

LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE



Børne- og Ungdomsudvalget

Protokol

Torsdag den 9. februar 2012 kl. 14:30
afholdt Børne- og Ungdomsudvalget møde i Udvalgsværelse 1/Rådhus.

Medlemmerne var til stede

Endvidere deltog:

Børne- og Fritidsdirektør Ulla Agerskov, vicedirektør
Torben Carlsen og dagtilbudschef Charlotte Bidsted

INDHOLDSFORTEGNELSE

Sag nr:		Side:
01	Virksomhedsplan for 2012 - Børne- og Fritidsforvaltningen .	4
02	Budgetproceduren 2013-16 .	6
03	Forpligtigende retningslinier for overgange mellem tilbud på Børne- og Ungeområdet nu med tidlig SFO overgange. .	9
04	Evaluering af anvisningsregler for dagtilbud .	10
05	Indførelse af børneintra og forældrekurser i dagtilbud (udmøntning af Budgetaftale 2012 – 15) .	15
06	Rambølls evaluering af nye ledelsesformer på dagtilbud .	19
07	Principbeslutning om pulje til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen (udmøntning af Budgetaftale 2012 – 15) .	23
08	Dannelse af klasser for skoleåret 2012/2013 .	31
09	Partnerskab om effektiv brug af lærernes arbejdstid .	34
10	Bytinget 8. november 2011 .	36
11	En ekstra lektion på mellemtrinnet fra skoleåret 2011/2012 .	39
12	Principper for sponsorfinansiering .	41

13	Anmodning fra SF om optagelse af sag på dagsordenen om Kommunikation, delegation og rollefordeling mellem udvalg og forvaltning	43
	.	
14	Anmodning fra Det Radikale Venstre om sag på dagsordenen om etablering af en lokal Lyngby-Taarbæk Kommune udgave af Tranefonden	45
	.	
15	Meddelelser - februar 2012 Børne- og Ungdomsudvalget	46
	.	
16	Visionsdrøftelse - Børne- og Ungdomsudvalget	47
	.	
17	Anmodning om optagelse af sag på førstkommende Børne- og Ungdomsudvalgsmøde på vegne af Socialdemokraterne og SF - Arbejdet med inklusion på skoleområdet	48
	.	
18	Renovering af Hummeltoftehallen	49
	.	

Virksomhedsplan for 2012 - Børne- og Fritidsforvaltningen

Sagsfremstilling

Økonomiudvalget behandlede i sit møde den 24. januar 2012 direktionens og forvaltningernes forslag til virksomhedsplan 2012 og vedtog, at udsætte behandling til efter behandling i de enkelte stående udvalg.

Børne- og Fritidsforvaltningens Virksomhedsplan 2012 afspejler de senere års fokus på at styrke sammenhængskraften og helhedstækningen i forvaltningen. Virksomhedsplan 12 bidrager også til at skabe sammenhæng mellem de centrale styringsdokumenter, der er dagsordensættende for forvaltningens virksomhed.

Eksempler på styringsdokumenter er:

- Lyngby-Taarbæk Vidensby 2020
- Den sammenhængende Børne- og Ungepolitik
- Budgetaftale 2012-2015
- Direktionens udviklingsstrategi og virksomhedsplan.

Virksomhedsplan 2012 danner endvidere afsæt for og er styrende for indsatserne i virksomhedsplanerne for daginstitutioner, skoler m.v. Derved sikres sammenhæng i styringskæden fra det politiske niveau til den borgernære service.

I Virksomhedsplan 2012 er de enkelte indsatsområder

- Læring og kompetencer
- Kultur- og Fritid
- Inklusion og fællesskab
- Forebyggelse og tidlig indsats
- Innovation og effektivisering
- Trivsels- og ledelsesmåling

nærmere beskrevet.

Økonomiske konsekvenser

Ingen

Beslutningskompetence

Økonomiudvalget

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at udvalget anbefaler forvaltningens forslag til Virksomhedsplan 2012 over for Økonomiudvalget.

Børne- og Ungdomsudvalget den 9. februar 2012:
Anbefales.

Budgetproceduren 2013-16

Sagsfremstilling

Økonomiudvalget behandlede på mødet den 24. januar 2012 forvaltningens forslag til tidsplan og principper på grundlag af notat af 16. januar 2012.

Forvaltningens forslag bygger på en række centrale principper om

- o at skabe et tidligt samlet økonomisk overblik i form af budgetredegørelse og budgetanalyser
- o at udarbejde en budgetstrategi til Økonomiudvalgets møde den 17. april
- o at afholde en budgetkonference den 23. april for kommunalbestyrelsen
- o at sikre en tidlig og aktiv involvering af de faglige ledere
- o at sikre en tidlig og mere aktiv involvering af fagudvalgene
- o at sikre en tidlig inddragelse af MED-organisationen

I tråd med disse principper havde forvaltningen i notatet af 16. januar 2012 foreslået, at der allerede på Økonomiudvalgets januarmøde blev truffet en beslutning om, at fagudvalgene skulle gå i gang med at finde besparelsesforslag på 1 pct., og at fagudvalgenes løsningsforslag – efter drøftelser i MED-organisationen - skulle indarbejdes i budgetforslaget.

På baggrund af oplægget besluttede Økonomiudvalget

1. at igangsætte en proces i de stående udvalg, hvor der skal findes ideer til reduktion af serviceudgifter, hvor Økonomiudvalget har et ambitionsniveau på 1 pct.,
2. at forslagene sammenskrives i et handlekatalog uden at indgå i budgetforslaget, og
3. at tidsplanen i notatet af 16. januar 2012 tilrettes i overensstemmelse med pkt. 1 og 2.

I indeværende møde vil forvaltningen give en orientering om, hvordan den påtænker at tilrettelægge fagudvalgets arbejde med Økonomiudvalgets beslutning af 24. januar 2012.

Orienteringen bygger på nedenstående tidsplan og proces:

Dato:	Aktivitet	Aktør
Februar (uge 6)	Fagudvalgene orienteres om Økonomiudvalgets beslutning af 24. januar 2012 og om forvaltningens oplæg til proces.	POL

Febr. og marts	<p>Forvaltningen</p> <ul style="list-style-type: none"> - inddrager de decentrale ledere i idéfasen for budgettilpasningen og - arbejder med handleforslag, hvis omfang lever op til Økonomiudvalgets ambitionsniveau på 1 pct.'s reduktion. Herunder vil MED-organisationen løbende blive inddraget, således at forslagene vil blive behandlet i MED-organisationen inden endelig behandling i fagudvalgene. 	ADM
April (uge 15)	<p>Fagudvalgene sættes i gang med budgetarbejdet på baggrund af oplæg fra forvaltningen – 1. oplæg. På mødet drøftes forvaltningens oplæg, herunder de konsekvenser der er anført af forvaltningen og af MED-organisationen.</p>	POL
April (den 17. april)	<p>Økonomiudvalget fastlægger budgetstrategien,</p> <ul style="list-style-type: none"> - herunder krav til serviceudgifternes størrelse, og - retningslinjer for fagudvalgenes arbejde med budgetrammen 	POL
April og maj	<p>På baggrund af fagudvalgsbehandlingen arbejder forvaltningen videre med forslagene i 1. oplæg. Endvidere arbejder forvaltningen med yderligere forslag – 2. oplæg, således at summen af forslag til handlekataloget matcher sparekravet fra Økonomiudvalgsmødet den 17. april.</p>	ADM
Maj (uge 19)	<p>Fagudvalgene drøfter på ny forvaltningens forslag til reduktioner, både 1. oplæg og 2. oplæg.</p>	POL
Juni	<p>Forvaltningen arbejder videre med forslagene efter fagudvalgsmødet i uge 19, herunder inddrages ledere og MED-organisationen.</p>	ADM
Juni (uge 24)	<p>Fagudvalgene færdiggør behandlingen af de fremlagte handleforslag, så de kan indgå i samlet oplæg til Økonomiudvalgsmødet den 19. juni.</p>	POL
Juni (den 19. juni)	<p>Økonomiudvalget</p> <ul style="list-style-type: none"> - drøfter budgetstatus og fastlægger evt. korrektioner til sparekravet - drøfter handlekataloget, som er oversendt fra fagudvalgene - drøfter det videre arbejde med forslagene, herunder offentliggørelse 	POL
Juli og august	<p>Forvaltningen igangsætter evt. yderligere forslag til handlekataloget jf. beslutningen i ØK-mødet den 19. juni.</p>	ADM
August	<p>Forvaltningen klargør budgetforslaget 2013-16 med henblik på udsendelse den 22. august, og færdiggør handlekataloget til ØK-mødet den 20. august.</p>	ADM
August (den	<p>Økonomiudvalget orienteres om seneste budgetstatus, og</p>	POL

20.aug.)	træffer beslutning om den videre procedure omkring handlekataloget.	
----------	---	--

Økonomiske konsekvenser

Ingen

Beslutningskompetence

Børne- og Ungdomsudvalget

Indstilling

Forvaltningen foreslår, at orienteringen tages til efterretning

Børne- og Ungdomsudvalget den 9. februar 2012:

Taget til efterretning.

A kan ikke tiltræde forslag 1, idet der ikke allerede nu 3 måneder efter budgettets vedtagelse er belæg for at melde en besparelse på 1% ud.

Forpligtigende retningslinier for overgange mellem tilbud på Børne- og Ungeområdet nu med tidlig SFO overgange.

Sagsfremstilling

Børne- og Ungdomsudvalget vedtog den 19. maj 2011 de reviderede, forpligtigende retningslinier for overgange mellem tilbud på Børne- og Ungeområdet.

Udvalget protokollerede samtidig, at sagen skulle genfremlægges i forbindelse med evalueringen af tidlig start i SFO. Evalueringen af den tidlige start i SFO har været forelagt udvalget den 17. november 2011. Arbejdsgruppen, der oprindeligt evaluerede og reformulerede aftalerne om overgange, har herefter foreslået forpligtigende retningslinier i forbindelse med overgangen fra børnehave/børnehus til tidlig SFO og fra SFO til klub. Herudover er retningslinierne i forbindelse med tosprogede børn blevet gennemgået og justeret. Justeringerne fremgår af bilaget.

Økonomiske konsekvenser

Ingen.

Beslutningskompetence

Børne- og Ungdomsudvalget.

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at de forpligtigende retningslinier for overgange mellem tilbud på Børne- og Ungeområdet er gældende for alle institutioner m.v. fra 1. marts 2012.

Børne- og Ungdomsudvalget den 9. februar 2012:

Godkendt med en bemærkning om, at der også bør være fokus på børn og unge, der vender tilbage efter udlandsophold.

Bilag: Bindende retningslinier for arbejdet med overgange

Evaluering af anvisningsregler for dagtilbud

Sagsfremstilling

Den 17. november 2010 vedtog Børne- og Ungdomsudvalget nye anvisningsregler for dagtilbuddene. Det blev desuden besluttet at evaluere anvisningsreglerne ved udgangen af 2011.

I forlængelse heraf har Børne- og Fritidsforvaltningen evalueret de nye anvisningsregler internt. I forbindelse med evalueringen er der særligt spurgt ind til pladsanvisningens og ledernes erfaringer med de nye regler. Nedenfor samles op på disse erfaringer. Sidst i sagen orienteres om Gentofte Kommunes elektroniske anvisning.

De nye anvisningsregler trådte i kraft pr. 1. januar 2011. Orientering om nye anvisningsregler foregik på www.ltk.dk og ved at udsende breve til forældre med børn på ventelisten.

Formålet med de nye anvisningsregler var at:

- a) Sikre børnefamilier et sammenhængende tilbud og lette dem i hverdagen
- b) Sikre plads til børn med behov for en garantiplads
- c) Sikre større kontinuitet i børnenes hverdag og mindske antallet af skift
- d) Sikre en bedre og mere fleksibel udnyttelse af pladserne
- e) Lette og effektivisere administrationen af anvisningen

a) Flere børnefamilier har fået en mere sammenhængende tilbud og er blevet lettet i hverdagen

Det er især de nye regler vedr. prioritering af søskende og børn med behov for udvidet åbningstid, der har tilgodeset dette.

De tidligere regler prioriterede som hovedregel altid det ældste barn først. I de nye anvisningsregler ændres denne hovedregel således, at søskende og børn af forældre med behov for tidlig åbningstid prioriteres forud for andre børn. Det sker for i højere grad at tage hensyn til familier med flere børn og tilgodese forældre på arbejdsmarkedet med dokumenteret behov for udvidet åbningstid, eller børn hvis forældre har tilføjet ønsket om pasningsgaranti.

Konsekvensen af de nye regler er, at yngre søskendebørn kommer før ældre børn på ventelisten, som derfor må vente enten længere på en plads i et konkret dagtilbud eller tilbydes et af de andre ønskede dagtilbud. Det samme gælder børn af forældre

med behov for tidlig åbningstilbud. Størstedelen af søskendebørn får i dag plads i samme institution som deres søskende.

Daginstitutionsledernes oplever, at reglerne om at prioritere søskende fungerer efter hensigten. De oplever, at det er en stor lettelse for familierne og daginstitutionerne selv, at søskendebørn i højere grad prioriteres før børn på ventelisten, som ikke har søskende. Desuden oplever lederne, at det er en fordel for institutionerne, at de kender familierne i forvejen og at børn og forældre kender institutionerne, fordi det letter samarbejdet og indkøringen af børnene.

Også pladsanvisningen oplever en stor tilfredshed blandt forældrene i forlængelse af denne ændring. Pladsanvisningen har i 2011 ikke modtaget klager fra forældre, som er blevet sprunget over på ventelisten af søskendebørn.

Desuden betyder reglen vedr. anvisning inden for 3,5 km. grænsen at forældre anvises plads til deres børn i nærheden af deres bopæl.

b) Lyngby-Taarbæk Kommune overholder pasningsgarantien

For at leve op til lovens krav om at tilbyde garantibørn plads en bestemt dato prioriteres garantibørn før andre børn i perioder med særlig pres på pladser. Konsekvenserne er at et yngre garantibarn kan komme før ældre børn på ventelisten, der derfor må vente længere på en plads i et konkret dagtilbud eller tilbydes et af de andre ønskede dagtilbud. Regler har konsekvent været brugt i foråret 2011 i Lundtofte, Virum og Lyngby distrikt og i foråret 2012 i Virum og Lyngby distrikt.

I en tid med et meget stort pres på pladser har reglen bedraget til, at Lyngby-Taarbæk Kommune har kunnet overholde pasningsgarantien. Omvendt er der sket en kraftig stigning i antallet af forældre, som opskriver børn til pasningsgarantien.

