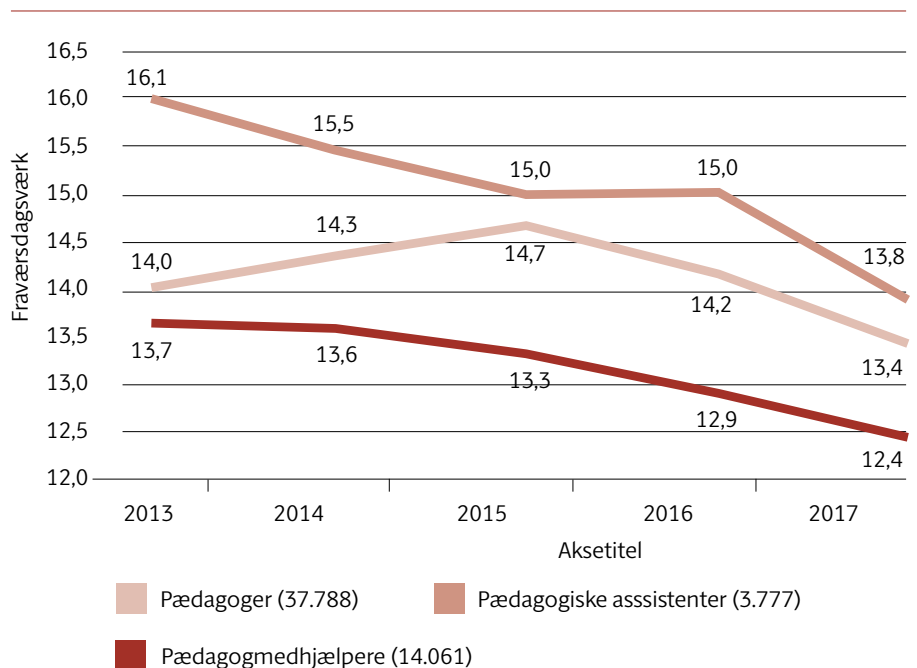
- Fra 2007 til 2017 er sygefraværet blandt det pædagogiske personale på daginstitutionsområdet faldet fra 16,8 til 13,2 fuldtidsdagsværk
- Det svarer til et fald på 3,6 fuldtidsdagsværk over en tiårig periode eller det der svarer til, at landets kommuner tilsammen har sparet ca. 340 mio. kroner i direkte lønomkostninger til sygefravær. Herudover kommer eventuelle indirekte omkostninger ved et højt sygefravær.

> Figur 1: Sygefraværet er faldet gennem de seneste fem år



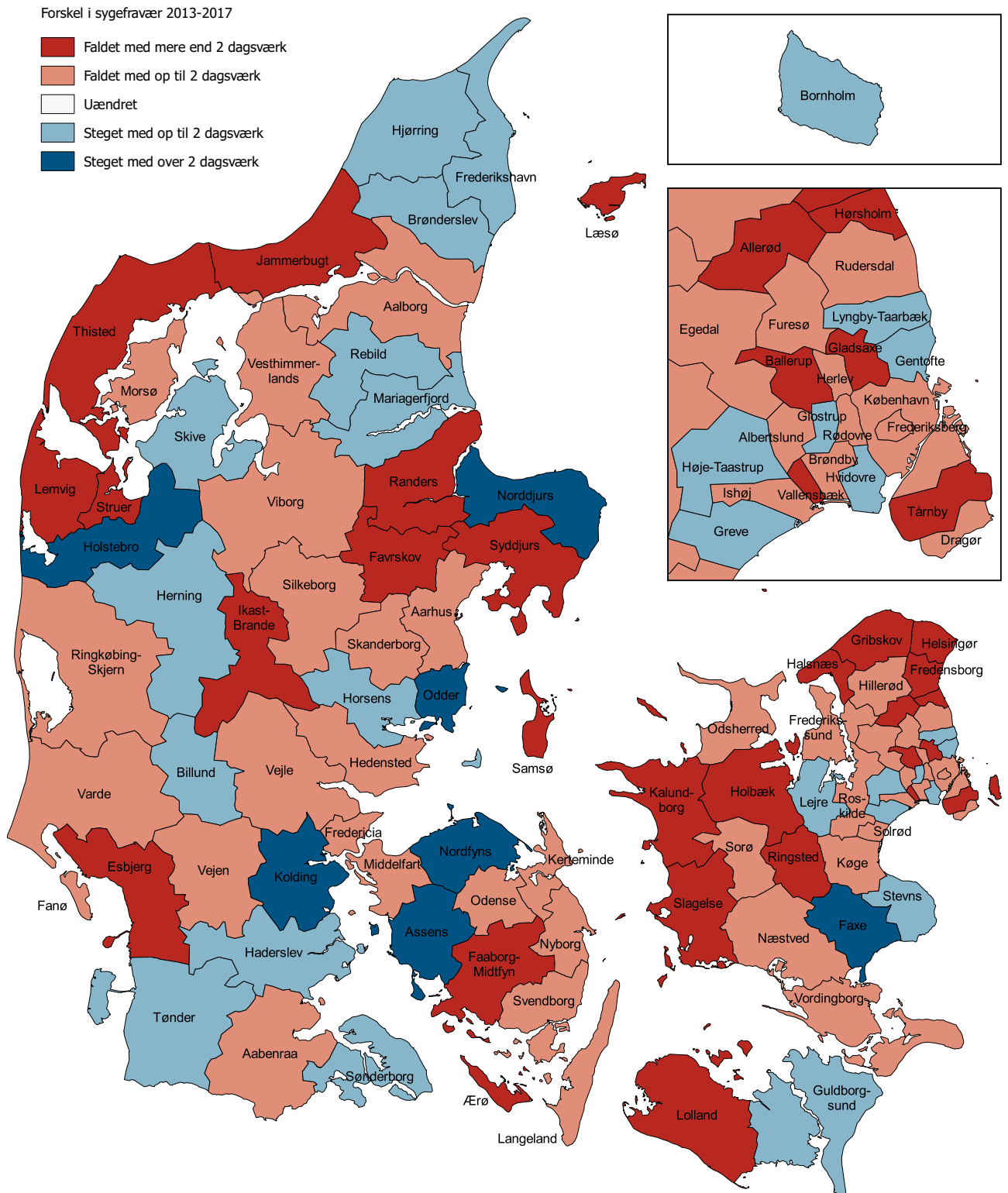
Kilde: KRL, årligt gennemsnit 2013-2017.

> Figur 2: Sygefraværet falder for alle stillingsgrupper



Kilde: KRL, årligt gennemsnit 2013-2017.

2 UD AF 3 KOMMUNER HAR NEDBRAGT SYGEFRAVÆRET SIDEN 2013



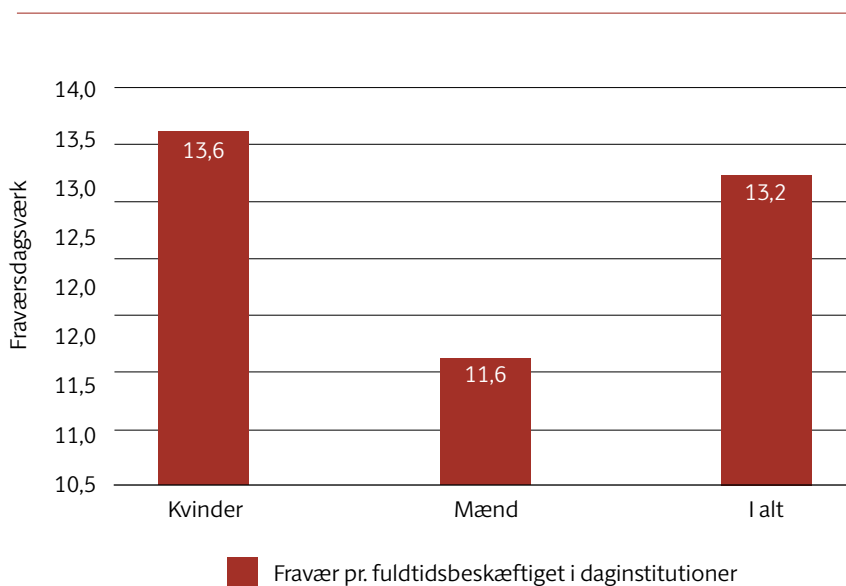
Kilde: KRL, 2013-2017. Opgjort i fraværsgagsværk for pædagogiske personale.

FAKTA: KVINDER MERE SYGE END MÆND – PÆDAGOGISK PERSONALE LÆNGERE SYGE END GENERELT

Det pædagogiske område er – som det kommunale arbejdsmarked generelt – et område, hvor størstedelen af de ansatte er kvinder. Ca. 80 pct. af det pædagogiske personale er kvinder, hvor det gælder for 76 pct. af de kommunale medarbejdere generelt. Samtidig har kvinder generelt flere sygefraværsdage end mænd – en tendens der ses på tværs af hele det danske arbejdsmarked. Blandt det pædagogiske personale har kvinder i gennemsnit 2 fraværsværk mere om året end mænd.

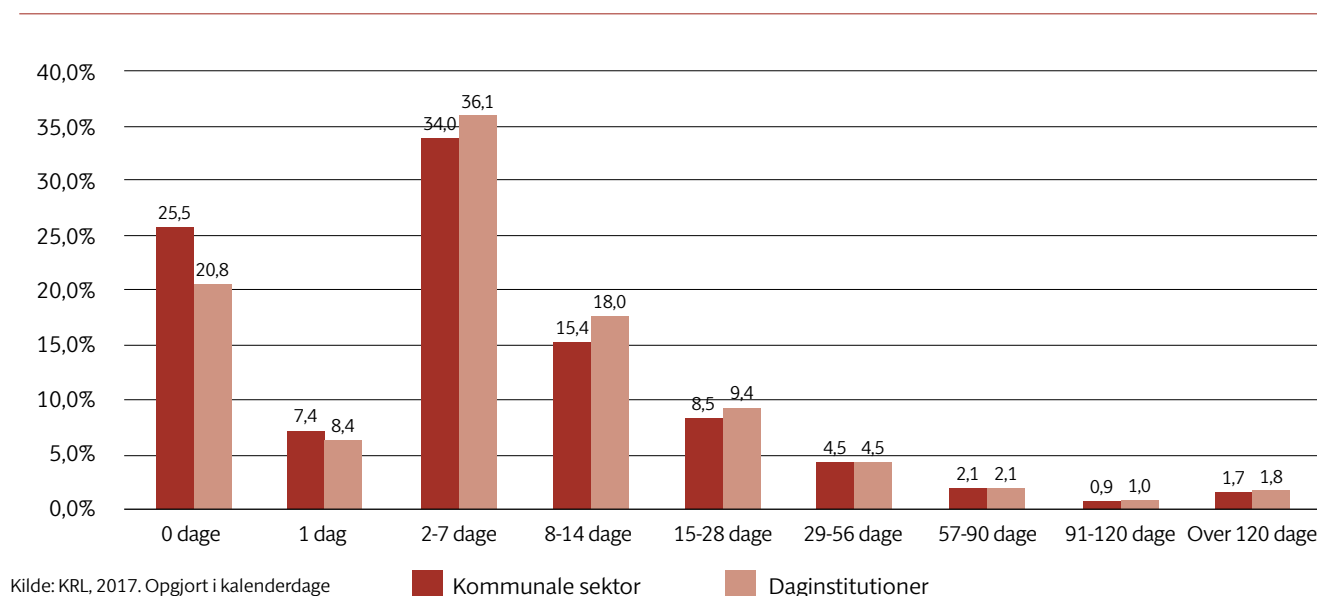
Det pædagogiske personale har derudover generelt længere sygefraværperioder end gennemsnittet for den kommunale sektor. Samtidig er der færre "friske" – en betegnelse, der dækker over 0 sygefraværdsdage på et år.