Daginstitutionerne oplever nu i højere grad modtager børn helt fra de er omkring 10 måneder gamle, og at dette ikke er forbeholdt nogle bestemte institutioner eller dagplejen.

Pladsanvisningen har indenfor det sidste år ikke modtaget klager fra forældre, fordi børn opskrevet til en garantiplads er prioriteret før deres barn.

c) Færre børn oplever skift i løbet af deres institutionstid

Det sker fordi, at søskendeforældre og børn med behov for udvidet åbningstid tilgodeses ved tildeling af pladser får nu tilbudt et dagtilbud, som er deres første prioritet, jf. punkt 1. Det var tidligere forældre til disse børn, der var tilbøjelige til at skifte dagtilbud.

Samtidig oplever pladsanvisningen, at forringelse ved genopskrivning på et år i nogle tilfælde får forældre og børn til at blive glade for det tilbud, barnet er anvist.

Anvisningsreglerne har dog ikke ændret på, at dagplejen, rene vuggestuer og børnehaver generelt oplever større udskiftning blandt børn end børnehuse. Det tilskrives, at forældre generelt ønsker børnehuse til deres børn.

d) Mulighed for mere fleksibel udnyttelse af pladserne

Ved ophævelse af distriktsgrænserne og indførelse af afstandsgrænse i stedet blev det muligt at udnytte pladserne mere fleksibelt, fx ved at anvise børn tæt på de tidligere distriktsgrænser til et nabo område med mindre pres på pladser.

I forlængelse af anvisningsreglerne anviser Pladsanvisningen ud fra de dagtilbudsoønsker, som forældrene har skrevet barnet op til. Men er barnet skrevet op til en garantiplads eller kan forældreønskerne af andre årsager ikke imødekommes bruges muligheden for at placere børn i daginstitutioner indenfor en afstand af 3,5 km fra hjemmet.

I 2011 har der været stor efterspørgsel efter pladser i alle fire distrikter, men det forudses at reglen i de kommende år vil komme hyppigere i anvendelse.

d) Mere effektiv administrationen af anvisningen til dagtilbud

Især fire ændringer har været medvirkende til dette:

1. Stramning af krav om at alle forældre skal opskrives til minimum 3 dagtilbud. Tidligere kunne forældre nøjes med at skrive børnene op til ét 3-6 års tilbud. De flere muligheder giver pladsanvisningen gør det nemmere at placere børnene.
2. Forældrene prioriterer deres ønsker ved opskrivning. Prioritering var tidligere en hyppig årsag til forældre henvendelser til pladsanvisningen. Denne type henvendelser er derfor nu begrænset, da daginstitutionerne prioriteres ved opskrivning.
3. Opskrivning af børn til børnehavetilbud inden barnet fylder 2 år. Dette giver pladsanvisningen bedre muligheder for at danne sig overblik ved forårsvisiteringen tidligere end førhen.
4. Forældrenes svarfrist er reduceret fra 7 til 5 hverdage. Svarfristen svarer i dag til fristen i vores nabokommuner. Den korte svarfrist forhindrer ubesatte pladser i institutionerne. Pladsanvisningen arbejder fremadrettet på at kunne benytte sms-service til at orientere forældrene, og dermed modtage tilbagemelding fra dem endnu hurtigere.

Samtidig med implementering af de nye anvisningsregler er de elektroniske selvbetjeningsmuligheder blevet forbedret ligesom Lyngby-Taarbæk Kommune har

implementeret et nyt kapacitetsstyresystem som forbedre mulighederne for at planlægge indskrivningen i dagtilbuddene markant.

* * *

Evalueringen af anvisningsreglerne giver ikke anledning til at foreslå egentlige revideringer, men ved at arbejde med reglerne er det blevet tydeligt, at der er nogle generelle spørgsmål, som forældrene stiller igen og igen. Uklarheder og upræcise formuleringer tilrettes derfor i anvisningsreglerne administrativt.

Orientering om mulighederne for elektronisk pladsanvisning

Gentofte Kommune har som den første kommune i landet indført et elektronisk pladsanvisningssystem. I forlængelse heraf har forvaltningen besøgt Gentofte for at høre mere om systemet.

Systemet vender op og ned på den hidtidige måde at tænke anvisning på. Der tages udgangspunkt i borgerens behov for allerede tidligt at få en afklaring på barnets fremtidige pasning - for at kunne holde barsel i fred og ro. Og borgerens mulighed for selv at foretage anvisningen - og dermed målsætninger som maksimal gennemsigtighed i anvisning, egen ansvar for tilmelding via selvbetjening, effektivisering mv.

Systemet virker i korte træk således, at når et barn bliver født i Gentofte Kommune tildeles det automatisk et pladsforslag (sker allerede ved tildeling af cpr-nummer). Pladsen tilbydes ud fra en række kriterier, herunder afstand, plads i institutionen, formodet opstartstidspunkt, søskendes placering mv. Forældrene kan derfor allerede umiddelbart efter barnets fødsel gå ind og godkende den foreslåede plads eller finde en anden mulighed. I så fald bookes pladsen som man booker fly- eller biograf sæder: Man vælger en tom plads - findes den ikke, må man enten finde en anden institution eller rykke datoen for pladsbehov. Pladsen reserveres indtil to måneder før det forventede behov. Tilmelding er bindende en måned før start.

Systemet indebærer bl.a. at:

Hele kommunen er et distrikt - og at borgerne følgelig kan blive nødt til at køre langt

- At forældrene til enhver tid kan ind- og udmelde børn (med en måneds varsel), blot der er plads.
- Der er ingen ventelister - og følgelig kun få garantipladser (alle får jo en plads fra fødsel!)
- Det er en forudsætning, at der er det tilstrækkelige antal pladser - for at sikre

borgerne valgmulighed eller bare plads. Derfor operere Gentofte Kommune med en vis overkapacitet.

- Det bliver sværere at styre optaget generelt med midlertidig udvidelse (langt mindre styringsfleksibilitet)
- Dagtilbud bliver mere sårbare - idet anvisning lægges fuldkommen i hænder på forældrene (større risiko for tomme pladser).
- Systemet rummer mulighed for at forældre kan indtaste præferencer (skovgrupper, profil, åbningstider mv.) og efterfølgende få en oversigt over relevante institutioner (funktionaliteten benyttes endnu ikke i Gentofte Kommune)

Forvaltningen vurderer at systemet har nogle spændende perspektiver på sigt, hvorfor implementeringen følges løbende. Der er dog som start en del tekniske problemer, hvor systemet ikke gør som det skal. På sigt regner Gentofte Kommune med at kunne sparre ca. 1 pladsanviser. Systemet er udviklet i samarbejde med leverandøren til genvej (borgernes side) og KMD (leverandør af institutionssystemet). Selve pladsanvisningsdelen er knyttet til "genvej" - og forudsætter således, at dette system er implementeret i Lyngby-Taarbæk Kommune (svarer til Rudersdals Kommunes "min rude").

Økonomiske konsekvenser

Ingen

Beslutningskompetence

Børne- og Ungdomsudvalget

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen indstiller, at Børne- og Ungdomsudvalget tager evaluering af anvisningsregler på dagtilbudsområdet til efterretning

Børne- og Ungdomsudvalget den 9. februar 2012:

Taget til efterretning.

Indførelse af børneintra og forældrekurser i dagtilbud (udmøntning af Budgetaftale 2012 – 15)

Sagsfremstilling

I forbindelse med budget 2012 -15 blev der afsat 1 mio. kr. over de kommende 4 år til forsøg med kommunikation og samarbejde institution og forældre samt børneintra.

I forlængelse af budgetbeslutningen godkender Børne- og Ungdomsudvalget om udmøntningen af budgetaftalen vedrørende dels forældrekurser i 2012, dels implementering af et forældre-intranet på dagtilbud.

Forsøg med forældrekurser for forældre til 0-6-årige

For at give forældre bedre mulighed for at tilegne sig viden og forståelse af egen forælderrolle og barnets handlinger, samt samarbejdet med og livet i dagtilbud besluttede aftalepartierne bag budgetaftalen at afsætte midler til gennemførelse af forældrekurser for forældre i dagtilbud. Kurserne foreslås tilrettelagt som foredrag med dialog/små øvelser, så de passer ind i forældres travle hverdag og udbydes i løbet af foråret 2012 i form af tre gå-hjemmøder og forestås af Lyngby-Taarbæk Kommune i samarbejde med en ekstern oplægsholder.

Kurset henvender sig til alle kommunens småbørnsforældre – primært rettet mod forældre, hvis børn er på vej ind i dagtilbudslivet. Temaerne kunne være: Børn samarbejder (udgangspunkt i Jesper Juuls ” det kompetente barn”), Børn og løsrivelse - hvornår sker det og hvordan takler vi det som forældre, Mor og far som par i en småbørnsfamilie, Søskendejalousi, Måltider, Søvn, Leg og bevægelse, Dine, mine og vores børn – den svære balance i sammenbragte familier, samarbejde med daginstitution (gensidige forventninger) mv. Kurset henvender sig btil alle forældre i dagtilbud.

Børne- og Fritidsforvaltningen indgår aftale med oplægsholdere mv. Information om kurset sendes til alle nye forældre i dagtilbud i foråret 2012 – desuden annonceres på kommunens hjemmeside, i opslag i alle dagtilbud og i det grønne område.

Børne- og Fritidsforvaltningen evaluerer kurset efterfølgende med henblik på årligt at udbyde lignende kurser.

Lyngby-Taarbæk Kommune tilbyder allerede i dag en række forældrekurser, som er mere målrettede. Nedenfor orienteres kort om de forskellige tilbud:

·Fx afholder Sundhedsplejen café dage målrettet børn fra 0-1 år. Her er temaerne fx Leg bevægelse med dit barn, Første hjælp til småbørn, Opdragelse med hjertet, Børns søvn og sovevaner 0-1 år, Støt dit barns udvikling 0-1 år, og giv dit barn selvværd, De første bøger. Cafedage holdes på biblioteket om formiddagen og er målrettet forældre på barsel.

·Derudover holder Forebyggelsescenteret kurser i praktiske og kreative redskaber til brug i børneopdragelse. Formålet er at styrke forældrenes tro på deres rolle som forældre, og at tilbyde praktiske redskaber til håndtering af dagligdagens udfordringer. Temaerne er Ros og komplimenter der styrker barnets positive udvikling, Stop en halv! hvordan vi som forældre reagerer på børns uønskede adfærd, Hvordan vi som forældre arbejder i samme retning, og styrker forældrearbejdet (også henvendt til enlige), Hjælp! kreative måder at hjælpe/støtte børn med at overvinde vanskeligheder og At straffe eller ej! afgrænsning og guidning af børn – som fremmer udviklingen. Kurset består af 7 undervisningsgange af 2 ½ times varighed hver 14 dag.

·Endelig gennemføres i perioden 2011-2013 gennemføres projektet ”Sprog er en gave – samarbejde med tosprogede forældre til børn i dagtilbud” i fire dagtilbud. Projektet har blandt andet til formål at øge forældrenes indsigt i deres børns sproglige udvikling i hjem og dagtilbud, samt at give forældrene ejerskab og handlemuligheder. Der afholdes kursusforløb for målgruppen i projektperioden og udvikles særligt materiale til henholdsvis forældre og personale i dagtilbud om aktiviteter og samarbejde om tosprogede børns sproglige udvikling.

Indførelse af et forældre-intranet på dagtilbud

Både forældre og daginstitutioner har i gennem de seneste år i stigende grad efterspurgt et elektronisk kommunikationsredskab i hverdagen på linje med det der kendes på skoleområdet. Systemet giver dels en elektronisk platform for dokumentation og videndeling blandt medarbejderne på institutionerne, dels mulighed for at forbedre kommunikationen med forældrene.

Forældre kommunikationen sker i dag via op til flere opslagstavler i hver institution, elektroniske infotavler, sedler, mails, hjemmeside og beskeder. Et forældre-intranet kan ikke erstatte den daglige mundtlige snak omkring børnene, men kan samle al generel kommunikation mellem institution og hjem, som er tilgængeligt for forældrene hele døgnet. I brugertilfredshedsundersøgelsen fra 2009 svarede hver 3. forældre i dagtilbuddene, at omfanget af elektronisk kommunikation er for lille. Det er ikke kun kommunikationen mellem institution og forældre, der forbedres, et forældre-intranet giver også forældrene mulighed for at kommunikere elektronisk med hinanden, fx i forbindelse med fødselsdage eller andet.

Samtidig er der i forlængelse af de seneste års professionalisering af det pædagogiske arbejde i dagtilbud, et øget krav om dokumentation og skriftlighed, fx

læreplaner, overgangspapirer og sprogindsatser. Et elektronisk redskab som et forældre-intranet giver mulighed for, at opkvalificere dette arbejde.

Børne- og Fritidsforvaltningen har i samarbejde med IT-afdelingen nedsat en arbejdsgruppe bestående af medarbejdere fra forvaltningen og ledere som i samarbejde udarbejder en kravspecifikation og afdækker markedet. Arbejdsgruppen undersøger bl.a. Børneintra som er på linje med skoleintra udarbejdet af UNI C. Der er i dag en række andre interessante løsninger med bedre brugerflade og flere funktionaliteter. Det undersøges derfor, hvilken løsning der bedst matcher dagtilbuddene i Lyngby-Taarbæk Kommunes behov.

Børne- og Fritidsforvaltningen planlægger at indgå aftale med leverandør i løbet af foråret 2012. Et nyt system forventes implementeret i efteråret 2012.

I forbindelse med implementeringen af et forældre-intranet er det vigtigt, at der både generelt på hele dagtilbudsområdet – og lokalt på den enkelte institution, drøftes gensidige forventninger til brug af et forældre-intranet (herunder informationsniveau, svarfrister på henvendelser mv.).

Langt det meste af kommunikations-, dokumentations- og informationsarbejdet løser dagtilbuddene i forvejen, så det forventes ikke, at der skal bruges mere tid på et forældre-intranet, dog vil der i implementeringsfasen være en ekstrainsats i form af kurser, introduktion mv.

Økonomiske konsekvenser

I forbindelse med budget 2012 -15 er der afsat 1 mio. kr. over de kommende 4 år til forsøg med kommunikation og samarbejde institution og forældre samt forældre-intranet. Midlerne er fordelt således på årene:

2012	2013	2014	2015	I alt
0,40	0,50	0,05	0,05	1,00

*) 2012-pris- og lønniveau

Der fastlægges endeligt budget for projekterne, herunder fordeling af midler mellem forældrekurser og børneintra, når behov og kravspecifikation er fastlagt.

Beslutningskompetence

Børne- og Ungdomsudvalget

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen indstiller, at Børne- og Ungdomsudvalget

1. godkender planen for udmøntning af budgetaftalen vedrørende dels implementering af et forældre-intranet på dagtilbud, dels forældrekurser i 2012.

Børne- og Ungdomsudvalget den 9. februar 2012:
Godkendt.

Rambølls evaluering af nye ledelsesformer på dagtilbud

Sagsfremstilling:

Kommunalbestyrelsen besluttede i april 2010 at igangsætte to forsøg med områdeledelse i Lyngby-Taarbæk Kommune for i alt 10 dagtilbud og afprøve forpligtende ledernetværk i kommunens øvrige 37 dagtilbud i perioden fra 1. juni 2010 til 31. maj 2012. I forlængelse heraf besluttede Børne- og Ungdomsudvalget den 14. april 2012 at lade Rambøll Management evaluere de to ledelsesforsøg. Evalueringen skulle afdække følgende:

1. En analyse af i hvilken udstrækning, at de to ledelsesforsøg indfrier de opstillede mål og succeskriterier.
2. En vurdering af de to ledelsesformers egnethed i forbindelse med at imødekomme de fremtidige krav og udfordringer på dagtilbudsområdet i Lyngby-Taarbæk Kommune, herunder udfordringer af lovgivningsmæssig, ledelsesmæssig, styringsmæssig, pædagogfaglig og økonomisk karakter.
3. Idet forsøgsperioden er forholdsvis kort ønskes tillige en perspektivering i forhold til erfaringer fra lignende ledelsesforsøg i andre kommuner.
4. Identifikation af særlige udviklings- og justeringsbehov i forbindelse med gennemførelse af en permanent ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet i Lyngby-Taarbæk Kommune.

Evalueringen skulle inddrage erfaringer fra alle relevante interessenter, herunder forældre, medarbejdere, ledere og forvaltning. I forbindelse med evalueringen er der nedsat en styregruppe, som følger og har ansvaret for evalueringen af de to ledelsesforsøg, bestående af repræsentanter fra lederne, medarbejderne og forvaltningen.

Rambøll Management afleverede sin evalueringsrapport den 23. januar 2012 og præsenterede resultaterne på et temamøde for alle interessenter den 31. januar 2012. Nedenfor er gengivet Rambølls anbefalinger fra evalueringsrapporten:

1. Afklaring af hvad der er de vigtigste mål i ledelsesformen. Som det fremgår af ovenstående erfaringer fra Lyngby-Taarbæk Kommune og fra andre kommuner, er der styrker og svagheder ved både område- og netværksledelse. I valget af ledelsesform er det afgørende spørgsmål for Lyngby-Taarbæk Kommune derfor at forholde sig til, hvad vil man med ledelsen på dagtilbudsområdet i fremtiden.
 - a. Hvis Lyngby-Taarbæk Kommune ønsker en model, hvor der mulighed for tværgående prioritering mellem institutioner, en model med stærkere ledelseskraft og en model, hvor der er stærkere strategisk implementeringskraft, er det Rambølls

vurdering, at man skal vælge områdeledelse.

b. Hvis Lyngby-Taarbæk ønsker en model, som i højere grad bygger på de enkelte institutioners evne til at finde løsninger i fællesskab, og hvor ledelseskraften er knyttet til den enkelte institution, så skal netværksledelse vælges.

2. Områdelederen er afgørende i områdeledelsesmodellen. Hvis Lyngby-Taarbæk Kommune ønsker at indføre områdeledelse, kommer områdelederen til at spille en nøglerolle, hvis ledelsesformen skal være en succes. I den forbindelse anbefaler Rambøll, at man i relation til områdelederne, herunder rekrutteringen, lægger vægt på følgende:

a. At der ansættes områdeledere, der ikke har været leder i en institution i det område, man ansættes i. I modsat fald er det vanskeligere at finde sig til rette i den nye rolle som områdeleder.

b. At der ansættes områdeledere, som kan finde balancen mellem tydelighed i lederrollen og lydhørhed over for lokale ønsker og behov. I den forbindelse skal områdelederen medvirke til at skabe tydelighed om opgavefordelingen, så der ikke opstår usikkerhed om denne. Dette indebærer også, at områdelederen skal kunne sætte ind over for børnehusledere, som ikke deltager i samarbejdet i området som forventet. I forlængelse heraf er det vigtigt, at områdelederen er med til at skubbe på en proces, hvor der i det enkelte børnehus skabes klarhed om opgavefordelingen ved børnehuslederens fravær.

c. At man specifikt søger efter ledere, der har kompetencer og evner inden for strategisk ledelse, evner inden for ledelse af ledere og strategisk-pædagogisk ledelse. Det skal være ledere, der kan implementere kommunens overordnede strategi, som kan være leder for andre ledere, og som formår at tænke pædagogisk udvikling i en større sammenhæng på tværs af institutioner.

3. Tydelighed på samarbejdet i netværksmodellen. Hvis Lyngby-Taarbæk Kommune ønsker at indføre netværksledelse, er det afgørende at det, som skal være fælles, defineres klart. Evalueringen viser, at det kan være en udfordring at nå til enighed om at fordele ledelsesopgaver i netværksmodellen, og at det derfor kan være vanskeligt at indfri de fulde stordriftsfordele og synergier i samarbejdet med denne model. Rambøll anbefaler derfor, at det tydeliggøres, hvilke opgaver netværkene minimum skal være fælles om og finde løsninger på, og at der fra forvaltningens side følges op på, om netværkene lever op til dette. Hvis netværksmodellen skal fungere som et forpligtende netværk, er det afgørende, at forpligtigelsen ikke kun er i forhold til hinanden som institutioner men også i forhold til den politiske og administrative ledelse og de forventninger, der er herfra.

4. Hurtig beslutning og ledelseskraft bag implementeringen. Evalueringen viser, at den uafklarede situation om valg af fremtidig ledelsesmodel har medvirket til, at det fulde potentiale ved ledelsesmodellerne ikke er indfriet. Samtidig viser interviewene, at der er behov for klarhed om den fremtidige model. Rambøll

anbefaler derfor, at der tages en hurtig beslutning om valg af en permanent ledelsesmodel, og at der derefter sættes ledelseskraft bag implementeringen af den valgte model.

5. Tydelig kommunikation til forældre om valg af ledelsesmodel på alle niveauer. Evalueringen viser, at der eksisterer stærke holdninger til ledelsesmodellerne blandt forældrene. Det er naturligt, at ændringer kan føre til usikkerhed, og i den sammenhæng ligger områdemodellen længst fra den model, som eksisterede inden ledelsesforsøget. Samtidig viser evalueringen, at medlemmer af forældrebestyrelsen har positive erfaringer med områdeledelses- såvel som netværksmodellen. Uanset hvilken model der vælges, anbefaler Rambøll, at baggrunden for valg af ledelsesmodel kommunikerer tydeligt. I forlængelse heraf er det vigtigt, at ledere og medarbejdere i institutionerne og børnehuse – uanset om der indføres den model, man foretrækker – er konstruktive i kommunikationen med forældrene.

6. Særlig proces for selvejende institutioner. Selvejende daginstitutioner har en særlig juridisk status, som indebærer, at bestyrelsen har det økonomiske ansvar og arbejdsgiver-ansvaret i institutionen. Dette kan være en udfordring, da eksempelvis modellen med områdeledelse indebærer et samarbejde omkring disse opgaver. En netop gennemført undersøgelse af Rambøll for Socialministeriet viser i den forbindelse, at indførelse af centraliserede ledelsesformer rummer et konfliktpotentiale pga. de selvejende institutioners særlige juridiske status. Rambøll anbefaler på den baggrund, at der gennemføres en proces efter en særlig tidsplan for kommunens selvejende daginstitutioner, hvor kommunen og institutionerne sammen afklarer, hvordan ledelsesformen kan tilpasses parternes ønsker. Det er erfaringen fra ovenstående undersøgelse, at denne proces kan tage tid, bl.a. fordi der potentielt skal tages hånd om juridiske spørgsmål.

Rapporten blev præsenteret på et temamøde den 31. januar 2012 for alle interessenter på dagtilbudsområdet. Der er ifølge tidsplanen afsat god tid til en dialogproces frem til 23. marts 2012. På baggrund af Rambølls anbefalinger og dialogprocessen Børne- og Fritidsforvaltningen forelægge Børne- og Ungdomsudvalget forslag til en endelig model for ny struktur på dagtilbudsområdet den 12. april 2012.

Kompetence:

Børne- og Ungdomsudvalget

Bilag:

- Rambøll Managements evalueringsrapport vedr. de to ledelsesforsøg på dagtilbud

Økonomi

Ingen.

Indstilling:

Børne- og Fritidsforvaltningen indstiller, at Børne- og Ungdomsudvalget

1. Godkender Rambøll Managements rapport som grundlag for en dialog- og høringsproces om fremtidens ledelsesformer på dagtilbuddene i perioden frem til 23. marts 2012.

2. Med afsæt i Rambøll Managements anbefalinger og dialogprocessen træffer endelig beslutning om valg af model for fremtidens ledelsesstruktur på dagtilbud på Børne- og Ungdomsudvalgets møde i april 2012

Børne- og Ungdomsudvalget den 9. februar 2012:

Godkendt at spørgsmålet om fremtidig ledelsesstruktur sendes i høring frem til 23. marts 2012. Rambøll rapporten medsendes til høring.

På baggrund af høringen træffes der endelig beslutning om valg af fremtidig ledelsesstruktur.

Principbeslutning om pulje til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen (udmøntning af Budgetaftale 2012 – 15)

Sagsfremstilling

Børne- og Ungdomsudvalget vedtog i sit møde den 19. januar 2011 at udskyde sagen til februar-mødet.

I forbindelse med budget 2012 -15 blev der afsat 1,33 mio. kr. årligt til at styrke børns muligheder for at komme ud i naturen. Børne- og Ungdomsudvalget har i forlængelse af budgetbeslutningen ønsket at drøfte forskellige modeller for udmøntning af naturpuljen. Samtidigt har udvalget ønsket en diskussion af, hvorvidt midlerne til de eksisterende skovgrupper, herunder Skovbussen Ronja, skal samtænkes med den nye naturpulje, eller om de nuværende skovgrupper skal bevares i deres nuværende form.

På baggrund af den valgte model fremlægger forvaltningen i marts 2012 forslag til en endelig udmøntning af naturpuljen for 2012 og årene frem.

Eksisterende naturinitiativer i dagtilbuddene

Udmøntning af puljen til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen skal ses i sammenhæng med de mange eksisterende initiativer for at fremme børns læring vedr. natur og naturfænomener i dagtilbud og mulighed for at komme ud i naturen. Dagtilbuddene har igennem mange år en stor tradition for at arbejde med natur og komme ud i naturen. Ikke bare via de etablerede skovgrupper eller den hidtidige forårsskovpulje, men også via lokale daglige aktiviteter. Nedenfor er listet en række af de eksisterende initiativer – der er alene tale om eksempler:

- Temaet *Natur og naturfænomener* er et af de obligatoriske temaer i alle dagtilbuds læreplaner, og alle dagtilbud har følgelig mål og definerede aktiviteter herom.
- Lyngby-Taarbæk kommune råder desuden over ”*Det Lyserøde hus*” – et fælles hus ved skov og strand i Taarbæk, som kan bookes af alle dagtilbud. I 2011 har Det Lyserøde hus afd. A. været booket i 29 uger, og afd B været booket i 27 uger.
- En række dagtilbud er medlem af *Naturklubben Oasen*, som er en privat forening, som har købt den gamle skovløberbolig ved Kaningården af spejderne. Der betales et årligt kontingent for at være medlem. Der udleveres en nøgle, og huset kan så bruges efter behov.
- Alle dagtilbud kommer ofte ud i naturen, fx gennem en række lokale tiltag, hvor børn dagligt eller periodevis kommer i naturen fx område Ulrikkenborgs projekt på Frilandsmuseet sidste forår.

Kommunens definerede skovbørnehaver – Skovbørnehaven Mariehønen, Dyrehavens Skovbørnehave og Skovbo Skovbørnehave - er alle private. Den

kommunale institution Udebørnehaven Bøgely og Puljeinstitutionen Svanen er tildelt det grønne flag af Friluftsrådet (dækker over, at institutionen har en grøn handleplan, har deltaget i rådets spirekurser og gennemfører grønne projekter).

Modeller for udmøntning af naturpuljen i dagtilbud

Nedenfor skitseres mulige modeller for udmøntning af Naturpuljen. Forvaltningen har i forlængelse af budgetbeslutningen modtaget en række bidrag fra ledere, netværk/områder og bestyrelser, som vedlægges sagen til udvalgets inspiration, ligesom de foreslåede modeller har været drøftet i ledergruppen. Udvalget drøfter de forskellige modeller med henblik på fastlæggelse af en model for udmøntning af puljen til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen.

Der er opstillet i alt 7 modeller:

- Model 1 – Ny anvendelse af midlerne til de eksisterende skovgrupper
- Model 2 – Oprettelse af nye faste skovgrupper
- Model 3 – Samlede forårsskovinitiativer
- Model 4 - Central pulje til opgradering af personale i naturpædagogik
- Model 5 - Fælles naturvejleder
- Model 6 – Fordeling af midlerne til naturaktiviteter i netværk og områder
- Model 7 – Fælles bus til brug for alle dagtilbud

Model 1 forudsætter en nedlæggelse af de eksisterende skovgrupper, herunder Ronja og anvendelse af midlerne til en af de øvrige modeller. Der gøres opmærksom på, at de skitserede modeller kan kombineres.

Model 1 - Eventuel nedlæggelse af eksisterende faste skovgrupper

Lyngby-Taarbæk Kommune har i dag afsat 1.025.717 kr. til skovgrupper. Midlerne tildeles i alt 7 skovgrupper fordelt på i alt 6 dagtilbud (Børnehusene Prinsessehøj, Humlehuset, Taarbæk, Rosenlyst, Vandpytten og Brede (2 ordninger)). Den nuværende skovgruppeordning udløser 14,25 ekstra timer ugentligt, som dækker en bedre normering i forbindelse med skovgruppen. Udgangspunktet for skovgrupperne var ca. 14 børn. De 14,25 ekstra pædagogtimer svarer til brutto 146.351 kr. årligt pr. skovgruppe. Dvs. at de syv skovgrupper tilsammen modtager 1.025.717 kr. ekstra om året sammenlignet med almene ordninger. Der vedlægges notat udarbejdet i forbindelse med budgetprocessen 2011 vedr. skovgrupper.