> Figur 3: Kvinder i daginstitutioner har i gns. 2 dagsværk fravær mere end mænd



Kilde: KRL, 2017

> Figur 4: Pædagogisk personale har flere lange sygefraværperioder



ET FÆLLES ANSVAR FOR HÅNDTERING AF SYGEFRAVÆR

Der er mange gode grunde til at arbejde målrettet med nedbringelse af det kommunale sygefravær – både i forhold til et individ-, organisations- og samfundsmæssigt perspektiv. Involvering og ejerskab fra alle parter er afgørende.

Et højt sygefravær har store konsekvenser. Lektor Ann-Kristina Løkke Møller fra Institut for Ledelse, Aarhus Universitet, fortæller bl.a., hvordan den enkelte medarbejder risikerer at blive isoleret, ryge ud af arbejdsmarkedet eller få et dårligere forhold til sin leder eller kolleger, når man er væk.

»Derudover bliver kollegerne til den sygemeldte mere belastede, når de skal tage over for den sygemeldte, samtidig med at et øget brug af vikarer både er dyrt og kan forringe kvaliteten af kerneopgaven, fordi de ikke kender institutionen og børnene lige så godt.«

Der kan sagtens være gevinster ved brugen af vikarer, men på den lange bane er det vigtigt med et stabilt personale, som kender børnene og deres behov. Samtidig fostrer åbenhed og tillid mellem leder og medarbejdere de bedste løsninger og det er derfor vigtigt, der tages fælles ansvar for håndtering og nedbringelse af sygefraværet

Ledelsen skal stå ved sin rolle

Ifølge lektor Ann-Kristina Løkke Møller er der i første omgang et ansvar hængt op på ledelsen.

»Det lyder som en kliché, men meget af ansvaret ligger her. Ledere, der bl.a. har en transformationel ledelsesstil, har også medarbejdere med lavere sygefravær. Det handler om at se den enkelte medarbejder og kigge på hans eller hendes ønsker og behov. At være visionær og sætte mål. I den modsatte grøft er de ledere, der bruger kontrol eller straf og italesætter fravær som forbudt – det har ofte kun en kortvarig effekt.«

Ud over en fleksibel vagtplanlægning og fokus på den enkelte medarbejders ønsker og behov, for eksempel ønsker til arbejdstid

eller bestemte arbejdsopgaver, er der også brug for en mere positiv italesættelse af nærværet frem for fraværet.

»Det hjælper ikke at tale om fraværet for fraværets skyld. Vend det om og tal om kerneopgaven og hvorfor, man er afhængig af medarbejderne. Tal med medarbejderne om forventninger i forhold til at være på en arbejdsplads. Hvad er det, man forpligter sig til? Og hvilke forventninger har man til medarbejderne?«

Et vigtigt element her er lederens erkendelse af sin egen rolle og påvirkning af sygefraværet. Her kan det, ifølge lektor Ann-Kristina Løkke Møller, være godt givet ud med efteruddannelse i, hvordan man afholder den gode sygefraværssamtale samt en bevidsthed om ledelsesteori på området.

Fokus på fraværskultur

Ud over ledelsens ansvar i forhold til sygefravær, så handler sygefravær også om fraværskulturen på den enkelte arbejdsplads samt kollegers fravær. Lektor Ann-Kristina Løkke Møller fortæller, hvordan et højt sygefravær hos kolleger kan brede sig på arbejdspladsen.

»Det er kollegialt betinget. I de kulturer, hvor nogle har meget sygefravær, så smitter det. Også lederes sygefravær kan "smitte" medarbejdernes, da fraværet bliver legitimeret.«

Det kan være svært at rykke ved en etableret kultur på arbejdspladsen, men øget dialog, forventningsafstemning, italesættelse af kerneopgaven og et fokus på nærvær frem for fravær kan skabe rammerne for en anden tilgang og øget arbejdsglæde.

Flere steder har klare retningslinjer om, hvordan medarbejderne sygemelder sig, været medvirkende til at skabe en kulturændring. Der ses store forskelle fra arbejdsplads til arbejdsplads i forhold til, hvordan medarbejderne sygemelder sig. Skal der sendes en SMS, en mail, indtales en besked på telefonsvarer eller skal der være telefonisk kontakt med nærmeste leder? Lektor Ann-Kristina Løkke Møller fortæller, at disse retningslinjer kan have stor betydning.

»Vi kan se, at det har en effekt på sygefraværet, hvis man skal ringe direkte til lederen og ikke blot sende en sms eller mail.«

> Fælles ansvar og forankring sker på flere niveauer:

Et fælles ansvar for håndtering af sygefraværet gælder også på tværs af styringskæden i kommunen. Bredt ejerskab skaber resultater:

- Politisk forankring skaber legitimitet og rammerne for en handlingsorienteret sygefraværindsats.
- Tæt opfølgning af direktionen, evt. opstilling af konkrete lokale måltal og målsætninger
- Forankring fra forvaltning til de pædagogiske ledere – tilgang til konkrete redskaber, der kan understøtte den enkelte leder
- Løbende fokus og opfølgning fra den enkelte område- og pædagogiske leder, herunder budgetopfølgning, MUS samtaler, fokus på trivsel og daglig personaleledelse
- En åben og inddragende dialog og forventningsafstemning mellem leder og medarbejdergruppen – både i MED-udvalg og i dagligdagen

BEDRE BRUG AF DATA

Løbende og strategisk brug af kommunale sygefraværdata har i flere kommuner vist sig afgørende i forhold til at sætte fokus på det kommunale fravær. Den gode brug af data kan være med til at fokusere indsatsen, danne grundlag for god og tillidsbaseret dialog samt understøtte bedre beslutninger.

Nære relationer og et tillidsbaseret forhold mellem leder og medarbejder skaber grundlaget for mere nærvær på arbejdspladsen. Data kan i den forbindelse også være et redskab til at støtte op om dialog samt understøtte ledelsen, både i forhold til kultur, forebyggelse og opfølgning. Men det er afgørende, hvordan data behandles og følges op. Lektor Ann-Kristina Løkke Møller understreger vigtigheden i at bruge data rigtigt.

»Tit når man laver statistikker, er det lederen, der kigger på dem. Men lederen kommunikerer ikke altid ud, hvad de viser. Det ville måske være en stor øjenåbner for medarbejderne også.«

Mange medarbejdere kender ofte ikke fraværrets størrelse eller ved, hvilke økonomiske konsekvenser fraværet har. Derfor kan data også være med at fremme det fælles ansvar for indsatsen. Ifølge lektor Ann-Kristina Løkke Møller er det dog vigtigt at have et formål med data og overveje, hvordan data kan bruges til at kvalificere dialogen og øge kvaliteten i dagligdagen.

»Man må ikke blot måle på tallene uden at gøre noget. Man skal ikke lave statistikker bare for at vise medarbejderne tallene uden at følge op med opklarende dialog og handling. Så nytter det ikke noget.«

Tilgængelig og brugbar data

Fravær kan gøres op på mange forskellige måder; i dagsværk, kalenderdage eller som fraværspcent. Det kan ofte være en god idé, at opgøre fraværet i dagsværk frem for i procent, da det giver et mere virkelighedsnært billede af, hvor store konsekvenser fraværet har på den enkelte arbejdsplads. Et dagsværk er nemlig et mål for den arbejdsindsats, der bortfalder på grund af fraværet.

Ud over opgørelsesmetoden, er det vigtigt at være opmærksom på fremstillingen af data. Her arbejder flere kommuner med såkaldte "trafiklys", hvor farverne rød, gul og grøn indikerer, hvorvidt der er behov for at handle eller ekstra opmærksomhed. Det kan også være en god idé at arbejde med konkrete måltal eller prognoser lokalt, da det giver en ramme for sygefraværet – er det på vej i den rigtige retning? Ligger institutionen over eller under gennemsnittet for kommunen?

Fraværtsdata er i sit udgangspunkt en konkret opgørelse af fraværet i kommunen eller på den enkelte institution. Men data kan også bruges til at identificere mønstre i fraværet, både for hele medarbejdergrupper og den enkelte medarbejder. Er der særlige dage, hvor fraværet er højere end normalt? Er der sket ændringer i de mønstre, der ses på arbejdspladsen? Det handler således både om at lære fraværts omfang og karakter bedre at kende og om at bruge statistikken til at fastholde fokus på at nedbringe fraværet.

25 pct. af medarbejderne står for 75 pct. fravær

Lektor Ann-Kristina Løkke Møller oplever mening i at bruge data og statistik i forhold til at målrette sygefraværtsindsatsen dem, der har mest brug for det.

»Det er ofte sådan, at 25 procent af medarbejderne, står for 75 procent af sygefraværet. Det er altså en relativ lille gruppe, der står for størstedelen af fraværet. Så det er en god idé at bruge statistikker til at få et overblik over, hvem de 25 procent er, og så følge op på dem.«

Fraværtsdata kan altså være med til at understøtte den målrettede indsats samt understøtte den enkelte leder i relationen til medarbejderne.

> God datakultur:

- Hav fokus på lettilgængelige og overskuelige data – fx trafiklys, måltal, prognoser etc.
- Hav fokus på værdien af benchmark og kobling til det praksisnære; data må ikke stå alene, men skal læses i sammenhæng med virkeligheden
- Brug data forebyggende. Kig fx på hvilke medarbejdere, der ofte er syge, og følg op med dem.
- Vær bevidst om opgørelsesmetoden – oftest giver det mere mening at opgøre sygefravær i dagsværk frem for som en fraværtsprocent.
- Vær bevidst om oversættelsen af data til det faglige niveau. Inddrag praksis, når mønstre i data skal omsættes til indsatser.
- Løsninger og indsatser skal give mening i den organisatoriske og faglige kontekst, de skal indgå i.
- Støt op om den enkelte leder med gode og forståelige data; overvej i hvilken form, data skal være tilgængelig for den enkelte leder.
- Se HR som en aktiv medspiller - Hvilke tal, rapporter, mønstre og lettilgængelige løsninger kan forvaltningen stille til rådighed for lederne?
- Hav løbende fokus på opfølgning af sygefraværtsal i relevante fora: institutionsniveau, MED-systemet, økonomiudvalg, direktionen etc.

EN MÅLRETTET, HANDLINGS- OG HELHEDSORIENTERET SYGEFRAVÆRSPOLITIK

For at lykkes med at nedsætte sygefraværet kræver det en helhedsorienteret indsats. Samtidig kan en kommunal sygefraværspolitik være med til at støtte op om den enkelte leder.

De kommuner, der har formået at sænke sygefraværet markant, eller holde det relativt stabilt, har alle det til fælles, at de arbejder helhedsorienteret på området. Samtidig er der fra centralt hold sat fokus på sygefravær og ofte udarbejdet en kommunal sygefraværspolitik.

Lektor Ann-Kristina Løkke Møller fortæller, hvordan det er vigtigt at sætte fokus på de, der er glade for at gå på arbejde.