Hertil kommer Skovbussen Ronja, som omfatter en gruppe på 20 børn. Der er årligt afsat 626.257 kr. til Skovbussen Ronja. Beløbet dækker dels 484.757 kr. (svarende til 47,2 ekstra timer, som dækker 7,7 pga. transport til og fra materielgård, 15,5 pga. særlige ledelsesforhold forbundet med bussen og 24 pga. annekst), dels 141.500 kr. til drift og vedligehold (benzin, forsikringer, værksted mv.). Der henvises i øvrigt til sag vedr. Skovbussen Ronja på Børne- og Ungdomsudvalgets møde i december 2011.

Ønsker Børne- og Ungdomsudvalget at nedlægge de eksisterende skovgrupper, herunder skovbussen Ronja kan naturpuljen forhøjes med i alt 1.651.974 kr. (1.025.717 kr. dækkende de 7 skovgrupper og 626.257 kr. dækkende de samlede udgifter til Ronja).

I den forbindelse bør udvalget være opmærksom på, at 20-35 pladser nedlægges/flyttes til andre huse (udbygning påkrævet mange steder), idet der reelt ikke er fysiske rammer til alle disse børn inden for dagtilbuddenes hus. Derfor anbefales det, at udvalget i tilfælde af, at det ønsker at nedlægge skovgrupperne, først nedlægger disse fra 2013.

Der gøres opmærksom på, at nedlæggelse af skovgrupper og skovbus forudsætter reduktioner af personalenormeringerne. Der må derfor påregnes op til ½ års tilpasning som følge af opsigelsesvarsler mv.

Model 2 – Oprettelse af nye faste skovgrupper

For at sikre at flere børn i Lyngby-Taarbæk Kommune dagligt kommer i skoven udvides antallet af faste skovgrupper fra 7 til i alt 16. De 9 ekstra skovgrupper omfatter ca. 14 - 16 børn og udløser 14,25 ekstra timer ugentligt, som dækker en bedre normering i forbindelse med skovgruppen. Det forudsættes, at skovgrupperne kommer i skoven i minimum 4 af ugens 5 dage.

Omkostningerne ved oprettelse af 9 ekstra skovgrupper er 9 x 146.351 kr. årligt pr. skovgruppe, dvs. i alt 1.317.159 kr.

Forvaltningen er ikke bekendt med, at yderligere dagtilbud har ønsket en fast skovgruppe, men vedtages denne model, foreslås det, at forvaltningen fastlægger en proces, hvorefter alle dagtilbud får mulighed for at søge om en fast skovgruppe.

Modellen sikrer, at udvalgte børn i udvalgte institutioner kommer mere ud i naturen hele året.

Model 3 – Samlede forårsskovinitiativer

Daginstitutionsområdet har til og med 2011 haft en forårsskovpulje på i alt 2 mio. kr., som hvert år sikrede, at dagtilbud kom i skoven, når børnehaverne blev fyldt op. Midlerne blev brugt til ekstra normering i forbindelse med forårsskovgrupperne og fungerede som kapacitetsbuffer. Med Budgetaftalen for 2012 - 15 er denne pulje fjernet.

For at sikre at flere børn kommer i ud i naturen, og at der skabes mere rum til indskrivning af nye børn i foråret, anvendes naturpuljen til samlede forårsinitiativer, i distrikter med behov for ekstra pladser (i 2012 i Virum og Lyngby distrikter).

Initiativet muliggør, at op til 146 børnehavebørn i de to distrikter årligt kan komme ud i naturen i et samlet naturprojekt i marts og april måned. Midlerne dækker den

fulde normering til 146 børn i to måneder, samt udgifter til to busser (144.000 kr. beregnet på baggrund af 2011-tal).

Der lægges op til et tværgående samarbejde mellem flere institutioner med et fælles naturtema. Dermed målrettes midlerne mere end den hidtidige forårsskovpulje, der ikke havde et centralt defineret krav om egentligt indhold.

Modellen sikrer at udvalgte børn i udvalgte institutioner kommer mere ud i naturen i to måneder årligt, på et tidspunkt hvor institutionerne på grund af begrænsede pladser er mere end fyldt op af børn.

Model 4 - Central pulje til opgradering af personale i naturpædagogik

For at kvalificere dagtilbuddene til bedre at kunne arbejde med naturpædagogik afsættes der midler til at uddanne minimum en naturpædagog i hver institution. Uddannelsen kan tilrettelægges som et diplommodul. Det betyder, at udgiften vil være ca. 3.000 kr. + vikardækning. Uddannelsesforløbet strækker sig over 4 uger og en dag. Kommunen kan få tilskud via SVU midler.

Prisen for at sende 1 pædagog på et fuldt diplom modul med fuld vikardækning vil være kr. 26.665 kr. Udgiften ved uddannelse af ca. 50 naturpædagoger er i alt 1.333.250 kr., som kan deles over flere år. Det forventes, at naturmedarbejderne efterfølgende indgår i et fælles netværk og eventuelt mødes ved en årlig fælles konference. Initiativet er to-årigt, og i de følgende år kan midlerne anvendes til én af de øvrige modeller (dog må over tid påregnes at der er en vis udskiftning af naturpædagogerne – og følgelig et behov for at uddanne nye naturpædagoger).

Der gøres opmærksom på, at institutionerne i forvejen har en sprogholder, en SAL-pædagog, en sundhedsambassadør mv. og at det kan være vanskeligt at planlægge hverdagen med yderligere tematovholdere – især i de mindre institutioner.

Til udvalgets orientering uddannede Lyngby-Taarbæk Kommune for år tilbage en række naturspydspidser i dagtilbuddene, hvoraf enkelte stadig arbejder på tværs med udbredelse af naturpædagogik i både egen og andre institutioner.

Model 5 - Fælles naturvejleder

Der ansættes en fælles naturvejleder for alle dagtilbud i hele kommunen, som understøtter og bidrager til daginstitutionernes aktiviteter vedr. natur og naturfænomener. For at give naturvejledningen et fagligt fællesskab knyttes naturvejlederen organisatorisk op på Naturskolen i Rådved, som i dag har ansat naturvejledere, der betjener skoleområdet i Gentofte, Rudersdal og Lyngby-Taarbæk kommuner. Rudersdal Kommune har ydermere ansat en naturvejleder til at betjene dagtilbudsområdet i kommunen.

Udgifterne til en naturvejleder er ca. 400.000 kr. årligt.

Naturvejlederen vil kunne arbejde i hele kommunen – i de enkelte dagtilbud, ved det Lyserøde Hus, ved Oasen på Kaningårdsvej, eller naturligtvis også ved Naturskolen i Jægersborg Hegn.

Modellen muliggør en højere faglighed omkring naturarbejdet i dagtilbud – og udvider viften af mulige aktiviteter. Modellen anvender ikke det fulde puljebeløb, men kan kombineres med en af de øvrige modeller.

Model 6 – Fordeling af midlerne til naturaktiviteter i netværk og områder

For at understøtte at alle børn i Lyngby-Taarbæk Kommune kommer ud i naturen og lærer om natur og naturfænomener, udmøntes naturpuljen efter børnetal til de enkelte netværk og områder. Hvert år planlægger netværket/området, hvad midlerne skal anvendes til. Midlerne kan anvendes til naturaktiviteter i netværk og områder, herunder fx

- Naturværksteder med naturmaterialer
- Cykler og busser
- Naturkonference
- naturlaboratorium
- Fælles temaaktiviteter på i dyrehaven, oasen, frilandsmuseet eller lignende steder.

Fordeles midlerne af i alt 1,33 mio. kr. efter børnetal på netværk og områder, ser fordelingen således ud:

Økonomisk fordeling af naturpuljen

Beløb til fordeling	1.333.300,00	
	Fordelingsnøgle	Andel i Kroner
Virum-Nord	0,11	148.500
Ulrikenborg	0,11	148.500
Virum-Sorgenfri	0,15	201.900
Lundtofte-Brede- Hjortekær	0,21	282.000
Lyngby-Taarbæk	0,17	228.500
Selvejende 1*	0,09	122.000
Selvejende 2	0,15	201.900
Total	1,00	1.333.300

*) Åkanden, Menighedsbørnehaven, Blomsten og Grønnevej.

Netværk og områder fastlægger hvert år klare mål og aktivitetsplaner for anvendelse af naturpuljen i virksomhedsplanerne. Udvalget orienteres om netværkenes og områdernes anvendelse af naturpuljen en gang årligt i december måned.

Modellen muliggør, at der planlægges og udføres naturaktiviteter for alle børn i Lyngby-Taarbæk Kommune på et fleksibelt grundlag.

Model 7 Fælles bus til udlån til institutionerne

For at sikre at alle børn i dagtilbud kan komme ud i naturen, indkøbes en fælles bus, som indrettes til turbus til børn. Bussen administreres af dagtilbudsafdelingen på linje med Det Lyserøde hus og udlånes til alle dagtilbud efter bookning. Børne- og Fritidsforvaltningen undersøger pt., om der er andre kommuner med en brugt bus til salg. Det vurderes, at en brugt bus koster ca. 450.000 kr. + ca. 100.000 til nyindretning af sæder, sikkerhedsudstyr, toiletter mv. Hertil kommer ca. 140.000 kr. årligt til drift, vedligehold, forsikring og benzin.

Børne- og Ungdomsudvalget bør være opmærksom på, at kørsel af bus kræver et stort kørekort, hvilket kun de færreste pædagoger/institutioner vurderes at være i besiddelse af. Desuden skal institutionerne tegne en særlig forsikring, hvis de selv skal køre med børn. Skal der ansættes en særlig chauffør med bussen, stiger de årlige driftsudgifter til i alt ca. 500.000 kr.

Økonomiske konsekvenser

De økonomiske konsekvenser er beskrevet under den enkelte model ovenfor. Finansiering af modellerne sker via udmøntning af puljen til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen på i alt 1,33 mio. kr. årligt.

Vælges en model, hvor skovgrupper og skovbussen Ronja nedlægges, forhøjes puljen til i alt 2.985.274 kr. Der gøres opmærksom på, at nedlæggelse af skovgrupper og skovbus forudsætter reduktioner af personalenormeringerne. Der må derfor påregnes op til ½ års tilpasning som følge af opsigelsesvarsler mv.

Oversigten nedenfor viser de økonomiske konsekvenser af hver model. En del af modellerne kan begrænses til mindre skala, hvorfor udgifterne også kan reduceres

	Model	Økonomiske konsekvenser	Bemærkninger
Model 1	Ny anvendelse af midlerne til de eksisterende skovgrupper	Naturpuljen kan forhøjes med i alt 1.651.974 kr.	Forslaget indebærer nedlæggelse af alle eksisterende skovgrupper og skovbussen Ronja – kan reduceres
Model 2	Oprettelse af nye faste skovgrupper	9 x 146.351 kr. årligt pr. skovgruppe, dvs. i alt 1.317.159 kr.	Forslaget indebærer oprettelse af 9 ekstra skovgrupper – kan reduceres
Model 3	Samlede forårsskovinitiativer	Der afsættes årligt 1.333.300 kr.	Forslaget indebærer at alle midler anvendes til forårsskovinitiativer – kan reduceres
Model 4	Central pulje til opgradering af personale i naturpædagogik	I alt 1.333.250 kr. (kan deles over flere år).	Forslaget indebærer at der uddannes ca. 50 naturpædagoger. Delvis engangsinvestering.

Model 5	Fælles naturvejleder	Ca. 400.000 kr. årligt.	
Model 6	Fordeling af midlerne til naturaktiviteter i netværk og områder	Der afsættes årligt 1.333.300 kr.	Forslaget indebærer at alle midler anvendes til lokale naturinitiativer
Model 7	Fælles bus til brug for alle dagtilbud	Engangsudgifter på ca. 550.000 kr. til indkøb og indretning af bus Årlige driftsudgifter er 140.000 kr. (500.000 kr. inklusiv chauffør)	Forslaget kan kombineres med de øvrige initiativer.

Beslutningskompetence

Børne- og Ungdomsudvalget

Bilag:

- Notat om skovgrupper i dagtilbuddene af den 7. august 2011
- Brev af 14. oktober 2011 fra Brede Børnehave
- Brev af 4. november fra Område Ulrikkenborgs MED-Udvalg
- Mail af 15. november fra Lisbeth Haas, Bondebyens Børnehave
- Mail af 1. december 2011 fra ledernetværket Lundtofte/Brede/Hjortekær
- Mail af 8. december 2011 fra forældrebestyrelsen i Virum-Nord
- Forslag til anvendelse af naturpuljen fra personalet i Vuggestuen Chr. X.

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen indstiller, at Børne- og Ungdomsudvalget

1. Vedtager om de hidtidige skovgrupper, herunder Skovbussen Ronja, jf model 1, skal nedlægges, og midlerne på i alt 1.651.974 kr. indgå i puljen til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen.
2. Godkender en eller flere af følgende modeller som principgrundlag for forvaltningens endelige forslag til udmøntning af puljen til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen:
 - o Model 1 - Ny anvendelse af midlerne til de eksisterende skovgrupper
 - o Model 2 – Oprettelse af nye faste skovgrupper
 - o Model 3 – Samlede forårsskovinitiativer
 - o Model 4 - Central pulje til opgradering af personale i naturpædagogik
 - o Model 5 - Fælles naturvejleder
 - o Model 6 – Fordeling af midlerne til naturaktiviteter i netværk og områder
 - o Model 7 – Fælles bus til alle dagtilbud

Børne- og Ungdomsudvalget den 19. januar 2012:

Sagen udskydes til februar mødet.

Børne- og Ungdomsudvalget den 9. februar 2012:

Modellerne sendes i høring med henblik på input fra dagtilbuddene til den efterfølgende endelige beslutning om anvendelse af de afsatte midler - til fremme af børns muligheder for at komme ud i naturen.

Dannelse af klasser for skoleåret 2012/2013

I henhold til Folkeskolelovens § 17 må elevtallet i grundskolens klasser normalt ikke overstige 28 ved skoleårets begyndelse. Kommunalbestyrelsen kan dog i særlige tilfælde tillade et højere elevtal i grundskolens klasser, dog ikke over 30.

I Styrelsesvedtægten for Lyngby-Taarbæk Kommunes skolevæsen, afsnit 7.3 (bilag I) planlægges der med max. 24 elever i børnehaveklasserne (22 på Engelsborgskolen). Ved klassedannelsen tages der hensyn til søskendereglen og ønsker om optagelse fra "unge distriktsbørn" efterkommes.

Forslaget om dannelse af børnehaveklasser forelægges for Børne- og Ungdomsudvalget, idet reglen om max. 24 ikke opfyldes i Børne- og Fritidsforvaltningens udarbejdede forslag til dannelse af børnehaveklasser for skoleåret 2012/2013.

Børne- og Fritidsforvaltningens forslag til klassedannelsen skitseres i skema jfr. bilag II på sagen af 26. januar 2012. Heraf fremgår, at der indskrives i alt 573 børn fordelt på 25 klasser. Ved klassedannelsen for nuværende skoleår 2011/2012 var der 595 børn fordelt på 26 klasser. Skoleprognosen pr. 1/1 2011 viser et forventet elevtal for skoleåret 2012/2013 på 536 elever, hvilket er 37 børn færre end det faktiske antal.

Engelsborgskolen. Reglen om max. 22 børn i børnehaveklasserne på Engelsborgskolen kan ikke opfyldes. Skolen har i år 94 distriktsbørn som har søgt skolen. Derudover er der kendskab til 4 tilflyttere og 2 omgængere. Der er 2 "unge" distriktsbørn (født i 2007) som også gerne vil starte i skole. Det ene barn har søskende på skolen. Ved merindskrivning af disse vil skolen have 4 klasser på 25/25/26/26.

Der er 3 børn fra Lindegårdsskolen distrikt der bliver henvist dertil og 13 udenbys børn afvises.

Lundtofte Skole er planlagt som en 2-sporet skole men er budgetteret med 3 spor i skoleåret. Tilslutningen til Lundtofte skole er meget lille i år, 43 distriktsbørn har søgt skolen. Skolen forventer 2 omgængere og optages alle udenfor distriktet med søskende, vil skolen have i alt 49 børn. Der er 6 børn udenfor distriktet uden søskende som også har søgt Lundtofte Skole (3 fra Kongevejens Skolens distrikt og 3 fra Trongårdsskolens distrikt).

Idet Kongevejens Skole i forvejen er fyldt op foreslås det at merindskrive på Lundtofte Skole med de 3 børn Kongevejens Skole. De 3 børn fra Trongårdsskolen henvises dertil. Ved merindskrivning på Lundtofte skole vil denne kunne fastholdes på 2 spor med et elevtal på 26/26.

Trongårdsskolen er budgetteret med 2 spor. 56 distriktsbørn har søgt skolen. Der er 3 børn der har søgt Lundtofte Skole, men da Lundtofte Skole fastholdes på 2 spor henvises disse børn til Trongårdsskolen. Med i alt 65 børn til Trongårdsskolen oprettes der 3 klasser.

Kongevejens Skole. Der er 76 børn der har søgt skolen. 3 børn uden søskende henvises til deres distriktsskole, Lindegårdsskolen. Et barn fra Fuglsanggårdsskolens distrikt har fået bevilget udsat undervisningspligt, men ønsker at være med i klassedannelsen. Dette barn henvises også til distriktsskolen. Kongevejens Skole kan derved holdes på 3 spor med et elevtal på 72.

Hvis der merindskrives på Kongevejens Skole vil fordelingen blive 25/25/26, og Lindegårdsskolen vil komme helt ned på 37 elever incl. 2 elever fra basisklassen.

I forslaget henvises 10 børn til deres distriktsskole (6 til Lindegårdsskolen, 3 til Trongårdsskolen og 1 til Fuglsanggårdsskolen). 12 udenbys elever afvises.

Forslaget er sendt til høring på skolerne/skolebestyrelserne og eventuelle indkomne høringssvar vil blive fremlagt på mødet.

Alle børn, som ikke får deres ønske om en bestemt skole opfyldt, er opskrevet på venteliste til den ønskede skole.

Økonomiske konsekvenser

Ingen, idet der er budgetteret med 25 klasser for skoleåret 2012/2013.

Beslutningskompetence

Børne- og Ungdomsudvalget.

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår at

1. Der dannes 25 klasser i skoleåret 2012/2013, herunder dannelse af klasser med mere end 24 på 2 skoler.

Børne- og Ungdomsudvalget den 9. februar 2012:

F stillede forslag om, at de 3 børn, der forudsættes optaget på Lundtofte Skole - men som hverken bor i denne skoles distrikt eller har søskende på skolen - i stedet optages på Kongevejens Skole i overensstemmelse med både styrelsesvedtægten

for Lyngby-Taarbæk Kommunes skolevæsen, afsnit 7.3, samt ønske om ikke at åbne for en glidebane, der presser klassekvotienten uhensigtsmæssigt højt op.

For forslaget stemte 1 medlem (F).

Imod stemte 6 medlemmer (A, B, C og V).

Forvaltningens indstilling blev herefter godkendt af et flertal i udvalget bestående af A, B, C og V.

Partnerskab om effektiv brug af lærernes arbejdstid

Baggrund

KL gennemførte i 2011 et partnerskab om effektiv lærerarbejdstid med 20 kommuner. Analyserne af lærernes arbejdstid i de deltagende kommuner viser, at der mellem kommunerne er stor forskel på, hvor meget af lærernes arbejdstid der går til egentlig undervisning. Den gennemsnitlige undervisningstid pr. lærer varierer meget fra kommune til kommune, men også mellem skolerne internt i samme kommune. Ved at omprioritere lærernes arbejdstid kan kommunerne få mere undervisning for de samme penge eller frigøre ressourcer til andre opgaver.

KL ønsker på den baggrund at etablere et nyt partnerskab i 2012 mellem en gruppe af kommuner for dels at beskrive variationen og en mulighed for benchmark af lærernes arbejdstid, og dels at tilbyde kommunerne i partnerskabet, en beskrivelse af status for kommunens brug af lærernes arbejdstid og potentialet ved at effektivisere denne.

Formålet med analysen er at optimere ressourceforbruget i folkeskolen.

Analysen skal:

- Afdække, hvor meget lærerne i gennemsnit underviser og hvor stor en del af arbejdstiden, som anvendes på andre aktiviteter.
- Undersøge om der er forskelle mellem den faktiske undervisningstid og den undervisningstid, der eventuelt måtte være forudsat i kommunens budget.
- Sammenligne om kommunens lærere bruger mere, det samme eller mindre tid på undervisning end lærere i andre kommuner.
- Undersøge om der er forskel på, hvor meget lærerne underviser på kommunens skoler.
- Udarbejde nøgletal for det gennemsnitlige bruttotimeforbrug og omfanget af undervisningstimer pr. elev og pr. klasse i kommunen.

Omfang og afgrænsning

Lyngby-Taarbæk Kommune vil give KL tilladelse til at trække de nødvendige data og på denne baggrund opgøre det gennemsnitlige tidsforbrug i forhold til nettoarbejdstid, fradrag i nettoarbejdstid grundet feriefridage, aldersreduktion, klassisk undervisning, samtlige øvrige arbejdsopgaver og overarbejde.

På denne baggrund opgøres undervisningsprocenten i forhold til nettoarbejdstiden eks. feriefridage og aldersreduktion, men inkl. overarbejde. Analysen udarbejdes således i et samarbejde mellem kommunen og Kommunernes Landsforening. Der nedsættes en politisk referencegruppe, som er den direkte kontakt i forhold til Kommunernes Landsforenings afrapporteringsmøder.

Indsamling og analyse sker januar – april 2012, afrapportering frem til ultimo maj 2012.

Det skal understreges, at der med analysen kun tilvejebringes et overblik og videnskompetencen til at drage konsekvenser heraf i forhold til at træffe lokale beslutninger om forøgelse af undervisningstiden er den enkelte Kommunalbestyrelses.

Økonomiske konsekvenser

Grundudgiften til Partnerskabet er 25.000 kr. Herudover er der en afgift på 3.000 kr. pr. skole.

Det er en forudsætning, at alle kommunens selvstændige folkeskoler indgår i analysen.

Dette giver en samlet udgift på 61.000 kr.

Beløbet afholdes inden for den eksisterende ramme på skoleområdet.

Beslutningskompetence

Økonomiudvalget

Børne- og Fritidsforvaltningen indstiller

at der indgås aftale om deltagelse i Partnerskabet

Børne- og Ungdomsudvalget den 9. februar 2012:

Et flertal i udvalget - bestående af A, C og F - besluttede på det foreliggende grundlag at anbefale, at kommunen ikke deltager i KL's partnerskab.

V anbefaler, at Lyngby-Taarbæk Kommune indgår i partnerskabet.

B tager forbehold.

Bytinget 8. november 2011

Baggrund

Bytinget blev afholdt tirsdag d. 8. november 2011 for anden gang. Bytingets formål er at give kommunens 8. klasse elever viden om det kommunale styre og mulighed for at prøve at arbejde som lokalpolitikere ved et møde i Kommunalbestyrelsens mødesal. I løbet af dagen får de deltagende elever prøvet både fremlæggelse af sager, drøftelse af sager i udvalg, og "politisk" debat i Kommunalbestyrelsens mødesal - med alt, hvad dette indebærer af prioriteringer og overvejelser om interesser hos de kammerater, som de repræsenterer samt egne holdninger.

Dagens deltagere var 8. klasses elever fra Kongevejens Skole og Lindegårdsskolen. Derudover deltog medlemmer fra Kommunalbestyrelsen, medarbejdere fra forvaltningen og elever fra Fælleselevrådet.

Bytinget bestod af elever fra de deltagende skoler, som herudover havde deres "politiske grupper"/klasser siddende på tilhørerpladserne og hjemme på skolerne. Der var installeret web-camp, således at kammeraterne på skolerne kunne følge med i behandlingen af sagerne.

Elevernes forslag

Bytinget behandlede otte forslag stillet af de deltagende skoler.

De otte forslag, der blev behandlet var

1. Elevkort/ ungdomskort
2. Lejrskole i udlandet
3. Flere aktiviteter og timer
4. Nye stole og borde
5. Et samlingssted for unge i LTK
6. At alle elever i 8. og 9. klasse får en Ipad i bordet foran sig
7. At alle 8. klasser en gang årligt laver kortfilm
8. Baggrundsviden om børn fra Kvindehemmet

Efter at forslagene var blevet præsenteret af forslagsstillerne, blev de behandlet i udvalg og herefter igen drøftet i Bytinget. Sluttelig fandt en afstemning sted.

Flest stemmer fik Elevkort/ ungdomskort. Kortet skal fungerer som studiekort, men er til unge fra 13-18 år. Det er meningen, at kortet skal give diverse rabatter, fx til svømmehal, offentlig transport, Kinopalæet og udvalgte butikker. Kortet kan evt. blot være sygesikringskortet.

Alle forslagene med stemmetal vedlagt sagen i bilag.

Evaluering

De deltagende lærere og medarbejdere fra i Læringshuset har evalueret Bytinget. I evalueringen blev arrangementet rost for anvendelighed i undervisningen. Det var meget konkret og nemt at inddrage i undervisningen. Der var lavet et godt forarbejde i forhold til orientering af de deltagende lærere, blandt andet med et informationsmøde for lærerne en måned før selve Bytinget.

Eleverne har overfor lærerne udtrykt, at emnerne var relevante og brugbare og ifølge dem selv, har de nu en bedre forståelse for beslutningsprocesserne i og omkring en kommune. Eleverne nævnte også, at det var dejligt, at de deltagende politikere tog dem seriøst og at det foregik, som hvis det havde været et rigtigt kommunalbestyrelsesmøde.”

Rådhuset er et godt sted til arrangementet, det fungerede godt med udvalgsværelser, frokost og den højtidelige mødesal.

Det var ærgerligt, at kun to skoler deltog. Det gik dog ikke ud over indholdet i dagen. I 2012 samles der op på dette, så det sikres at alle skoler deltager.

I evalueringen blev der gjort opmærksomt på at det vil være en god ide at rykke Bytinget til marts måned. I efteråret har eleverne i 8. klasse kun haft samfundsfag i ganske kort tid. De vil være bedre forberedt til projektet, når de har haft mere undervisning.

I evaluering blev det forslået, at der afsættes en beløbsramme, som elevernes forslag skal holdes indenfor.

Beslutningskompetence

Børne- og Ungdomsudvalget

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at

1. resultatet af Bytingets arbejde drøftes i Børne- og ungdomsudvalget med henblik på eventuelt videre arbejde med nogle af forslagene.
2. Bytinget i skoleåret 2012/2013 afholdes i marts 2013.

Børne- og Ungdomsudvalget den 9. februar 2012:

Drøftet.

I forhold til forslagene arbejder forvaltningen sammen med de unge videre med en

konkretisering af forslagene.

En ekstra lektion på mellemtrinnet fra skoleåret 2011/2012

I forbindelse med aftalen om budget 2012-2015 blev det besluttet at styrke undervisningen på mellemtrinnet ved at tildele dette én ekstra ugentlig lektion. Der blev i den forbindelse ikke taget stilling til på hvilket klassetrin eller i hvilket fag lektionen skal læses.

Beslutningen har været drøftet i skolelederkredsen, som fremkom med forskellige forslag til placeringen af den ekstra lektion.

Hovedparten af skolelederne peger på at beslutningen om lektionens placering overdrages til Skolebestyrelserne.

Den ekstra lektion kan placeres i én af de tre faggrupper indenfor timefordelingsplanen:

- a. Den Humanistiske faggruppe, som på mellemtrinnet dækker over fagene: dansk, engelsk, historie og kristendom
- b. Den Naturfag faggruppe, som på mellemtrinnet dækker over fagene: matematik og natur/teknik
- c. Den praktiske/musiske faggruppe, som på mellemtrinnet dækker over fagene: idræt, musik, billedkunst, håndarbejde, sløjd og hjemkundskab

Da undervisningen i henholdsvis håndarbejde, sløjd, hjemkundskab og idræt læses på delehold, kan den ekstra lektion ikke umiddelbart placeres på disse fag, hvis budgetrammen skal overholdes.

Meromkostningerne til delehold vil for håndarbejde, sløjd og hjemkundskab betyde en merudgift på 100 %, og for idræt vil merudgiften til delehold være på 33 %.

Endelig kan det vælges at placere den ekstra lektion på et specifikt fag på et specifikt klassetrin.

Hvis den ekstra lektion placeres i 4. klasse, vil det udjævne det ugentlige lektionstal henover hele mellemtrinnet til henholdsvis: 4. klasse: 26,75 lektioner, 5. klasse: 26,75 lektioner og 6. klasse: 25,92 lektioner.

Det foreslås, at udvalget i sin fastlæggelse af lektionens placering tager udgangspunkt i styrkelsen af et område, hvor der er udfordringer - for eksempel

læsning på mellemtrinnet, jævnfør Kvalitetsrapporten og/eller i de indsatsområder, der fremgår af udkast til ny skoleudviklingsstrategi.

Økonomi

28 klasser på 4. årgang i LTK

1 ugentlig lektion x 28 klasse = kr. 500.000

Beslutningskompetence

Børne- og ungdomsudvalget.