»Det handler om en målrettet indsats. Husk, der er 75 pct., som går glade på arbejde. Hold fast i det og find ud af, hvad det er, der gør dem glade.«

Rammer for løbende kontakt med den sygemeldte

Lektor Ann-Kristina Løkke Møller fortæller, at mange har succes med en politik, der omhandler løbende kontakt med den sygemeldte.

»Der er mange, der har succes med 1, 5, 14-modellen, hvor lederen taler med medarbejderne på første, femte og 14. sygedag. Det er blevet populært de seneste år. Det med at sige, at det er noget, vi gør, og vi gør det for alle. Det giver en ensartethed og gennemsigtighed i indsatsen.«

Jo længere tid, man går hjemme, jo sværere er det at komme tilbage til arbejdspladsen. Derfor er den løbende relation til arbejdspladsen vigtig og det giver både leder og medarbejder en god anledning til at få talt om fraværet og muligheder for tilbagevenden. Strategien skal være at gøre flere ting og tænke helhedsorienteret. Her er den løbende opfølgning bare ét af de elementer.

Den svære sygefraværssamtale

Det er et lovkrav, at den sygemeldte medarbejder inviteres til en sygefraværssamtale

med sin nærmeste leder senest fire uger efter første sygedag. Beslutningen lokalt om tidlig og løbende opfølgning gør dog, at mange ledere er i kontakt med den sygemeldte længe før det.

Den løbende kontakt stiller samtidig krav til den enkelte leders kompetencer i forhold til sygefraværssamtalen, som kan være svær at tage. Samtalen handler både om tidlig afklaring i forløbet, men også i høj grad om omsorg for medarbejderen. I den forbindelse er det vigtigt, at man tydeligt kommunikerer formålet med de tidlige sygefraværssamtaler. Lektor Ann-Kristina Løkke Møller fortæller, at det er et område, der bliver mindre og mindre tabuiseret.

»Tidligere var det at være syg noget, der hørte til privatsfæren. Nu taler vi mere åbent om det. Men der er stadig mange ledere, der har svært ved at holde sygesamtalerne, fordi de føler, de kommer ind på noget på privatsfæren.«

Her kan blandt andet sparring lederne imellem samt skabeloner til understøttelse af samtalen være en hjælp for den enkelte leder. Flere kommuner oplever, at faste rammer skaber fokus og tryk omkring samtalen – både for leder og medarbejder.

Løbende revidering og målsætning

Udarbejdelsen af en kommunal sygefraværspolitik er en løbende proces. Det er vigtigt, at sygefraværspolitikken ikke blot bliver udarbejdet, men også fulgt og brugt lokalt. Derfor skal politikken revideres undervejs og eventuelt tilpasses – også i dialog med medarbejderne – i forhold til, hvilke indsatser der virker eller ikke virker. Derudover kan sygefraværstatistikker være med til at sikre, at de fastsatte lokale måltal og målsætninger opnås, og eventuelle nødvendige opfølgningstiltag igangsættes.

> Gode råd til udarbejdelsen af kommunal sygefraværspolitik

At formulere en kommunal sygefraværspolitik nedsætter ikke sygefraværet i sig selv. Den skal være brugbar og fungere som en reel støtte for den enkelte leder og arbejdsplads:

- Skab en fælles vision i kommunen for håndtering og nedbringelse af sygefravær
- Sæt fokus på formålet med en sygefraværspolitik
- Skab en åben og inddragende dialog fra start
- Sæt konkrete lokale målsætninger
- Sæt fokus på særlige indsatsområder, eksempelvis kort/langt sygefravær, gentagende sygefraværssamtaler, arbejdsmiljø eller lign.
- Sæt fokus på konkrete redskaber og metoder, som delvise raskmeldinger, omplacering/omskoling, tildelelse af kontaktperson, sundhedsydelse eller lign.
- Sæt fokus på konkrete retningslinjer, herunder fx skabeloner for sygefraværssamtalen og retningslinjer for, hvordan medarbejderne sygemelder sig
- Sæt fokus på opfølgning
- Sæt fokus på, hvad der virker og hvad der ikke virker
- Vær ikke bange for at revidere politikken løbende
- Sæt fokus på bedre brug af data i både forebyggelse og opfølgning





FRA FRAVÆR TIL NÆRVÆR I NORDFYNS KOMMUNE

Nordfyns Kommune har haft succes med indsatsen 'Fra fravær til nærvær', der bl.a. går ud på at følge systematisk op på sygefravær med samtaler på første, femte og tiende sygedag samt en tæt inddragelse af medarbejderne i den forebyggende indsats. 'Fra fravær til nærvær' har medført et markant fald i sygefraværet på dagtilbudsområdet.

Nordfyns Kommune har de seneste par år haft store problemer med sygefraværet på dagtilbudsområdet. Børnehuset Mælkevejen var en af de institutioner, hvor sygefraværet var højest i 2016 – bl.a. på grund af flere langtidssygemeldinger.

Derfor besluttede dagtilbudsleder i Nordfyns Kommune Lilian Andersen, der er ansvarlig for et af kommunens distrikter, sig for at overtage den daglige ledelse af institutionen og de 11 medarbejdere for en periode.

»Jeg gik på jagt i de historiske data og begyndte at tale med personalet om, hvad forklaringerne kunne være. Vi kunne alle se, at det høje sygefravær påvirkede det daglige arbejde med børnene og det kollegiale samarbejde«, forklarer hun.

Lilian Andersen besluttede sig for at gå analytisk til værks og inddrage medarbejderne tæt i forløbet. Personalet blev inddelt i grupper og udstyret med et analyseredskab, der understøttede en dialog om mulige faktorer, der påvirkede sygefraværet, både på individ- og systemniveau.

»Jeg fik så de anonyme besvarelser tilbage og gennemgik dem med personalet. Det handlede for eksempel om, at det var svært

at styre varmen i institutionen. Nogle medarbejdere pegede også på eventuelt mug og skimmel, forældre, der afleverer syge børn, manglende udluftning, børnenes hygiejne mv.«, siger hun.

Kort fra tanke til handling

Alle de besvarelser, der kom på bordet, blev der lavet handleplaner på. Og der blev fulgt op på hver eneste personalemøde, så alle kunne se, hvad der skete. Forældrene blev opfordret til at støtte op om håndhygiejne og bruge blå sutter på skoene. Det blev samtidig fastslået, at der ikke var problemer med mug og skimmel, og der blev kigget på varmesystemet.

Ifølge Lilian Andersen stod det forholdsvis hurtigt klart, at kulturen i institutionen også spillede en rolle i sygefraværsproblematikken. Hun støttede sig derfor til Nordfyns Kommunes indsats 'Fra fravær til nærvær' og begyndte at afvikle samtaler med sygemeldte medarbejdere på første, femte og tiende sygedag.

»Jeg gik meget systematisk til værks og brugte de udarbejdede skabeloner i forhold til, hvordan man bruger samtalerne. Det var ret grænseoverskridende for nogle, men den langtidsfriske tilgang gjorde det mere positivt. I dag kan vi tale om sygefravær på

den gode måde. Min intention er ikke at dunke nogle i hovedet, men at holde alle langtidsfriske. Vi har også talt meget om, hvornår man bliver nødt til at skride til afskedigelser. Det sender selvfølgelig et signal om, at vi mener det alvorligt«, forklarer hun. Lilian Andersen pointerer samtidig, at det ikke handler om, at medarbejderne skal have dårlig samvittighed, når de er syge.

»Vi har løbende italesat, at når man er syg, er man syg. Intentionen er blot, at vi skal være langtidsfriske«, forklarer hun.

Markant fald i sygefraværet

I 2017 var sygefraværet i institutionen faldet til ca. 9 sygedage pr. ansat, et markant fald i forhold til året før. Det betyder ifølge Lilian Andersen bl.a., at der er kommet større arbejdsglæde.

»Før var medarbejderne nervøse for, om der var nok faste på arbejde. Da sygefraværet var højest, kunne vi ikke altid dække med vikarer på grund af økonomi. Så det har været hårdt, og de skulle måske også arbejde længere. Nu har vi fået en vis stabilitet«, siger hun.

Når personalet er mere på arbejde, og vagtplanen holder, kommer det også børnene til gode. Det sikrer en stabil dækning af

voksne i forhold til børnene, så der er bedre tid til nærvær og pædagogiske aktiviteter.

»Tidligere rendte børnene måske bare rundt og legede fange. Nu er der børn i leg og fordybelse sammen med voksne alle mulige forskellige steder. Det er sådan, jeg synes, det skal være. En af grundene til succesen er, at vi tog udsagnene fra medarbejderne seriøst. Vi er hinandens forudsætninger for at lykkes. Medarbejderne skal kunne se, at det er vigtigt, de er der for børnene«, siger Lilian Andersen.

Udover de systematiske sygefraværssamtaler greb Lilian Andersen også fat i Nordfyns Kommunes sundhedsordning.

»Når jeg har sygefraværssamtaler kan jeg bruge det som redskab. I dialog med medarbejderen drøfter vi, hvad der er af muligheder i sundhedsordningen, som de vil kunne have gavn af. Det er så op til den enkelte selv at beslutte, hvad der giver bedst mening«, siger Lilian Andersen.

Fokus fra toppen

Der er stor opmærksomhed på sygefravær i hele Nordfyns Kommune efter nogle år i bunden af de kommunale sygefraværslister. Udviklingen er nu vendt. Det skyldes ifølge skole- og dagtilbudschef i Nordfyns Kommune Gitte Høj Nielsen ikke mindst, at direktionen har sat det på dagsordenen.

»Der har været en direktionsbeslutning om at indberette sygefravær en gang om måneden. For det handler også om at få de rigtige data. Jeg afholder årligt to datain-

formationsorienterede dialogmøder med mine ledere – bl.a. om sygefravær. Jeg kan bruge det til at tale mig ind i, hvad det er for en kultur, der er, hvordan man melder sig syg, hvordan lederne bruger sygefraværssamtalerne mv.«, siger Gitte Høj Nielsen og uddyber:

»Jeg anerkender alle de steder, hvor kurven er knækket. Det handler meget om at være datainformeret. Vi skal ikke være forskrækkede over, at vi kan kigge ind i hverdagen på den måde.«

> Gode råd fra Nordfyns Kommune:

- Inddrag personalet i analysen og de mulige løsninger
- Som leder skal du være bevidst om, at du er rollemodel
- Ledelsen skal være tæt på og vedholden





FREDERICIA KOMMUNE SÆTTER FOKUS PÅ DATA I KAMPEN MOD SYGEFRAVÆRET

I Fredericia Kommune bruger HR-afdelingen data som et dialogværktøj i indsatsen mod sygefravær, fordi data kan vise mønstre samt be- eller afkræfte både ledere og medarbejderes billeder af sygefraværet. Det handler bl.a. om at se på institutionernes personaleudskiftning og medarbejdernes alder.

Hvis institutionerne i Fredericia Kommune kører fast i arbejdet med sygefravær, og lederne ikke føler, at de obligatoriske samtaler hjælper, kan de hente assistance i kommunens centrale HR-afdeling.

Ifølge Rikke Lykke Ravn, der er leder af løn og personale i Fredericia Kommune, kan institutionslederne bl.a. få klarhed om sygefraværets omfang og bruge data som et dialogredskab.

»Vi bruger data til at se, hvad vi ved om institutionerne. Vi kan se nogle mønstre i forhold til eksempelvis personaleomsætning og sygefravær. Så vi bruger data som et dialogværktøj. Det giver os nogle opmærksomhedspunkter i forhold til, hvad vi skal undersøge nærmere«, forklarer hun.

Data be- eller afkræfter myterne

Det handler bl.a. om at have et konkret grundlag for sygefraværssnakken, så eventuel handling ikke bygger på subjektive vurderinger.

»Vi kan be- eller afkræfte det billede, der er i den enkelte institution, og så kan vi tale om, hvorfor de tror, de har den oplevelse, som

de har. Vi kan altså både udfordre og hjælpe lederen med at sætte fokus på, hvordan vi rent faktisk kan løse problemet. Sygefravær er oftest et symptom på et andet problem. Data hjælper os med at fokusere på, hvor årsagen ligger«, siger Rikke Lykke Ravn.

Rikke Lykke Ravn peger på et eksempel, hvor en institutionsleder henvendte sig, fordi hun mente, at de havde et alt for højt sygefravær.

»Vi kunne ikke genkende det billede i tallene. Når vi kiggede på fraværet, var det ikke alarmerende højt. Når medarbejderne var syge, var der nogle objektive forklaringer som for eksempel et brækket ben. Vi anerkender selvfølgelig ledelsens oplevelse, men vi kan ikke genkende det. Derfor bliver det i stedet en snak om, hvor den oplevelse stammer fra«, forklarer hun.

Et andet eksempel handler om en institution, hvor data viste, at der var minimum en medarbejder syg 80 pct. af tiden. Der brugte HR-afdelingen dataene til at illustrere på en kalender, hvor meget sygefravær der rent faktisk er.

Overblikket betød, at både leder og medarbejdere fik øjnene op for problemet og fik større forståelse for den fælles udfordring, de havde, og hvad det betød den pædagogiske kerneopgave. På den måde var det et godt afsæt for den videre dialog.

Forebyggende indsatser på baggrund af data

Rikke Lykke Ravn og hendes kolleger har også lavet forebyggende indsatser på baggrund af data om institutionerne.

»Vi havde på et tidspunkt et opmærksomhedspunkt i forhold til en personalegruppe, der havde været i institutionen i mange år. De var ved at være oppe i årene. Så der fik vi en snak om, hvad man skal være opmærksom på i forhold til nedslidning mv.«, siger hun.

Hun forklarer samtidig, at kommunen har et mål om, at man skal kunne forebygge mere fremadrettet.

»Hvis der f.eks. er stor personaleomsætning i en institution, skal data være med til at vise, hvorfor der er det«, siger hun.



Udvikler stadig

Den systematiske brug af data startede i det små i 2017. Det er stadig under udvikling, men nu bruger HR-afdelingen i højere grad data på eksempelvis sygefravær, personaleomsætning, aldersfordeling, uddannelsesmæssig baggrund (overenskomst), anciennitet og ansættelsesform i dialogen med institutionerne.

»Vi er blevet opmærksomme på, hvor mange forskellige måder man kan trække data. Det er ikke et problem at finde data, men det er en udfordring at finde de rigtige. Derfor er vi i kontakt med en leverandør, der skal hjælpe os med at sikre, at det er de samme data, vi trækker hver gang. Men det må ikke blive en HR-plan. Det skal passe ind i institutionernes kerneopgave og deres faglighed«, siger hun.

Rikke Lykke Ravn kunne godt tænke sig, at institutionslederne i Fredericia Kommune

på et tidspunkt selv får mulighed for at kunne trække de relevante data. Det vil dog bl.a. kræve, at kommunen finder en måde at definere, hvilke data der er relevant for lederne at se.

»Vi skal vide, hvilke tal, der er vigtige. Så vi ville skulle lave en pakke til dem og definere, hvordan man trækker tallene. Det hand-

ler bl.a. om at finde ud af, hvilke fem data de skal kigge på, og give dem en vejledning til, hvordan de kigger på dem. For det er for eksempel ikke nødvendigvis alarmerende med et rødt tal. Det kan i stedet handle om udviklingen. Det er dog ikke noget, vi arbejder konkret med endnu«, siger hun.

> Gode råd fra Fredericia Kommune om brug af data:

- Forarbejdet skal ske centralt. Det skal være klart, hvilke nøgletal der bruges. Ellers drukner lederne.
- Det er vigtigt med ensartethed i data. Hvordan beregner man for eksempel personaleomsætning?
- Find de rette mønstre i data ved at kigge på dem kontinuerligt og over en længere periode.



TEAMORGANISERING GIVER MERE ARBEJDSGLÆDE I FAXE KOMMUNE

I Faxe Kommune arbejdes der aktivt for et lavere sygefravær, højere arbejdsglæde og bedre kvalitet i pasningstilbuddet. Områdeleder Rene Busch Jensen har blandt andet overdraget meget af den daglige drift i nogle af kommunens institutioner til personalet, hvilket har skabt øget ejerskab og samarbejde om kerneopgaven.

Et sygefravær på ca. 10 procent fik i 2015 Faxe Kommune til at igangsætte et pilotprojekt, der fokuserede på kultur, fællesskab og dialog. I 2017 var sygefraværet faldet til fire procent, og områdeleder i Faxe Kommune Rene Busch Jensen besluttede derfor at bygge videre på pilotprojektets erfaringer og starte Projekt Nærvær.

Projektet fokuserer på at skabe en kulturforandring, hvor medarbejderne er i centrum og får ansvaret for deres egen arbejdsplads. Målet er at komme de negative følger af fravær til livs som eksempelvis frustration, mistillid, lav kvalitet, dårlig kommunikation og pres på ressourcerne.

»Vi forsøger at styrke fællesskabet, øge arbejdsglæden og forebygge fravær. Det handler bl.a. om at give medarbejderne et større moralsk ansvar. Udgangspunktet er en ide om, at stress og sygefravær smitter, når personalet, der er presset på de faste ressourcer, ikke føler, de løser opgaven på en tilfredsstillende måde«, forklarer Rene Busch Jensen.

En form for selvledelse

Konkret handler projektet om, at ledelsen har tillid til, at medarbejderne selv tager ansvar for den primære drift i relation til kerneopgaven. Derfor er der bl.a. oprettet teams i de enkelte institutioner, som selv står for skemaplanlægning, ferieafvikling, indkøb mv. Det betyder, at hvis der tidligere var tre forskellige stuer i en vuggestue, som arbejdede hver for sig, er der nu ét team, der arbejder sammen, men stadig på tre forskellige stuer.

Det har samtidig givet medarbejderne et rum, hvor de kan tale om sygefravær og stress, og hvordan de hver især og i fællesskab tackler det. Sammen med et konsulenthus har kommunen bl.a. udviklet konkrete værktøjer, der hjælper medarbejderne med at skabe et fælles sprog om fravær, stress og trivsel. Det giver en systematik og metode, som gør det lettere at holde forankringen ved lige.

»Vi skal tale sammen og tage ansvar for hele institutionen. Projektet betyder, at ledelse og personale nu taler samme sprog.

Vi har fået øget respekt for hinandens rum pædagoger og ledelsen imellem. Der er jo en økonomi, vi skal indordne os under, og der er nogle børn, der skal have opfyldt nogle behov«, siger pædagog i Dalby Børnehuse Lene Bruun Bjerre.

Hun er heller ikke i tvivl om, at Projekt Nærvær har lagt grundlaget for et bedre fællesskab blandt personalet og det øgede fælles ansvar betyder, at personalet i højere grad tænker på hinanden, inden de melder sig syge.

»Vi har tillid til, at man kommer på arbejde, hvis man er rask. Når man får øget ansvar fra sin leder og kan fungere som et team, så sker der noget med engagementet og fremmødestabilitet«, siger hun.

I kraft af at medarbejderne får mere at skulle have sagt i forhold til den daglige drift, ændrer områdelederens rolle sig også.

»Jeg har fået en mere faciliterende rolle. Det er min opgave at skabe rammerne omkring



medarbejderne. Derudover skal jeg selvfølgelig stadig give sparring og have en dialog med dem», siger Rene Busch Jensen.

Pædagogikken er kommet i centrum

Når sygefraværet falder, og arbejdsglæden stiger, kommer det også børnene til gode. Ifølge Lene Bruun Bjerre er der med projektet kommet mere fokus på, hvilken pædagogisk tilgang man har i institutionen.

»Når man er kommet så langt, som vi er efter ti måneder, så opstår tingene nedefra. Før var vi tre meget forskellige grupper. Da én af stuerne skulle beskrive deres arbejde med selvhjulpenhed, beskrev de, hvordan de adskilte sig fra andre stuer. Nu får vi talt om dagligdagen, og hvordan vi går til børnene, i fællesskab. Værdierne og pædagogikken kommer nedefra og gælder hele vuggestuen« siger hun og uddyber:

»Vi er enige om tilgangen til børnene. Vi er enige om at møde børnene på en bestemt måde, hvor vi tilgodeser deres behov, og hvor de er trygge. Vi sikrer dermed mere kontinuitet og kvalitet i kerneopgaven, der handler om at sikre børnenes trivsel, læring og udvikling«, forklarer hun.

Samtidig betyder den nye organisering, at pengene bliver brugt mere hensigtsmæssigt. Der bliver brugt færre penge på vikardækning og flere penge på uddannelse og aktiviteter for børnene eller indkøb, som for eksempel Christianicykler, så det er lettere at komme på ture.

Fokus på kulturændring

Ifølge Rene Busch Jensen er projektet efterhånden blevet til en kulturændring. Det er en udvikling, som han er meget tilfreds med, men han erkender dog, at det til tider har været vanskeligt.

»Det har taget noget tid, og der er ikke fokus på pædagogikken i den periode, hvor man bygger op. Til gengæld kommer det i tifold tilbage. Det er forskelligt, hvordan man reagerer på højt sygefravær. Nogle begynder at stramme op på de sædvanlige procedurer med samtaler, opfølgning mv. Vi smed stort set alt ud. Nu er vores sygepolitik, at hvis man er rask, er man på arbejde, og hvis man er syg, er man hjemme«, forklarer han.

> Gode råd fra Faxe Kommune:

- Lederen skal turde give slip og revurdere egen position. Der skal være ubetinget tillid til medarbejderne, og du skal være modig nok til at udvise den tillid.
- Sæt de administrative og praktiske rammer. Man skal ikke give medarbejderne frihed og samtidig stille krav til, at de skal dokumentere alt muligt. Du skal afbureaukratisere.
- Få organiseringen og strukturen på plads. Få eventuelt en til at melde sig som teamkoordinator eller tovholder.



PSYKOLOG HAR VÆRET MED TIL AT SÆTTE FOKUS PÅ KULTUREN I ALBERTSLUND KOMMUNE

Albertslund Kommune ansatte for et par år siden en psykolog som udviklingskonsulent. Hun skulle være med til at vende udviklingen og sparke indsatsen for et lavere sygefravær i gang – bl.a. på dagtilbudsområdet.

I 2015 ansatte Albertslund Kommune psykolog Ingelise Hermund som udviklingskonsulent med henblik på at komme et højt sygefravær til livs. Selv om kommunen allerede havde etableret en række retningslinjer for sygefraværsindsatsen, var det indtrykket, at der var behov for noget andet. Samtidig besluttede kommunen, at forvaltningscheferne skulle have et større ansvar i forhold til at arbejde med sygefravær.