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at der vælges mellem én af følgende muligheder:

1. At beslutningen overlades til skolebestyrelserne på de respektive skoler under forudsætning af, at budgetrammen overholdes.
2. At den ekstra lektion placeres i én af de tre faggrupper, hvorefter beslutningen omkring faget overlades til skolebestyrelserne på de respektive skoler under forudsætning af, at budgetrammen overholdes .
3. At den ekstra lektion placeres på et specifikt fag i på et specifikt klassetrin.

Børne- og Ungdomsudvalget den 9. februar 2012:

Udvalget besluttede, at den ekstra time anvendes til styrkelse af faglig læsning på mellemtrinnet indenfor den naturfaglige faggruppe.

Principper for sponsorfinansiering

Sagsfremstilling

Børne- og Ungdomsudvalget behandlede i sit møde den 13. oktober 2011 en orienteringsag om sponsorfinansiering af indretning af udskolingslokale på Engelsborgskolen. Projektet falder, efter forvaltningens opfattelse, indenfor rammerne af de vedtagne retningslinier for reklamer og sponsering i kommunale skoler, institutioner m.v.

Udvalget tog forvaltningens orientering til efterretning, idet udvalget dog fremadrettet ønskede en drøftelse af principperne for sponsorfinansiering.

Socialdemokratiet og SF ønsker ligeledes, at reglerne for sponsorfinansiering revurderes, idet de to partier er skeptiske overfor reklamefinansiering på kommunernes skoler.

Børne- og Fritidsforvaltningen fremlægger på denne baggrund Politik og retningslinier for reklamefinansiering i Lyngby-Taarbæk Kommune af 24. oktober.2006 til drøftelse.

Økonomi

Ingen

Beslutningskompetence

Økonomiudvalget. Såfremt der ønskes ændringer i retningslinierne er det en sag for Økonomiudvalget, idet retningslinierne gælder for hele Lyngby-Taarbæk Kommune. Det er derfor Økonomiudvalget, der i givet fald skal træffe beslutning om at igangsætte en revision af de gældende retningslinier.

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at

1. udvalget drøfter retningslinierne for reklamefinansiering i Lyngby-Taarbæk Kommune.

Børne- og Ungdomsudvalget den 9. februar 2012:

Drøftet.

Et mindretal i udvalget, bestående af A og F ønsker, at principperne revideres.

Et flertal i udvalget, bestående af B, C og V synes, at principperne fungerer tilfredsstillende.

Bilag:

Politik og retningslinier for reklamefinansiering i Lyngby-Taarbæk Kommune

Anmodning fra SF om optagelse af sag på dagsordenen om Kommunikation, delegation og rollefordeling mellem udvalg og forvaltning

Morten Norman Jørgensen (F) har i mail af 10. januar 2011 anmodet om optagelse af følgende sag på Børne- og Ungdomsudvalgets dagsorden:

Sagen blev udsat i udvalget møde den 20. januar 2011 og sættes derfor på dagsordenen igen.

”Kommunikation, delegation og rollefordeling mellem udvalg og forvaltning”.

Det første år i valgperioden er gået, og jeg finder det derfor fornuftigt at udvalget sammen med forvaltningen påbegynder en evaluering af det løbende politiske og administrative arbejde i det forgangne år, naturligvis med henblik på at forbedre de fremadrettede samarbejder og arbejdsgange mest muligt. Da vi i SF har fået den opfattelse, at der dels politikerne i udvalget i mellem, dels mellem udvalget og forvaltningen, flere gange har været uoverensstemmelser mellem forståelsen af optimal arbejds- og rollefordeling, beslutningskompetence, grad af delegation og styring mm., finder vi det hensigtsmæssigt, at udvalget og forvaltningen i fællesskab indleder nogle generelle drøftelser om hvor der er rum for forbedringer, og hvilke nye tiltag der kan mindske eventuelle hindringer for et forbedret samarbejde mellem udvalget og forvaltningen. Hensigten er derudover, at udvalget med en sådan generel drøftelse kan mindske omfanget af lignende, men dog mindre, processuelle og metodiske drøftelser under de øvrige sager, hvor alle bør være interesseret i at substans og faglighed sættes i højsædet.

Det kunne endvidere forestilles, at drøftelsen på nogle strækninger kunne lede til en konsensus, som ville være hensigtsmæssig at tage med videre til de kommende drøftelser blandt alle kommunalbestyrelsens medlemmer i februar, hvor blandt andet beslutningerne i det tidligere paragraf 17 stk. 4 udvalg genovervejes."

Børne- og Ungdomsudvalget den 20. januar 2011:

Udsattes til Børne- og Ungdomsudvalgets møde i februar 2011.

Sagen forelægges på ny.

Børne- og Ungdomsudvalget den 9. februar 2012:

Drøftet, idet det indledningsvis blev præciseret, at sagen er en opfølgning og evaluering af sidste års drøftelse af samme sag - som besluttet af et enigt udvalg i februar 2011.

Udvalget ønsker fremover at få en oversigt over kommende sager, således at udvalget får et samlet overblik over hvilke sager, udvalget skal behandle i løbet af året.

Anmodning fra Det Radikale Venstre om sag på dagsordenen om etablering af en lokal Lyngby-Taarbæk Kommune udgave af Tranefonden

Sagsfremstilling

Trine Nebel Schou (B) har i mail af 16. januar 2012 anmodet om optagelse af sag på dagsordenen om etablering af en lokal Lyngby-Taarbæk Kommune udgave af Tranefonden.

"Her til aften i 22-nyhederne i TV2 har der været et indslag om Tranegårdsskolen i Gentofte Kommune, der har en Tranefond, der yder praktisk, ressourcemæssig, netværksbaseret og økonomisk tilskud til skolerne.

Tankerne bag fonden går samtidig meget i retning af medborgerskab og frivillighed. Jeg synes initiativet lød temmelig interessant. Jeg vil gerne have, at I researcher på tiltaget kaldet Tranefonden, med henblik på en sag på næste måneds BUU."

Forvaltningen har undersøgt sagen og fremlægger

- Vedtægter for Tranefonden
- Skrivelse til forældre m.v. "3 gode grunde til at melde dig til skolens forældreforening Tranefonden 2012"
- Tranefonden projekter 2009-11

Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at sagen drøftes.

Børne- og Ungdomsudvalget den 9. februar 2012:

Drøftet.

Meddelelser - februar 2012 Børne- og Ungdomsudvalget

.

Sagsfremstilling

Meddelelser fra formanden og forvaltningen

1. Oversigt over indmeldelsestal og ventelistetal for januar 2012

2. Flytning af udvalgets møde den 15. marts 2011

Der afholdes KL delegeretmøde i Aalborg den 15. og 16. marts 2011. Forslag til flytning af udvalgets møde den 15. marts medbringes på mødet.

Børne- og Ungdomsudvalget den 9. februar 2012:

Taget til efterretning.

Udvalgets marts møde flyttes til den 8. marts kl. 14.30.

Visionsdrøftelse - Børne- og Ungdomsudvalget

.

Sagsfremstilling

I marts 2010 blev der i de stående udvalg på seminarbasis foretaget en drøftelse af visioner m.v. inden for de enkelte sektorområder henhørende under udvalgene. Fra politisk side er der fremkommet ønske om at "genbesøge" drøftelser fra dengang, hvorfor der for så vidt angår drøftelserne i Byplanudvalget, Teknik- og miljøudvalget, Socialudvalget, Børne- og ungdomsudvalget samt Kultur- og fritidsudvalget er fremfundet materiale fra dengang og vedlagt respektive udvalgssag.

Beslutningskompetence

Børne- og Ungdomsudvalget

Indstilling

Forvaltningen foreslår, at sagen drøftes

Børne- og Ungdomsudvalget den 9. februar 2012:

Sagen genoptages til drøftelse på næste Børne- og Ungdomsudvalgsmøde i marts og der afsættes tid til en grundig temadrøftelse.

Anmodning om optagelse af sag på førstkommende Børne- og Ungdomsudvalgsmøde på vegne af Socialdemokraterne og SF - Arbejdet med inklusion på skoleområdet

.

Sagsfremstilling

Morten Normann Jørgensen (SF) har i mail af 31. januar 2012 på vegne af Socialdemokraterne og SF anmodet om optagelse af sag på dagsordenen.

"Socialdemokraterne og SF ønsker en status på arbejdet med inklusion på skoleområdet, herunder en status på den konkrete udmøntning af de 2 mio. kr. der tilbageføres til almenområdet (jf. B11-14) samt de 0,5 mio. kr. der er afsat til efteruddannelse og kompetenceudvikling ifm. inklusionsindsatsen (jf. B12-15).

Det er S og SF's opfattelse, at en føling med hvordan midlerne anvendes af skolerne er helt afgørende for både at sikre, at de nødvendige tiltag gennemføres, samt for at sikre, at de fornødne ressourcer kanaliseres hen hvor det faktiske behov er størst, og dermed hvor ressourcerne således anvendes mest effektivt.

S og SF ønsker at udvalget drøfter den fremtidige styring af arbejdet med inklusion set i relation til både inklusionshandleplanen på skoleområdet, den samlede inklusionsstrategi samt de i budgetterne afsatte midler til at imødegå den forventede øgede inklusion."

Forvaltningen fremlægger Budgetaftaleteksten 2011-14 og Budgetaftaleteksten 2012-15 vedrørende inklusion.

Børne- og Ungdomsudvalget den 9. februar 2012:

Drøftet. Udvalget tog til efterretning, at der forelægges en sag herom på maj mødet. Udvalget ønsker i den forbindelse en redegørelse fra de enkelte skoler om anvendelsen af tilbageløbsmidlerne.

Renovering af Hummeltoftehallen

Sagsfremstilling

På baggrund af skrivelse vedrørende sikkerhed i eksisterende haller udsendt af Erhvervs-og Byggestyrelsen i marts 2011 har Rambøll vurderet risikoen for sneskader for 12 af Lyngby-Taarbæk Kommunes bygninger. I den forbindelse blev kommunen den 17. november 2011 orienteret om, at man på Hummeltoftehallen havde konstateret, at de faktiske forhold omkring afstivning og dokumentation heraf ikke kunne dokumenteres. Man konkluderede endvidere, at der var tale om en væsentlig overskridelse af sikkerhedsniveauet, og kommunen valgte derfor at lukke hallen midlertidigt.

Efterfølgende har Rambøll den 11. januar 2012 udarbejdet forslag til forstærkningsprojekt, og Teknisk Forvaltning har med udgangspunkt heri opgjort de samlede udgifter til 380.000 kr., jfr. notat af 2. februar 2012.

Økonomiske konsekvenser

Det foreslåes, at den samlede udgift på 380.000 kr. til forstærkningsarbejderne på Hummeltoftehallen finansieres af det i investeringsoversigten for 2012 - 2015 afsatte rådighedsbeløb i 2012 på enten

- o 1,2 mio.kr. til vedligeholdelse og udbygning af kommunens idrætsanlæg
- eller
- o 11,92 mio. kr. til etablering af indskolingshuse på Hummeltofteskolen og Lindegårdsskolen

Der henvises til økonomibilag på sagen

Beslutningskompetence

Kommunalbestyrelsen.

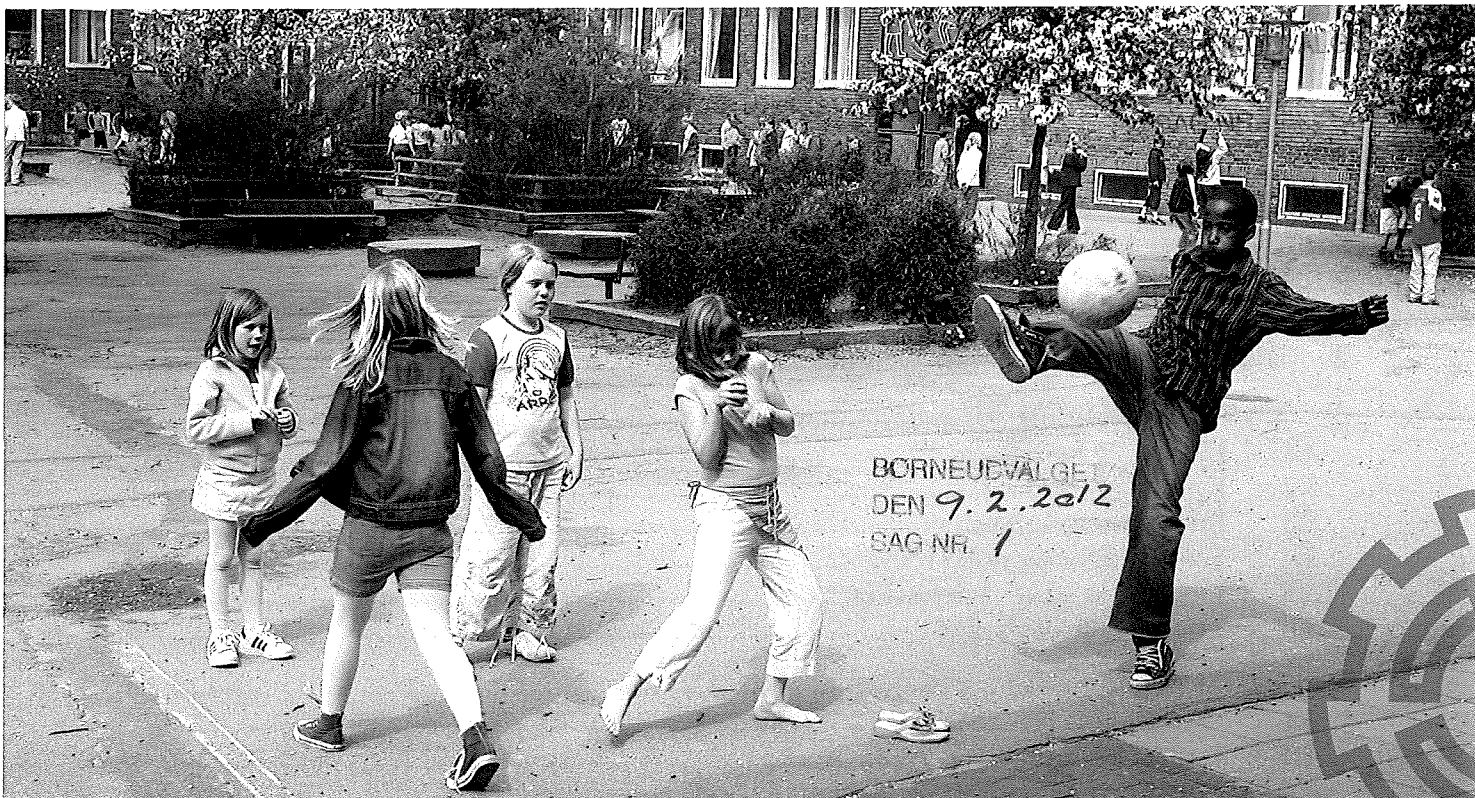
Indstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen foreslår, at der gives en anlægsbevilling på 0,38 mio. kr., der finansieres af det afsatte rådighedsbeløb i 2012 på 1,2 mio. kr. til vedligeholdelse og udbygning af kommunens idrætsanlæg.