Ingelise Hermunds opgaver har ændret en smule karakter i løbet af årene, men sygefraværet fylder stadig meget både i kommunens og hendes opgaveportefølje.

»Man kan ikke blive ved med at kalde det en sygefraværsindsats i så lang tid. Så vi har ændret vinklen lidt hen ad vejen. Mine opgaver går bl.a. ud på at have dialog med de nyansatte ledere, præsentere sygefraværsstatistik i forskellige fora og arbejde med trivselsmålinger. Vi sørger selvfølgelig for nogle værktøjer, men vi ved også, at det er den håndholdte indsats, der virker. For alle lederne går ikke nødvendigvis ind på intranettet for at finde værktøjerne. Så sandsyn-

ligheden for succes stiger, hvis vi har haft en dialog med lederne«, siger hun.

Nedsatte arbejdsgruppe for tværgående indsats

Ingelise Hermund bruger en stor del af sin tid på dagtilbudsområdet. Det skyldes ikke mindst, at dagtilbudschefen er nysgerrig på, hvordan de kan arbejde med sygefraværet.

»Dagtilbudschefen gav udtryk for, at hun synes, vi skulle tænke sygefraværsindsatsen anderledes. Vi skulle bl.a. tænke mere på tværs af institutioner. Derfor nedsatte vi en arbejdsgruppe med to ledere og to arbejdsmiljørepræsentanter, der skulle undersøge nye veje til forebyggelse af sygefraværet«, forklarer hun.

Arbejdsgruppen tog udgangspunkt i et spørgeskema om de forskellige elementer i forebyggelse og håndtering af sygefravær og kom frem til to hovedoverskrifter, som dagtilbuddene skulle arbejde videre med. Det handlede om introduktionen til nyansatte samt en drøftelse af, hvor rummelige institutionerne har mulighed for at være. De fandt bl.a. ud af, at der var forskellige

tilgange til introforløbene. Derfor har institutionerne nu fået lavet nyt introduktionsmateriale, som er fælles på tværs.

»Rummelighed er mere vanskeligt. Det går for eksempel ud på, hvordan vi skal håndtere, når en kollega har været syg med stress og kommer stille og roligt tilbage på arbejde eventuelt med skånebehov. Det har betydning for kollegernes arbejde, og man skal samtidig skåne den stressramte« siger Ingelise Hermund og fortsætter:

»Samtidig har vi måske en virksomhedspraktikant, som ikke har været på arbejdsmarkedet i flere år. Der kan altså være mange, man skal tage hensyn til på særlige vilkår. Det påvirker naturligt en institution. Så det handler om, hvad den enkelte institution kan rumme, og hvordan vi støtter op om det«.

Mere fokus på kerneopgaven

Lige nu er Ingelise Hermund ved at planlægge et temamøde om arbejdsfællesskaber for MED-organisationen i hele kommunen. Det skal være med til at sætte spot på, hvordan de forskellige medarbejdere bidrager til at løse kerneopgaven.

»Det handler om at fokusere på, hvad vi er fælles om. Vi har alle forskellige opgaver i forhold til den fælles opgave, der handler om at fokusere på børnenes trivsel og læring, så de bliver klar til skolen. Det giver større ansvarsfølelse og mening med arbejdet og derigennem også et større engagement og lavere sygefravær«, siger hun.

Ingelise Hermund har alene i år været i kontakt med ti ud af de i alt 16 institutioner i større eller mindre grad. Det har drejet sig om alt lige fra en dialog med nye ledere om forebyggelse og håndtering af sygefravær til problemer med højt sygefravær.

»Det er forebyggende at tale med nye ledere om retningslinjerne og fortælle om det materiale, vi har, og hvordan vi holder sygefraværssamtaler i kommunen. Det kan også være i forhold til redskaber omkring paragraf 56, der vedrører langvarig eller kronisk sygdom og nedsat tjeneste«, forklarer hun og uddyber:

»Jeg er meget opmærksom på ikke at blive en kontrollant. Jeg skal ikke være en mod-

spiller, men en medspiller, der understøtter lederne og institutionernes arbejde. Der vil altid være et vis sygefravær, og det er ok. Det er vigtigt, at vi målretter indsats efter, hvor det giver mening«.

Nye ideer på tegnebrættet

Det oprindelige projekt, som Ingelise Hermund blev ansat i forbindelse med, er afsluttet. Nu har hun i stedet nogle nye ideer på tegnebrættet.

»Jeg vil gerne have personalet på institutionerne i praktik hos hinanden. Hvis der for

eksempel kommer en arbejdsmiljørepræsentant fra en institution ind i en anden, kan de hente noget inspiration. Er der noget, man kan blive klogere på? Hvordan introduceres de nyansatte? Hvad gør de, når der ikke er så meget personale? Hvordan sikrer de, at der er ryddet pænt op? Det er også en måde at arbejde med sygefraværet på«, afslutter hun.

> Gode råd ved brugen af en fraværskonsulent:

- Vær opmærksom på stillingsbetegnelsen. Hvad kalder man det? Hvad signalerer det?
- Det er vigtigt med organisationskendskab. Opvej eventuelt fordele og ulemper ved at komme udefra og ikke kende historikken.
- Der skal være fokus fra topledelsen. Det skal italesættes oppefra.





SÆT SYGEFRAVÆR PÅ DAGSORDENEN SAMMEN MED MEDARBEJDERNE

En involverende og engagerende dialog mellem leder og medarbejdere kvalificerer og rykker de kommunale sygefraværsindsatser fremad.

Den tidlige inddragelse, ledelsesfokus og det gode samarbejde er en forudsætning for en vellykket sygefraværsindsats. Det er vigtigt at være opmærksom på hvilke dagsordner og temadøftelser, der er relevante for hvilke fora i kommunen, herunder MED-udvalg.

Overvej altid "hvorfor, hvordan og hvad".

Temaer:

Sygefraværspolitik

- hvordan sikrer vi systematiske og faste procedurer for opfølgning og forebyggelse?

Fraværskultur

- hvordan sætter vi fokus på motivation og lyst til at gå på arbejde? Fokus på nærvær frem for fravær.

Datakultur

- hvordan understøttes en god datakultur?

Rummelige arbejdspladser

- hvordan sikres balancen mellem et rummeligt arbejdsmarked og lavt sygefravær?

Helhedsperspektiv

- hvordan sikres den helhedsorienterede indsats?

Hvordan kan man med fordel drøfte det?

Afdækning af dilemmaer

- Konkrete lokale cases kan være med til at opstille og afdække dilemmaer og mulige løsninger.

Værktøjer og ordninger

- Hvilke værktøjer, ordninger, tiltag etc. stilles til rådighed? Hvad virker? Hvad virker ikke?

Løbende opfølgning på måltal/målsætninger

- Eksempelvis kvartalsvise drøftelser af sygefravær.

Vidensdeling

- Fokus på, hvad der virker og læring på tværs af institutioner. Vær nysgerrig på de institutioner, hvor det går godt.

Ekstern viden

- Skab et fælles vidensgrundlag for dialogen.

02 / ANDRE TILGANGE TIL PERSONALERESSOURCER

Personaleresourcer og et strategisk overblik i forhold til arbejdstilrettelæggelse og tilgængelige ressourcer kan være med til at sikre en stabil vagtplanlægning, sikker drift samt øget kvalitet i opgaveløsningen.

Problemstillinger omkring vagtplanlægning, tilgængelige ressourcer, deltidskultur, ønsket om fuldtid samt brugen af vikarer kan i flere tilfælde være gensidige afhængige af hinanden.

En udpræget deltidskultur

Daginstitutionsområdet er et af de kommunale kerneområder med den højeste andel af deltidsansatte. I 2017 arbejdede 52 pct. af de kommunalt ansatte på daginstitutionsområdet på deltid, mens det kun var 33 pct., der havde en beskæftigelsesgrad på 37 timer/ugen og dermed arbejdede fuldtid.

At understøtte en kulturændring mod bedre mulighed for fuldtidsansættelser kan dog være i alle interesse, da en højere beskæftigelsesgrad kan komme den enkelte til gode i form af eksempelvis højere løn og pensionsopsparing samt sikre en mere sammenhængende vagtplanlægning og mindske brugen af tilkaldevikarer. Derudover kan en øget beskæftigelsesgrad hos medarbejderne være med til at sikre arbejdsudbuddet i fremtiden på kommunernes velfærdsområder.

Det pædagogiske personale bruger 80 pct. af tiden sammen med børnene

Ud over deltidskulturen på daginstitutionsområdet berører inspirationskataloget også tidsanvendelse i de enkelte daginstitutioner og planlægningen af forskellige opgaver hen over dagen. KL udarbejdede i 2017 en tids- og opgaveregistreringsanalyse i samarbejde med fem udvalgte kommuner, der

viste, at det pædagogiske personale bruger ca. 80 pct. af deres tid sammen med børnene, og at der som oftest er mest personale til stede på institutionen om formiddagen.

Analysen viste yderligere, at vagtplanlægningen sker på baggrund af flere hensyn, herunder børnenes tilstedeværelse, medarbejdernes ønsker og kultur på området. Analysen bragte yderligere en række mulige drøftelsespørgsmål frem: Er fordelingen af personaleresourcer og opgaveløsningen hen over dagen bevidst? Er fordelingen af opgaver mellem personalegrupper bevidst? Er fordelingen ideel?

Inspiration til bedre planlægning af personaleresourcer

I følgende kapitel bliver der sat fokus på ansættelseskonstruktioner på daginstitu-

tionsområdet, udviklingen i medarbejdersammensætningen samt en præsentation af hovedkonklusionerne fra KL's tids- og opgaveregistreringsanalyse fra 2017. Herefter udfoldes to vigtige undertemaer: brug af data og digitalisering og deltidskultur på daginstitutionsområdet.

Som et led i en styrket videns- og erfaringsdeling kommunerne i mellem fremhæves tre kommunale cases, der hver især har formålet at sætte personaleresourcer, planlægning og/eller databrug på dagsordenen.

Som afslutning på temaet gives der inspiration til at sætte personaleresourcer på dagsordenen i MED-systemet.

> Bidragsydere til kapitlet

Data fra Kommunerne og Regionernes Løndatakontor (www.krl.dk)

KL-analyse: "Arbejdstidsundersøgelse blandt det pædagogiske personale i daginstitutioner", 2017

Artikel: "Personale i daginstitutioner bruger tiden med børnene – ikke på møder og administration", Momentum oktober 2017

Publikation: "Fuldtidsansættelser på pædagogområdet", KL og BUPL 2014

Publikation: "Fuldtid eller deltid blandt pædagoger på dag- og døgnområdet – Analyse af forklaringer på etableringen af fuldtidsstillinger versus deltidstillinger", Deloitte for KL, FOA, Socialpædagogerne og BUPL 2012

Output fra workshop afholdt med relevante kommunale aktører i KL, 2018

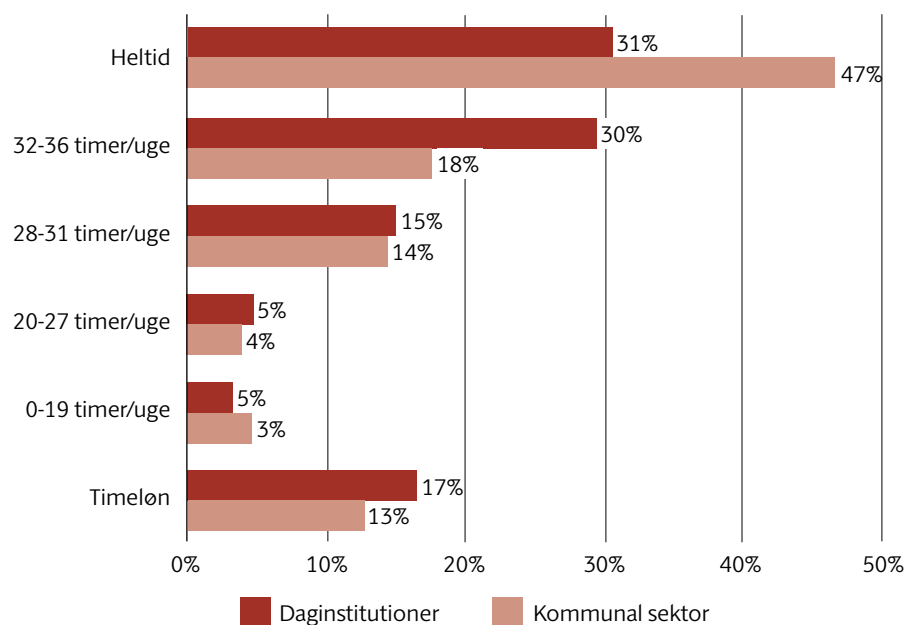
Interview med Ida Andréa Stoltze Rasmussen. Chefkonsulent KLK

Kommunale cases indsamlet af KLK, 2018

FAKTA: DELTID ER DEN MEST BRUGTE ANSÆTTELSESFORM PÅ DAGINSTITUTIONSOMRÅDET

Kun en tredjedel af det pædagogiske personale arbejder på fuldtid. Halvdelen har en beskæftigelsesgrad på mindre end 37 timer/ugen.

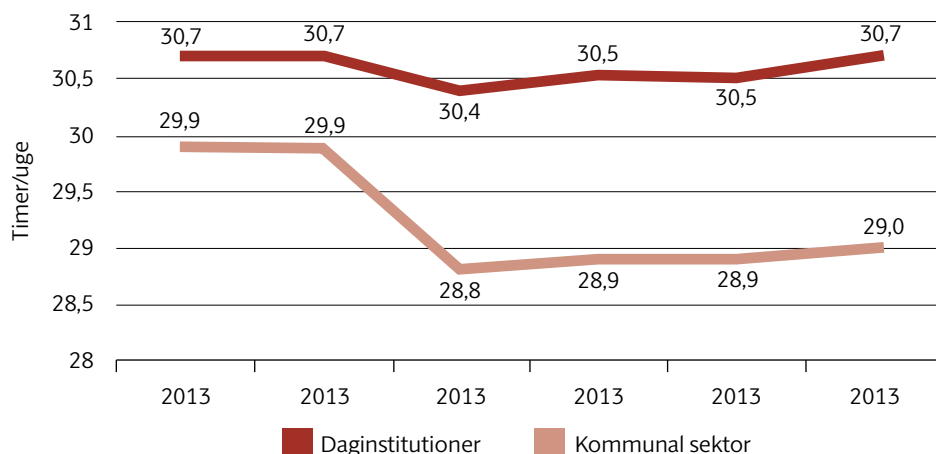
› Figur 5: Større andel deltidsansatte for det pædagogiske personale end generelt i kommunerne



Kilde: KRL. Opgjort i andel af antal ansatte, maj 2018

Dog har deltidsansat pædagogisk personale gennemsnitligt en højere beskæftigelsesgrad sammenlignet med det resterende kommunale arbejdsmarked.

› Figur 6: Højere beskæftigelsesgrad for det pædagogiske personale end det kommunale gennemsnit

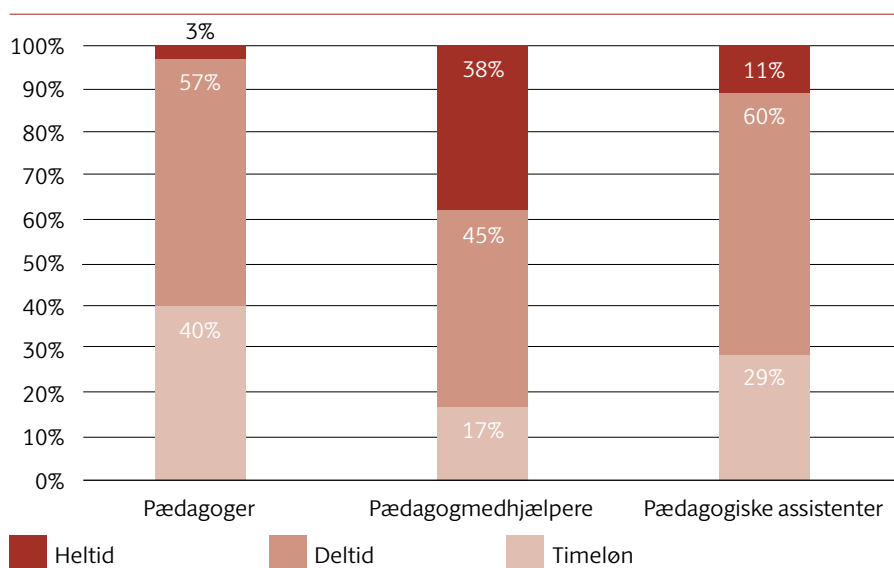


Kilde: KRL. Opgjort i andel af antal ansatte, maj måned det pågældende år.

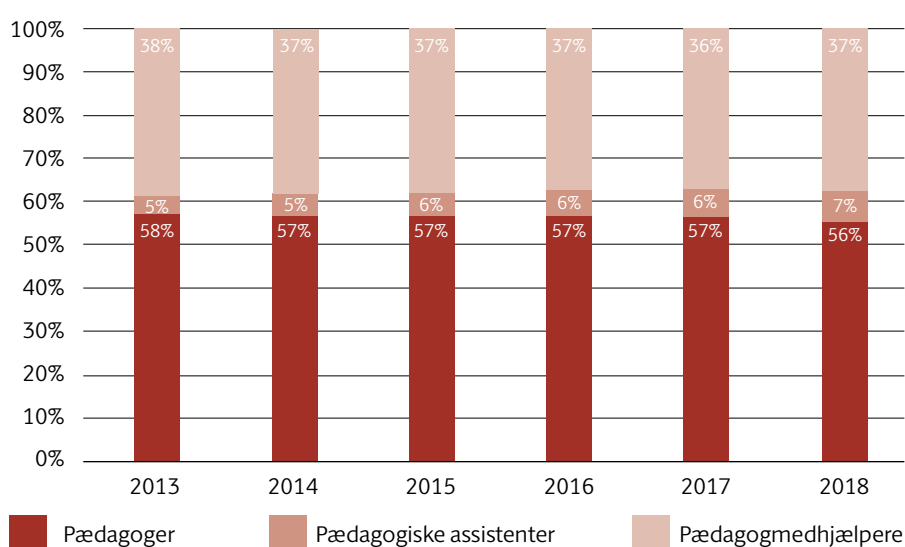
FAKTA: INGEN UDVIKLING I MEDARBEJDETSAMMENSÆTNING

Pædagogerne er den medarbejdergruppe blandt det pædagogiske personale, der har den største andel fuldtidsansatte. Dog er andelen stadig lavere end sammenlignet med hele det kommunale arbejdsmarked, hvor 48 pct. af stillingerne er fuldtidsstillinger.

› Figur 7: Pædagoger er den gruppe, hvor flest er ansat på heltid



› Figur 8: Medarbejdersammensætningen har været stabil siden 2013



Kilde: KRL. Opgjort i andel af antal ansatte.

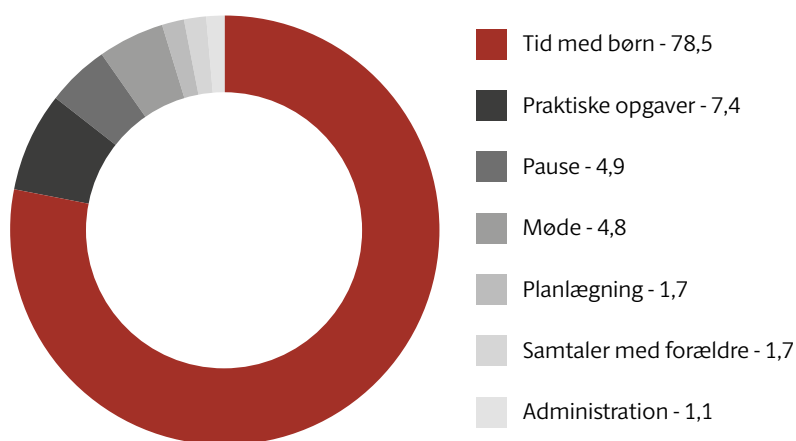
FAKTA: DET PÆDAGOGISKE PERSONALE BRUGER TIDEN SAMMEN MED BØRNENE

KL gennemførte i 2017 en tids- og registreringsundersøgelse i fem udvalgte kommuner. Undersøgelsen viste, at det pædagogiske personale i de medvirkende kommunale daginstitutioner bruger langt størstedelen af deres arbejdsdag sammen med børnene.

Hele 78,5 pct. af arbejdsdagen bruges med børnene, mens næstmest tid går med praktiske opgaver.

Undersøgelsen er foretaget i 43 daginstitutioner i fem forskellige kommuner, hvor man i en to-ugers periode har bedt knap 700 medarbejdere registrere deres arbejdstid på syv overordnede kategorier.

› Figur 9: Det pædagogiske personales tidsforbrug på forskellige opgaver (%)



Kilde: KL-analyse "Arbejdstidsundersøgelse blandt det pædagogiske personale i daginstitutionerne"



En af de deltagende kommuner var Roskilde Kommune. Her forklarer pædagogisk leder i Børnehuset Hyrdehøj Nina Titi Mohr, at man har arbejdet målrettet mod at sikre, at det pædagogiske personale får mest mulig tid med børnene.

»Der er en masse opgaver, der skal løses, og som vi ikke altid kan have børnene med i. Vi har derfor først analyseret på, hvad er det for nogle opgaver, det pædagogiske personale forlader stuen for at løse. Det kunne eksempelvis være at gå ned på kontoret for at printe billeder eller for at finde en busrute til en kommende tur, hvorefter vi fik en computer ind på stuen, så man kan undersøge sådanne ting på stuen, eventuelt sammen med børnene når det giver mening,« siger Nina Titi Mohr.

Tids- og registreringsundersøgelsen viste yderligere, at det i særlig grad er pædagogmedhjælperne, de studerende og vikarerne, der bruger mest tid sammen med børnene. Samtidig ses det, at de praktiske opgaver fylder for alle personalegrupper.

Pædagogisk leder Nina Titi Mohr fortæller, at bevidstheden om, hvem der løser hvilke opgaver, er vigtig. I institutionen har man eksempelvis valgt, at hun som leder står for al indkøb og kontakt til eksterne samarbejdspartnere, samt at det er køkkenmedhjælperen, der løser nogle af de praktiske opgaver frem for det pædagogiske personale.

»Hun ordner vasketøj, skifter sengetøj, vasker legetøj og sørger for, at der er fyldt op med bleer, toiletpapir og handsker. Alt det, som du normalt som pædagogisk personale vil gå fra børnene for at gøre, skal de ikke længere gøre,« siger Nina Titi Mohr.