Børne- og Ungdomsudvalget den 9. februar 2012:

Åbent punkt Børne- og Ungdomsudvalget den 09-02-2012, s.50

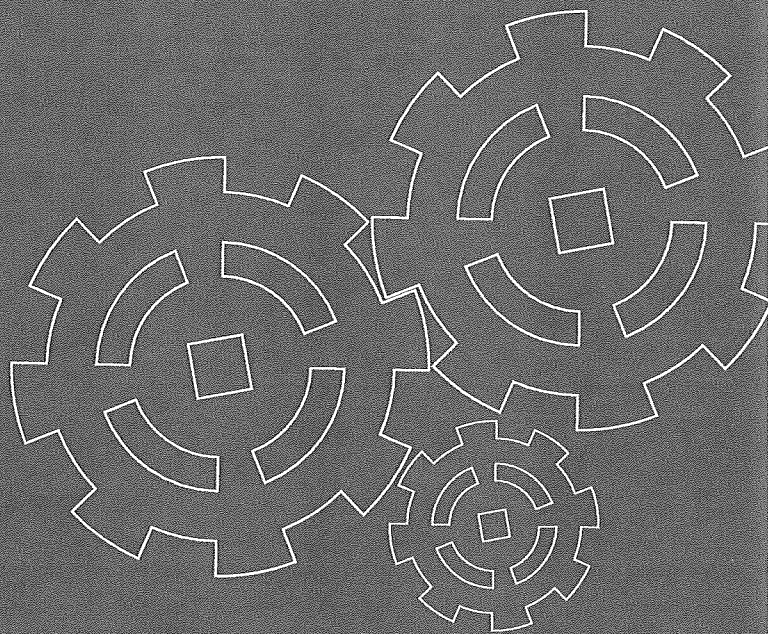
Taget til efterretning, at der nu igangsættes den nødvendige afstivning af Hummeltoftehallen.



BORNEUDVALGE
DEN 9. 2. 2012
SAG NR. 1

Virksomhedsplan 2012

Børne- og Fritidsforvaltningen



LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE

1 Forord

Børne- og Fritidsforvaltningens Virksomhedsplan 2012 afspejler de senere års fokus på at styrke sammenhængskraften og helhedstænkningen i forvaltningen. I 2009 blev der gennemført en organisationsændring, som sikrede en bedre placering af sammenhængende opgaver, og hvor helhedstænkning – på tværs af afdelinger – blev styrket gennem tværgående teams.

Virksomhedsplan 2012 afspejler den tværgående tankegang. Hvor virksomhedsplanerne hidtil har været afdelingsopdelte, og det afdelingsvist var angivet, hvad den enkelte afdeling skulle arbejde med det kommende år, afspejler dispositionen for 2012 de temaer, som – på tværs af afdelinger - særligt er i fokus i 2012. Herved illustrerer virksomhedsplanen bedre, at en stor del af Børne- og Fritidsforvaltningens fokusområder bedst løses gennem en tværgående indsats. Gode eksempler herpå er læring, inklusion og forebyggelse.

Virksomhedsplan 2012 illustrerer sammenhængskraftens i afdelingernes indsatser, men den bidrager også til at skabe sammenhæng mellem de centrale styringsdokumenter, der er dagsordensættende for Børne- og Fritidsforvaltningens virksomhed. Eksempler på centrale styringsdokumenter er:

- Lyngby-Taarbæk Vidensby 2020
- Den sammenhængende Børne- og Ungepolitik
- Budgetaftale 2012-15
- Direktionens udviklingsstrategi og virksomhedsplan.

I virksomhedsplanen skabes der sammenhæng mellem alle de indsatser, som udspringer af disse styringsdokumenter, og det søges sikret, at der iværksættes indsatser, der bidrager til målopfyldelse for alle styringsdokumenter. Børne- og Fritidsforvaltningens Virksomhedsplan 2012 danner endvidere afsæt for og er styrende for indsatserne i virksomhedsplanerne for vuggestuer, børnehaver, skoler mv. Derved sikres sammenhæng i styringskæden fra det politiske niveau til den borgernære service.

Ulla Agerskov
Børne- og Fritidsdirektør

årsag er fire af de seks temaer i virksomhedsplanen temaer fra Den Sammenhængende Børne- og Ungepolitik. Disse fire temaer tager afsæt i politikken, men mål og indsats afspejler også øvrige politiske beslutninger og temaerne fra direktionens virksomhedsplan. På basis af Vidensbystrategien og direktionens virksomhedsplan er der endvidere udvalgt to temaer: Innovation og effektivisering samt Trivsels- og ledelsesmåling. Den følgende beskrivelse af de seks udvalgte temaer er ikke en udtømmende oversigt over indsats i Børne- og Fritidsforvaltningen i 2012, men skal ses som et udtryk for, hvilke områder der særligt er i fokus i 2012.

3 Virksomhedsplan 2012

3.1 Læring og kompetencer

Der foregår i dag indsats i forhold til at understøtte børns og unges læring og udvikling af kompetencer i alle institutionstyper under Børne- og Fritidsforvaltningen. Der er dog behov for en tættere koordinering mellem de forskellige indsats, så en sammenhængende indsats, fra børn starter i dagtilbud, til de afslutter skole- og ungdomsuddannelse, styrkes.

I Den Sammenhængende Børne- og Ungepolitik er det beskrevet, at der skal skabes udviklende læringsmiljøer, hvor børn og unge kan udvikle deres sociale og faglige kompetencer. Læring handler således ikke kun om tilegnelse af faglige færdigheder men også om udvikling af sociale og kreative kompetencer. Læring foregår således ikke kun i skolen men indgår i alle dele af børn og unges liv og fortsætter gennem hele voksenlivet. Samtidig bør det understreges, at læring foregår gennem hele børnelivet, fra børnene er helt små i daginstitutioner til teenageårene. Forudsætningen for en god læring i skolen skabes allerede i dagtilbuddene, ligesom biblioteket, kulturlivet og idræts- og foreningslivet bidrager og understøtter børn og unges læring. Der er derfor brug for at styrke en sammenhængende indsats i forhold til børns udvikling af kreative, sociale og faglige kompetencer i alle dele af forvaltningens virksomhed - både i dagtilbud, skoler og klubber, men også i børnene og de unges fritidsliv i de frivillige foreninger og på biblioteket.

Tema	Læring og kompetencer
Formål, mål og succeskriterier	<p>Formål: Politisk målsætning fra Den Sammenhængende Børne- og Ungepolitik: ”Alle børn og unge skal fra tidlig start i dagtilbud til afslutning i skole og ungdomsuddannelse være del af et miljø, som tilgodeser tilegnelsen af viden, relevant færdigheder, kompetencer og viden”.</p> <p>I arbejdet med at opfylde den politiske målsætning er det nødvendigt, at alle sektorer i Børne- og Fritidsforvaltningen understøtter børns læring – læring forstået bredt som udvikling af faglige, kulturelle, sociale, kreative og dannelsesmæssige kompetencer. Læring starter således ved et barns fødsel.</p> <p>Mål: Der etableres et <i>fælles læringssyn</i> som grundlag for arbejdet på 0 – 18 års området. Læringssynet konkretiseres for de forskellige aldersgrupper, og blandt professionelle er der viden om at læring</p>

Derudover er udvikling af et levende og attraktivt bymiljø et indsatsområde i ”Lyngby-Taarbæk Vidensby 2020”. Der skal skabes et attraktivt og sammenhængende bymiljø med kulturelle aktiviteter, der tiltrækker borgere, studerende, udenlandske specialister og virksomheder.

Et af tiltagene til at forfølge ovenstående målsætninger er i 2012 udarbejdelse af en kulturstrategi og en folkeoplysningspolitik, som skal rumme målsætninger og indsatser for såvel børne- som voksenområdet. Derudover bidrager implementering af Sundhedsstrategien til udmøntning af Den Sammenhængende Børne- og Ungepolitik ambitioner på sundhedsområdet.

Tema	Kultur og Fritid
<p>Formål, mål og succeskriterier</p>	<p>Formål: Politisk målsætning fra <u>Den Sammenhængende Børne- og Ungepolitik</u>: ”Alle børn og unge har mulighed for at have et sundt og aktivt fritidsliv”.</p> <p>Vision for <u>Sundhedsstrategien</u>: ”Lyngby-Taarbæk Kommunes sundhedsindsats skal styrke borgernes evne og muligheder for at træffe sunde valg, således at den enkelte borger lever et længere og bedre liv med mindre sygdom og højere livskvalitet.”</p> <p>I arbejdet med at opfylde de politiske målsætninger på børne- og ungeområdet skal der skabes attraktive og mangfoldige fritids-, idræts- og kulturtilbud, så flere børn og unge får lyst til at være aktive i deres fritid. Endvidere skal det samlede udbud af fritidsaktiviteter formidle viden og stå for aktiviteter, der kan gøre sundhed og fysisk udfoldelse til en naturlig del af familiernes hverdag.</p> <p>Endvidere fremgår det af Lyngby-Taarbæk <u>Vidensby 2020</u>, at der skal skabes flere oplevelses- og udfoldelsesmuligheder samt flere kulturelle oplevelser.</p> <p>Mål: For at opfylde de kulturelle og foreningsmæssige aspekter af ovennævnte formål udarbejdes der <u>en kulturstrategi og en folkeoplysningspolitik</u>. Sidstnævnte er et lovkrav.</p> <p>Visionære strategier inden for kultur og folkeoplysning understøtter kreativitet og talentudvikling og øger muligheden for flere oplevelser for, af og med borgerne – såvel børn som voksne.</p> <p>I 2012-13 er der endvidere følgende målsætninger relateret til <u>Sundhedsstrategiens</u> fokus på kost og motion for børn og unge:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reduceret tilgængelighed til usund kost blandt børn i

Med afsæt i inklusionsstrategien er der udarbejdet handleplaner for skole- og dagtilbudsområderne, og i 2012 skal der udarbejdes en handleplan på fritidsområdet.

Tema	Inklusion og fællesskab
<p>Formål, mål og succeskriterier</p>	<p>Formål: Politisk målsætning fra Den Sammenhængende Børne- og Ungepolitik: ”Alle børn og unge skal inkluderes i fællesskaber, hvor de føler sig set, hørt og respekteret”.</p> <p>Foruden målsætningen fra Den Sammenhængende Børne- og Ungepolitik henvises til ovenstående formål fra inklusionsstrategien.</p> <p>I arbejdet med at opfylde de politiske målsætninger skal der arbejdes mod, at der bliver færre børn i specialsystemet, og at børn under hensyntagen til reelle behov og udviklingspotentialer så vidt muligt inkluderes i almensystemet.</p> <p>Mål: Handleplanerne for inklusion på skole- og dagtilbudsområdet implementeres, og der udarbejdes en handleplan for inklusion på fritidsområdet.</p> <p>Målet med handleplanerne er, at flere børn oplever sig som en del af fællesskabet og trives bedre. Konkret skal færre børn flyttes til specialsystemet, og flere børn forblive i normalområdet.</p> <p>Succeskriterier: <i>Hvad måler vi på?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • I 2012 skal handleplanen for inklusion på 0-6 års området implementeres. Handleplanen indeholder blandt andet en omorganisering af det specialiserede område, med henblik på at sikre en større sammenhæng mellem specialtilbuddene og normaltilbuddene. I forbindelse med omorganiseringen af specialområdet blev antallet af specialpladser reduceret fra 30 til 22. • I 2012 skal fase 1 (2011-2015) i handleplanen for inklusion på skoleområdet implementeres. Målet er, at specialområdet reduceres med ca. 100 pladser frem til 2015. • I 2012 skal der udarbejdes en handleplan for inklusion på fritidsområdet, der særligt sætter fokus på målgruppe 3-5 (målgruppedefinition fra Børn og Unge på Tværs), herunder specielt drengene i disse grupper og de stille piger. • Derudover vil forvaltningen i 2012 igangsætte et projekt

derfor starte her, og alle kommunens tilbud i almenområdet har derfor et stort ansvar for den forebyggende og tidlige indsats. Dette er understreget i – og indgår som det bærende element i – både Anbringelsesreformen og Barnets reform. Det er ofte også i almenområdet, at den første mistrivsel spores, og derfor er et godt samarbejde mellem almenområdet og de ansvarlige forældre starten på en hurtig og effektiv indsats, som tværfagligt koordineres. Dette er beskrevet i ovennævnte inklusionsstrategi og de tilhørende handleplaner.

Kan problemerne ikke afhjælpes i almenområdet, skal barnets sag undersøges og i et tæt samarbejde med det specialiserede børneområde, skal en helhedsorienteret forebyggende indsats iværksættes i henhold til serviceloven. I sådanne tilfælde kan børnene ikke altid fortsat inkluderes i almenområdet. Den mere specialiserede forebyggende og videnbaserede indsats skal målrettes, så det undgås, at problemerne udvikler sig, og der bliver brug for mere indgribende indsatser som anbringelser. Den professionelle støtte skal være tidlig og helhedsorienteret, så problemer så vidt muligt kan forebygges og afhjælpes i hjemmet eller i det nære miljø – og altid så vidt muligt i tæt samarbejde med forældrene. Denne styrkelse af den mere specialiserede forebyggende indsats skal ske gennem udarbejdelse af en handleplan for udvikling og nytænkning af den sociale forebyggelsesindsats i forhold til serviceloven.

Et andet aspekt af forebyggelse er forebyggelse i forhold til sundhed. I 2012-13 skal Sundhedsstrategien implementeres, herunder de dele, der vedrører forebyggelse af brug af rusmidler og af tidlig alkoholdebut blandt børn og unge.