Hun glæder sig derfor også over, at tallene viser, at langt størstedelen af tiden bliver brugt sammen med børnene.

»Det er da fedt. Arbejdsmiljømæssigt har det en stor betydning, at vi bliver bekræftet i, at vi er lykkedes med mange af de ting, vi arbejder med, fordi vi vil have tiden tilbage på stuerne,« siger Nina Titi Mohr og

fortæller, at også dokumentationsarbejdet i visse tilfælde kan foregå sammen med børnene:

»I forhold til snakken om dokumentation af det pædagogiske arbejde oplever jeg, at det har et fornuftigt leje i hverdagen. Vi har en høj grad af metodefrihed til både arbejdet med de pædagogiske læreplaner, men også til arbejdet med evaluering. Vi har implementeret børneintra, og det er vældig brugbart, når vi vil dokumentere pædagogikken, da vi nu ved hjælp af iPaden nemt orienterer forældrene, samtidig med at det kan foregå på stuen sammen med børnene.«

Forkortet udgave af artiklen "Personalet i daginstitutioner bruger tiden med børn - ikke på møder og administration", Momentum oktober 2017.

› Det pædagogiske personales tidsforbrug på forskellige opgaver fordelt på forskellige medarbejdergrupper (%)

	Pædagoger	Pædagogiske assistenter	Pædagogmedhjælperne	Pædagogstuderende	Vikarer
Tid med børn	75,9	78,3	81,1	82,8	86,6
Praktiske opgaver	6,9	7,8	8,3	5,7	7,1
Pause	6,2	6,0	3,2	3,3	0,3
Møde	4,6	4,7	5,2	6,2	5,5
Planlægning	2,5	1,0	0,8	0,9	0,2
Samtaler med forældre	2,3	1,9	1,0	0,2	0,2
Administration	1,7	0,3	0,4	0,9	0,0

Kilde: KL-analyse "Arbejdstidsundersøgelse blandt det pædagogiske personale i daginstitutionerne"

BRUG AF DATA OG DIGITALISERING

Data er et godt udgangspunkt for at drøfte forskelle i faglig praksis, praksis for planlægning af tid og arbejdsopgaver. Samtidig kan eksempelvis digitalisering af vagtplaner give et mere systematisk overblik over personaleressourcer.

Data kan skabe det fornødne grundlag for fælles viden, hvad enten det handler om forskelle mellem institutioner, personalegrupper eller blot over tid i den enkelte institution. Chefkonsulent fra KL's konsulentvirksomhed Ida Andréa Stoltze Rasmussen fortæller, hvordan data kan bruges handlingsorienteret.

»Data kan bruges som udgangspunkt for at være nysgerrig på årsager til forskelle. Er der for eksempel en institution, der har fundet en rigtig god måde at gøre tingene på, eller er der forskel på rammevilkår for institutioner?«

Hvilke data er tilgængelige?

For at data kan understøtte en øget kvalitet i kerneopgaven, skal kommunen have et overblik over, hvilke data der er tilgængelige, hvordan de trækkes og opbevares og opgørelsesmetoder – hvad siger data noget om?

Brugbare data på daginstitutionsområdet er eksempelvis personaledata, der bl.a. omhandler personalesammensætning, personaleomsætning og beskæftigelsesgrad. Derudover kan det være relevant for de kommuner, der har digital registrering af børnefremmødet at se på mønstre på den enkelte institution – er der forskelle hen over ugen? Er der forskelle hen over året?

Ida Andréa Stoltze Rasmussen fremhæver, hvordan særligt børnefremmødet kan være med til at kvalificere vagtplanlægningen.

»Data kan give et overblik over, hvornår der typisk er mange eller få børn til stede i et

dagtilbud. Dermed er det et godt udgangspunkt for at lave vagtplaner på en måde, der så vidt muligt medfører, at arbejdsbelastningen og serviceniveauet bliver nogenlunde jævnt hen over dagen og året.«

Data skal give mening

En af de ting, som Ida Andréa Stoltze Rasmussen fremhæver, at data kan bruges til, er at synliggøre praksis og på den måde have et oplyst grundlag for at tage de nødvendige – og ind imellem svære – samtaler og dialoger.

»Når det kommer til anvendelsen af ressourcerne, kan data eksempelvis bruges til at synliggøre, hvad tiden går med. Det er et godt udgangspunkt for at drøfte, hvilke opgaver og indsatser tiden skal bruges på, hvis vi skal fokusere på kerneopgaven. Op-

levelsen af, hvad der fylder i hverdagen, er ikke altid det samme som, at det tager lang tid og omvendt.«

Ida Andréa Stoltze Rasmussen pointerer, at data skal give mening for de, der skal forholde sig til og handle på det.

»Hvis data skal være valide, skal registreringen give mening for de medarbejdere, der registrerer, samt for de ledere, der skal formidle fx resultater eller mønstre og udviklinger over tid. Det er ligeledes ofte en forudsætning for succes af indsatser, som man sætter i værk på baggrund af mønstre og udvikling i data, at de udvikles i samspil med de medarbejdere, der skal udføre dem i praksis.«

> Gode råd til bedre brug af data

- Vær opmærksom på, hvad data skal bruges til; et overblik internt i kommunen eller som ledelsesinformation for den enkelte leder?
- Hav fokus på værdien af benchmark og kobling til det praksisnære; data må ikke stå alene, men skal læses i sammenhæng med virkeligheden
- Brug data som udgangspunkt for nysgerrighed på egen og andres praksis og som udgangspunkt for drøftelser af praksis.
- Vær bevidst om oversættelsen af data til det faglige niveau. Inddrag praksis, når mønstre i data skal omsættes til indsatser. Løsninger og indsatser skal give mening i den organisatoriske og faglige kontekst, de skal indgå i.
- Støt op om den enkelte leder med gode og forståelige data; overvej i hvilken form, data skal være tilgængelig for den enkelte leder.
- Se HR som en aktiv medspiller - Hvilke tal, rapporter, mønstre og lettilgængelige løsninger kan forvaltningen stille til rådighed for lederne?
- Tag kritisk stilling



DELTIDSKULTUR PÅ DAGINSTITUTIONSOMRÅDET

En stor del af det pædagogiske personale arbejder ikke på fuldtid, men har en beskæftigelsesgrad på mindre end 37 timer om ugen. Som en del af kommunal arbejdsgiverpraksis er det vigtigt at sikre et øget fokus på beskæftigelsesgrad, til gavn for både medarbejder og leder.

Tidligere undersøgelser har peget på, at såvel medarbejdere som ledere har haft præferencer for deltidsansættelser på daginstitutionsområdet. På den ene side giver det medarbejderne mulighed for at opnå en bedre balance mellem arbejds- og privatliv, og på den anden side giver deltidsansættelser lederne en større fleksibilitet i vagtplanlægningen, og de kan dermed lettere sikre, at der er tilstrækkeligt med personale i spidsbelastningsperioder.

Dog kan der være mange gevinster i et øget fokus på beskæftigelsesgrad og særligt kulturen omkring deltidsansættelser.

Deltidskultur har afsmittende effekt

Arbejdsnormen omkring deltidsansættelse kan flere steder ses som kultur blandt medarbejderne. Hvis hovedparten af de ansatte i en institution er på deltid, vil det virke afsmittende på resten af medarbejderne. Derudover kræver det en målrettet indsats, hvis nye stillinger skal slås op som fuldtidsstillinger, og nye medarbejdere – og især nyuddannede og unge – ikke fastholdes i en deltidskultur.

To vigtige redskaber i denne forbindelse er at sætte beskæftigelsesgrad på dagsor-

denen til samtaler med medarbejderne, eksempelvis MUS, samt så vidt muligt at slå nye stillinger op som fuldtidsstillinger.

Længere, men mere sammenhængende dage

Når en medarbejder går op i tid betyder det som oftest flere timer i ydertimerne, hvilke sommetider ikke anses som attraktivt af medarbejderne. Dog opleves arbejdsugen oftest også som mere sammenhængende og fuldtidsansatte medarbejdere har mere kontakt til forældrene og forholdsvis mere tid sammen med børnene. Det kan være med til at skabe bedre vilkår for forældre-samarbejdet.

Kommunale daginstitutioner, der systematisk har arbejdet med fuldtidsstillinger som normen oplever desuden, at en øget andel af fuldtidsansatte både kan sikre kvaliteten

i det pædagogiske arbejde samt mindske alenetid med børnene om eftermiddagen. Derudover nævner ledere og medarbejdere, at flere fuldtidsstillinger skaber sammenhæng i hverdagen og gør det lettere at organisere og sætte tid af til pædagogiske aktiviteter.

Øget pres de kommende år

Daginstitutionsområdet kommer under pres de kommende år. En analyse fra KL viser, at der på mellemlang sigt kan forventes en stigning i antal børn mellem 0-6 år på 19 pct. eller omkring 80.000 børn frem til 2030⁷. Også her er medarbejdernes arbejdstid et væsentligt fokuspunkt i forhold til at sikre arbejdsudbuddet.

> Gode råd til fokus på beskæftigelsesgrad

At arbejde med kulturændringer kræver fokus på mange niveauer

- Politisk forankring – hele organisationen skal tage ejerskab på en ny dagsorden
- Arbejd strategisk med nye rekrutteringer. Hav fokus på, at stillinger så vidt som muligt slås op som fuldtidsstillinger
- Afdæk medarbejdernes ønske om at gå op i tid
- Inddrag beskæftigelsesgrad som en del af samtaler med medarbejderne, fx MUS. Giv medarbejderne mulighed for enten af gå ned eller op i tid

7) Fra publikationen "Arbejdsudbud og rekruttering i kommunerne", KL 2017



DATA GIVER MERE TID MED BØRN I ROSKILDE KOMMUNE

I Roskilde Kommune har man indført et digitalt system, som registrerer børnefremmødet i institutionerne. Det giver institutionslederne bedre muligheder for at bruge personaleresourcer der, hvor der er brug for dem, og hvor børnene får mest glæde af det.

Personalet i institutionerne skal være på arbejde, når børnene er der. Det giver mere tid sammen med børnene og en mindre stressende hverdag for personalet. Det er i hvert fald devisen i Roskilde Kommune, hvor et digitalt registreringssystem giver institutionslederne mulighed for at bruge data om børnefremmøde, når de skal lave vagtplaner.

Konkret betyder det, at forældrene tjekker børnene ind på en skærm, når de afleverer, og tjekker børnene ud, når de henter dem.

Ifølge Kate Blytækker, der er pædagogisk leder i Børnehuset Elverhøj og Børnehuset Storkereden i Roskilde Kommune, handler det om at tage udgangspunkt i institutionens kerneopgave.

»Vi er her for børnenes skyld, så selvfølgelig skal vi også være flest på arbejde i de tidsrum, hvor der er flest børn. Vi skal bruge vores ressourcer bedst muligt. Man skal for eksempel ikke være alene med femten børn om eftermiddagen« siger hun.

Forskell på institutioner

Det er forskelligt fra institution til institution, hvornår børnene er der. I Børnehuset Hyr-

dehøj i Roskilde Kommune har dataene for eksempel vist pædagogisk leder Nina Titi Mohr og hendes personale, at der ikke er overensstemmelse mellem antal afleverede børn og mængden af personaleresourcer.

»I forbindelse med en undersøgelse sidste sommer opdagede vi, at der på daværende tidspunkt ikke er helt så mange børn tidligt om morgenen, som vi troede. Vi havde et billede af, at der var mange mellem klokken 7.00 og klokken 8.00. Men det var under 10 procent af børnene, der var kommet klokken 8.00. Alligevel var vi mange på arbejde. Dette ændrer sig hele tiden, og det skal vi være klar til at justere ud fra«, forklarer hun.

Derfor justerede Nina Titi Mohr vagtplanen, i fællesskab med personalet, så nogle af de tidligere morgenressourcer blev flyttet til midt på dagen. Det har resulteret i, at der nu er en til to dage om ugen, hvor der ikke er noget personale, der går hjem før klokken 13.30. Tidligere ville en tredjedel være gået klokken 12.00.

»Det giver noget andet, når man ser på data over en længere periode. Vi havde et billede af, at børnene var her i mange timer, men det er kun otte procent, der er i insti-

tutionen i mere end 7,5 time«, siger Nina Titi Mohr.

Justerer løbende i samarbejde med medarbejderne

Det er for det meste medarbejderne selv, der bestemmer, hvornår vagtplanen skal justeres. Når de for eksempel giver udtryk for, at de har travlt, fordi der er mange børn om morgenen, undersøger Nina Titi Mohr, om deres oplevelser passer med tallene.

»Hvis tallene stemmer overens med medarbejdernes oplevelse, og det gør de som regel, så justerer vi. Sommetider er det tre gange på tre måneder, andre gange er det hvert halve år. Vores udgangspunkt er, at det er aktiviteterne, der skal styre skemaet – ikke omvendt«, forklarer hun.

Behov for kulturændring

Det er imidlertid ikke altid uden udfordringer, når personalets vagtplan skal ændres. Ændringen i personalets mødetidspunkter har ifølge Kate Blytækker krævet et opgør med kultur og traditioner.

»Nogle pædagoger har været vant til at have ugentlige lukkedage eller dage, hvor de mødte tidligt og kunne holde fri klok-



ken 12.00. Nu kan det være, de skal møde klokken 12.00 i stedet. Så det kræver et nyt mindset i forhold til, hvordan de møder på arbejde, hvis jeg skal kunne tilbyde det samme pædagogiske tilbud hele dagen«, forklarer hun og uddyber:

»Vi kunne se på data, at der var masser af personale om formiddagen, mens de gik hjem om eftermiddagen. Til gengæld blev børnene. Vi skal være lige meget personale om formiddagen og eftermiddagen«, forklarer hun.

Slagt de hellige køer

Selv om den nye vagtplan har krævet lidt tilvænnelse fra personalets side, er de glade for den nu. Ændringen betyder for eksempel, at det er muligt at lave pædagogiske aktiviteter med børnene både om formiddagen og om eftermiddagen.

»Hvis ikke personalet er med, kommer det ikke til at fungere. Derfor startede vi processen med et kick-off-arrangement, hvor vi fik

talt om kerneydelsen. Hvad er det, vi gerne vil? Og hvad skal der til? Samtidig brugte jeg data til at vise, hvornår børnene rent faktisk er i institutionen. Det betyder til gengæld, at personalet er mindre stressede nu, og sygefraværet er faktisk også faldet«, siger Kate Blytækker.

Hun er da heller ikke i tvivl om, at registreringssystemet giver bedre mulighed for at bruge ressourcerne optimalt.

»I vores verden er det ofte fastlagt, at man har en tidlig dag eller sen dag. Der er mange hellige køer. Man er nødt til at gøre op med dem og bruge ressourcerne der, hvor man har brug for dem. Data giver mulighed for at se, hvor vi har et reelt behov, så det ikke bare er, hvad vi tror.«

> Gode råd fra Roskilde Kommune:

- Data er ikke farligt. I den pædagogiske verden kan vi godt være bange for data, men man bliver ikke en dårligere pædagog af at kigge på data.
- Vær villig til at ændre rutiner. Man skal som leder turde at kaste alle bolde op i luften.
- Kom godt i gang. Det er vigtigt at få talt om kerneopgaven og få et fælles værdigrundlag.



LEAN GIVER MERE TID TIL BØRNENE I FAVRSKOV KOMMUNE

Idrætsbørnehaven Bavnehøj i Favrskov Kommune har via et LEAN-forløb ændret deres praksis, så pædagogerne bruger mindre tid på praktiske opgaver og mere tid sammen med børnene. Det handler bl.a. om, hvordan man gør rulleborde klar til eftermiddagsmad og de mindste børn klar til at sove middagslur.

Når de mindste børn i Idrætsbørnehaven Bavnehøj skal sove til middag, hjælper de selv med at finde deres senge frem og stille dem på bestemte pladser. Det er nøje planlagt, hvem der står for at skifte bleer på dem og efterfølgende putte dem. Faktisk er hele seancen sat i system, så man undgår at spille tid på at koordinere det hver dag.

Det er blot en af de typiske opgaver i en institution, som daglig leder i Idrætsbørnehaven Bavnehøj Åse Andersen og hendes personale har haft under kærlig behandling i forbindelse med et LEAN-forløb. Forløbet skulle hjælpe 12 arbejdspladser i Favrskov Kommune med at blive mere effektive i deres opgaveløsning og udnytte ressourcerne bedst muligt.

»Vi har for eksempel sat hjul på sengene, så de er lettere at stille frem og køre væk, og det er aftalt, hvem af pædagogerne der har opgaven med at putte. Det betyder, at vi har mere end halveret den tid, vi bruger på det. Plus der er en gevinst i kvaliteten, fordi børnene nu hjælper med at gøre sengene klar, så vi er hele tiden sammen med børne-

ne, og det giver læring for dem«, siger Åse Andersen og uddyber:

»Vi har mange arbejdsgange, som vi før har lavet rutinemæssigt. Det er sundt at spørge sig selv, om de er hensigtsmæssige. Så nu tager vi dem op til revision. Vi fandt eksempelvis ud af, at der tit manglede en kniv eller skål på rullebordene, når vi skulle have eftermiddagsmad. Nu er der en standard for, hvad der skal være på rullebordet. Så sørger den, der møder først for, at det er der«.

Mere tid til nærvær med børnene

LEAN-projektet har haft fokus på at involvere, engagere og inddrage medarbejderne i processen med at finde områder, hvor arbejdet kan gøres smartere og ressourcerne kan anvendes bedre. Det har ifølge Åse Andersen været med til at understøtte motivationen, trivslen og arbejdsglæden blandt personalet.

»Vores mål har været at skabe mere nærvær med de ressourcer, vi har, ved at ændre i praksis. Vi har bl.a. fundet ud af, at det er

en god ide at ændre i den måde, vi putter børn, holder personalemøder, forbereder måltider mv. Det handler om at undgå spildtid i forbindelse med de opgaver, der ikke er de pædagogiske«, forklarer hun.

Til at starte med, var Åse Andersen ikke overbevist om, at forløbet ville blive en gevinst for hendes institution.

»Jeg var skeptisk i forhold til, om LEAN-metoden kunne bruges i en institution med børn. Den tanke havde jeg dog kun én dag, så fik jeg øjnene op for, at det var meget brugbart og en god metode til at analysere praksis. Det har været godt for os at få nye redskaber i værktøjskassen«, siger hun.

Projektet begyndte i starten af 2018 og sluttede i efteråret samme år. Åse Andersen og hendes personale har dog besluttet at fortsætte med metoden og kigge nærmere på endnu flere arbejdsgange.

»Organisationen bliver mere smidig, og det giver mening for personalet. Det giver et andet sammenhold, og man får mere lyst

til at være på arbejde. Vi vinder mere tid. Vi møder stadig ind og lukker på de samme tidspunkter, men vi har fået en følelse af, at der er mere tid til nærvær med børnene,« forklarer hun.

Løser kerneopgaven bedre

Åse Andersen er derfor heller ikke i tvivl om, at forløbet har givet institutionen bedre muligheder for at løse kerneopgaven.

»Vi har fået et stærkere dagtilbud, hvor der er tid til at lytte og reflektere sammen med børnene. Vi inddrager børnene mere og laver nye læringsmiljøer, hvad enten det handler om at finde senge frem, stille sin madpakke på plads eller finde sit eget tøj. Man løser kerneopgaven bedre, når man ikke hele tiden bliver forstyrret eller kommer i tanke om noget andet, man også skal«, siger hun.

De positive resultater er ikke kommet af sig selv. Åse Andersen understreger, at det er alfa og omega at få personalet med og samtidig selv vise vejen som leder. Konkret betyder det, at hun har indført korte tavlemøder på 15 minutter, når der er behov. Her aftaler medarbejderne, hvilke udfor-

dringer de vil undersøge, samt hvordan de vil forsøge at løse dem.

»Medarbejderne skal gå med i det. Hvis de ikke gider at spille med, så kan det ikke lykkes«.

> Gode råd fra Favrskov Kommune:

- Forandring skal give mening! Find behovet og nødvendigheden af en forandring.
- Vær tydelig og præcis i kommunikationen i forhold til, hvilke formål forandringen har.
- Inddrag medarbejderne. Medarbejderne skal have indflydelse på rammen for det kommende fælles pædagogiske arbejde; vision, kerneopgave, mål, dagsrytmen, traditioner mm.





SÆT PERSONALERESSOURCER PÅ DAGSORDENEN SAMMEN MED MEDARBEJDERNE

Understøttelse af en kulturændring, samt strategisk overblik i forhold til arbejdstilrettelæggelse og tilgængelige ressourcer, kræver en involverende dialog mellem leder og medarbejdere.

Den tidlige inddragelse, ledelsesfokus og det gode samarbejde er en forudsætning for at lykkes med arbejdstilrettelæggelse. Det er vigtigt at være opmærksom på hvilke dagsordner og temadrøftelser, der er relevante for hvilke fora i kommunen, herunder MED-udvalg.

Overvej altid "hvorfor, hvordan og hvad".

Temaer:

Organisering af dagtilbud

- Understøtter organiseringen kerneopgaven og opgaveløsningen?

Beskæftigelsesgrad

- Kulturen omkring deltidsansættelser, hvordan understøttes muligheden for, at de medarbejdere, der gerne vil, kan komme op i tid.

Vagtplanlægning

- Hvordan sikres den optimale vagtplanlægning? Fælles standarder, lokale løsninger på institutionen eller en digital løsning?

Fordeling af opgaver

- Anvendelse af andre faggrupper. Hvordan sikres den gode opgavefordeling?

Digitale løsninger

- Hvordan kan digitale løsninger på bedst mulig måde understøtte opgaveløsningen? Hvilke udfordringer?

Hvordan kan man med fordel drøfte det?

Afdækning af dilemmaer

- Konkrete lokale cases kan være med til at opstille og afdække dilemmaer og mulige løsninger.

Værktøjer og ordninger

- Hvilke værktøjer, ordninger, tiltag etc. stilles til rådighed?

Løbende opfølgning

Er rammerne optimale?

Vidensdeling

- Fokus på hvad der virker og læring på tværs af institutioner. Vær nysgerrig på de institutioner, hvor det går godt.

Ekstern viden

- Skab et fælles vidensgrundlag for dialogen.





Arbejdsgiverpraksis på daginstitutionsområdet

KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
Tlf. 3370 3370

kl@kl.dk

www.kl.dk

 [@kommunerne](https://twitter.com/kommunerne)

 facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830435