Tema	Forebyggelse og tidlig indsats
Formål, mål og succeskriterier	<p>Formål: Politisk målsætning fra <u>Den Sammenhængende Børne- og Ungepolitik</u>: ”Der sker en tidlig opsporing af udsatte børn og unge, og de modtager den relevante støtte tidligt, kompetent og koordineret”.</p> <p>Der skal sikres en tidlig, helhedsorienteret og sammenhængende indsats over for alle udsatte børn og unge. Indsatserne skal være baseret på tværfagligt samarbejde og med inddragelse af familien, hvor det fælles mål for indsatsen er afdækket og tydeliggjort for de involverede parter. Der skal i endnu højere grad være fokus på forebyggelse i almenområdet, og at forebyggende foranstaltninger virker, så anbringelser undgås.</p> <p>Vision for <u>Sundhedsstrategien</u>: ”Lyngby-Taarbæk Kommunes sundhedsindsats skal styrke borgernes evne og muligheder for at træffe sunde valg, således at den enkelte borger lever et længere og bedre liv med mindre sygdom og højere livskvalitet.”</p> <p>Mål: I 2012 er der følgende mål i forhold til målsætningen fra <u>Den Sammenhængende Børne- og Ungepolitik</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der skal udarbejdes en handleplan for udvikling og

	<ul style="list-style-type: none"> • Der pågår aktuelt implementering af et nyt økonomistyringsystem (Compass). Compass skal for både børne- og voksenområdet skabe tættere kobling mellem faglighed og økonomi og bedre økonomisk styring fremadrettet. Når Compass er implementeret, forventes det, at det fremadrettet vil være muligt at trække data, som vil kunne påvise, hvorvidt den forebyggende og tidlige indsats medfører, at børn i højere grad hjælpes rettidigt, så der ikke er behov for f.eks. anbringelse eller tungere forebyggende foranstaltninger. • Der etableres et samlet forebyggelsescenter. Et samlet forebyggelsescenter skal udgøre fundamentet for de forebyggende indsatser. Ved at samle medarbejderressourcerne fysisk ét sted sikres grobund for større trivsel blandt medarbejderne, ligesom der alt andet lige vil skabes ensartethed og gennemsigtighed i metodevalg og indsatser generelt. <p>I relation til <u>Sundhedsstrategiens</u> fokus på forebyggelse af brug af rusmidler og af tidlig debut blandt børn og unge skal der i 2012-13 implementeres indsatser vedrørende ovennævnte målsætninger.</p> <p><i>Hvem måler?</i> Der sker regelmæssigt opfølgning på møder i chefgruppen og i styregruppen for Børn og Unge på Tværs.</p> <p><i>Hvordan måles?</i> Afdelinger, arbejdsgrupper og projektgrupper afgiver løbende status til chefgruppen.</p> <p><i>Hvornår måles?</i> Hvert kvartal.</p>
Omfang og afgrænsning	Handleplanen for udvikling og nytænkning af den sociale forebyggelsesindsats samtænkes med inklusionsstrategien og koordineres med voksenområdet, ligesom sundhedsstrategien skal indtænkes bl.a. med henblik på forebyggelse af misbrug blandt børn og unge.
Organisation og økonomi	<p>Ledelsessekretariatet og afdelingen for Børn og Familier udarbejder handleplanen for udvikling og nytænkning af forebyggelsesindsatsen, ligesom implementering af BUT koordineres af Ledelsessekretariatet i samarbejde med tværfagligt ledelsesteam. Den fysiske samling af Forebyggelsescenteret sker inden for den eksisterende økonomiske og personalemæssige ressourceramme i Børn- og Familieafdelingen.</p> <p>Afdelingerne er hver især ansvarlige for deres andel af implementeringen af Sundhedsstrategien.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ○ I ”Lyngby-Taarbæk Vidensby 2020” er der blandt andet fokus på innovation, entrepreneurship og digitalisering af folkeskolens undervisning. Endvidere er der i forbindelse med aftalen om kommunernes økonomi for 2012 afsat 500 millioner kroner over de næste fire år til at styrke IT i folkeskolen. Der vil i 2012 være fokus på forvaltningens andel i arbejdet med disse indsatsområder og udmøntningen af de ekstra midler til IT. ○ I 2012 vil der være fokus på evaluering af ledelsesforsøget på dagtilbudsområdet og implementering af den fremtidige ledelsesstruktur. ○ Der er i forbindelse med Budget 2012-2015 afsat midler til gennemførelse af en bygningsanalyse på blandt andet skole-, dagtilbuds- og klubområdet. Analysen foretages med henblik på at finde muligheder for nytænkning, ændret anvendelse, eventuelle moderniseringsbehov, samt i den forbindelse at opnå en mere effektiv, multifunktionel udnyttelse af de fysiske rammer. • Med det formål at styrke den innovative tankegang på hele forvaltningens område, nedsættes der et innovationsteam med deltagelse af såvel repræsentanter fra forvaltningen som de decentrale institutioner. Innovationsteamet skal komme med forslag til en fælles værktøjskasse og medio 2012 fremlægge et katalog over potentielle innovationsprojekter, der vil blive implementeret de kommende år – efter konkret politisk beslutning. Der skal som minimum gennemføres et innovationsprojekt årligt pr. sektorområde. <p><i>Hvem måler?</i> Chefgruppen følger op regelmæssigt på chefmøderne.</p> <p><i>Hvordan måles?</i> De ansvarlige afdelinger og innovationsteamet afgiver løbende status for indsatsområderne til chefgruppen. Endvidere sikres det løbende, at der iværksættes og gennemføres innovationsprojekter på alle sektorområder.</p> <p><i>Hvornår måles?</i> Hvert kvartal.</p>
Omfang og afgrænsning	Flere af indsatsområderne er flerårige, og det er således kun dele af opgaverne, der vil blive løst i 2012.
Organisation og økonomi	De ansvarlige afdelinger og innovationsteamet er ansvarlige for gennemførelse af indsatsområderne.

	ultimo 2012. <i>Hvordan måles?</i> Gennem handleplanerne og de iværksatte initiativer samt gennem den næste trivsels- og ledelsesmåling i 2014. <i>Hvornår måles?</i> December 2012 samt ved gennemførelse af næste trivsels- og ledelsesmåling.
Omfang og afgrænsning	Trivsels- og ledelsesmålingen rummer ikke alle de forhold og elementer, som har betydning for det daglige samarbejde mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejderne. Det er vigtigt, at målingen og opfølgningen herpå ses i sammenhæng og integreres med øvrige og mere løbende forbedringstiltag.
Organisation og økonomi	Ansvar for opfølgning ligger hos Børne- og Fritidsdirektøren (i fht. afdelingsledere) og afdelingsledere (i fht. teamledere og institutionsledere).

4 Beretning for 2011

Nedenfor gives en beretning på Børne- og Fritidsforvaltningens virksomhedsplan for 2011. Under hvert af de initiativer, der indgik i planen for 2011, er der en beskrivelse af, hvad der var målene, hvad der er realiseret, og hvad der ikke er realiseret. Virksomhedsplanen for 2011 indeholdt mange initiativer. Nogle af de planlagte initiativer er ikke blevet gennemført, fordi initiativerne er blevet "overhalet" af andre og mere presserende initiativer, hvorfor det har været nødvendigt at prioritere anderledes. Nogle af de initiativer, som ikke er realiseret i 2011 videreføres, evt. i justeret form, til 2012.

4.1 Tværgående indsatser

Kommunen og civilsamfundet		
Hvad var målet?	➡	Igangsættelse af udvikling af ny frivilligheds- og medborgerstrategi
Hvad har vi realiseret?	✓	Der er udarbejdet et kommissorium for udarbejdelse af frivilligstrategi for Lyngby-Taarbæk Kommune. Udarbejdelsen af strategien er organiseret og forankret i et § 17,4 udvalg.
Hvad har vi ikke realiseret?	▪	Arbejdet med udarbejdelsen af strategien fortsætter i 2012.

Revision af Den Sammenhængende Børne- og Ungepolitik		
Hvad var målet?	➡	Udarbejdelse af en revideret Sammenhængende Børne- og Ungepolitik.
Hvad har vi realiseret?	✓	Udkast til en revideret Sammenhængende Børne- og Ungepolitik er forelagt Børne- og Ungdomsudvalget oktober 2011. Februar 2012 fremlægges et nyt udkast, revideret efter Børne- og Ungdomsudvalgets bemærkninger.
Hvad har vi ikke	▪	Implementering af politikken forløber over de næste fire år og vil

4.2 Skoleafdelingen

Skoleudviklingsproces – udarbejdelse af ny skolestrategi		
Hvad var målet?	➡	Fremlæggelse af forslag til ny skolestrategi for Børne- og Ungdomsudvalget medio 2011.
Hvad har vi realiseret?	✓ ✓	Der er i 2011 udarbejdet forslag til Skoleudviklingsstrategi Der er december 2011 gennemført en temadrøftelse i Børne- og Ungdomsudvalget.
Hvad har vi ikke realiseret?	▪	Egentlig politisk behandling og dialog/høring gennemføres i foråret 2012, og strategien forventes endeligt vedtaget sommeren 2012.

To temaer: Rummelighed og inklusion samt Øget inklusion – specialområdet – støtte til enkeltintegration i folkeskolen.		
Hvad var målet?	➡ ➡	Gennemførelse af undervisning i SAL af skolernes medarbejdere, ledelser og psykologer. Udarbejdelse af specialundervisningsstrategi
Hvad har vi realiseret?	✓ ✓ ✓	Med virkning fra skoleåret 2009/10 og tre år frem er igangsat et samlet kompetenceudviklingsforløb i SAL for skolernes medarbejdere, ledelser og psykologer. I 2011 er der vedtaget en inklusionsstrategi for BFF, og der er udarbejdet handleplaner for skole- og dagtilbudsområdet. Handleplanen indeholder plan for kompetenceudvikling af personalet på og omkring skolerne. Indsatsen på inklusionsområdet er en del af den kommende skolestrategi.
Hvad har vi ikke realiseret?	▪	Inklusionsindsatsen videreføres i Børne- og Fritidsforvaltningens Virksomhedsplan 2012 under temaet Inklusion og Fællesskab.

Naturfag		
Hvad var målet?	➡ ➡	Deltagelse i samarbejdet af Sciencekommuner. Implementering af ”Strategi for fastholdelse og udvikling af det faglige niveau”, herunder naturfag, på kommunens skoler.
Hvad har vi realiseret?	✓ ✓ ✓ ✓	Lyngby-Taarbæk Kommune har i 2011 deltaget i samarbejdet af Sciencekommuner. Der er blevet arbejdet med udmøntningen af ”Strategi for fastholdelse og udvikling af det faglige niveau”, herunder naturfag, på kommunens skoler. Denne proces er blevet understøttet af netværksarbejde mellem skolerne. Skoleafdelingen har indgået et partnerskab med DTU, hvor der samarbejdes om formidling af naturfag og efteruddannelse af lærer på kommunens skoler. Endvidere er Lyngby-Taarbæk Kommune i 2011 blevet en del af det store europæiske projekt Ingenious, som skal samle, afprøve og

realiseret?	✓	bistand til udredning af problematikkerne i forbindelse med en ny ressourcemodel. En revideret model forelægges Børne- og Ungdomsudvalget marts 2012.
Hvad har vi ikke realiseret?	▪	Når en ny ressourcefordelingsmodel er vedtaget, forstås arbejdet med implementering, herunder udarbejdelse af decentrale værktøjer.

It		
Hvad var målet?	➡	Udarbejdelse af handleplan for implementering af "Udvikling af det digitale undervisningsmiljø".
Hvad har vi realiseret?	✓	Der er i 2011 udarbejdet forslag til ny IT-strategi. Strategien har et andet udgangspunkt end tidligere strategier. Der tages nu udgangspunkt i eleverne eget udstyr. Dette medfører øgede omkostninger i forbindelse med etablering af strøm og netadgang til alle de medbragte computere.
Hvad har vi ikke realiseret?	▪	Digitalisering af undervisning i folkeskolen er et indsatsområde i "Lyngby-Taarbæk Vidensby 2020", og indgår i Virksomhedsplan 2012 som en del af tema Innovation og effektivisering.

Indskolingshuse		
Hvad var målet?	➡	Etablering af indskolingshuse på Lundtofte Skole og Lindegårdsskolen.
Hvad har vi realiseret?	✓	Indskolingshuset på Lundtofte Skole er under realisering. Sag vedrørende tilbygning på Lindegårdsskolen forelægges Børne- og Ungdomsudvalget februar 2012.
Hvad har vi ikke realiseret?	▪	Lokaleudnyttelse på Børne- og Fritidsforvaltningens område indgår i Virksomhedsplan 2012 som en del af tema Innovation og effektivisering.

4.3 Afdeling for Dagtilbud og Børnesundhed

Ny ressourcemodel		
Hvad var målet?	➡	Politisk vedtagelse og derpå følgende implementering af ny ressourcefordelingsmodel.
Hvad har vi realiseret?	✓	Ressourcefordelingsmodellen er politisk godkendt og implementeret
Hvad har vi ikke realiseret?	▪	Intet at bemærke.

Ledelsesforsøg - forpligtende netværk og områdeledelse		
Hvad var målet?	➡	Fortsættelse af pilotprojekt med forpligtende netværk og områdeledelse.
Hvad har vi realiseret?	✓	Pilotprojektet er igangværende og strækker sig over 2 år.
Hvad har vi ikke realiseret?	▪	Primo 2012 fremlægges evalueringen på ledelsesforsøgene. Valg og

	anvisningsregler og ressourcetildelingsmodellen.
Hvad har vi ikke realiseret?	▪ Intet at bemærke.

Fælles pasning i sommerferien (budget 2011-14)

Hvad var målet?	➔ Implementering af fælles pasning på enkelte af kommunens dagtilbud i ugerne 28, 29 og 30. Derved opnås en bedre udnyttelse af ressourcerne i sommerferieperioden, hvor få børn benytter dagtilbud.
Hvad har vi realiseret?	✓ Fælles pasning er implementeret og evalueret.
Hvad har vi ikke realiseret?	▪ Intet at bemærke.

Støtte til enkeltintegration i dagtilbud (budget 2011-14)

Hvad var målet?	➔ At udarbejde en model, som tilgodeser børn med særlige behov, og som i videst muligt omfang inkluderer børnene i det almene tilbud.
Hvad har vi realiseret?	✓ Der er udarbejdet en inklusionsstrategi for Børne- og Fritidsforvaltningen og inklusionshandleplaner for dagtilbuds- og skoleområdet. ✓ Der er besluttet en ny organisation af specialområdet, som træder i kraft 1. Januar 2012.
Hvad har vi ikke realiseret?	▪ Arbejdet med inklusion videreføres i Virksomhedsplan 2012 under tema Inklusion og fællesskab.

Initiativer til opfølgning og afhjælpning af pladsudfordringen på dagtilbudsområdet

Hvad var målet?	➔ Der sikres en pladskapacitet på dagtilbudsområdet, der svarer til det faktiske behov for pladser. Udviklingen i børnetallet følges nøje, og der iværksættes initiativer, der imødekommer pladsudfordringen.
Hvad har vi realiseret?	✓ Hver tredje måned har Børne- og Ungdomsudvalget fået forelagt en oversigt over kapacitet og venteliste. ✓ Der er gennemført tidlig SFO-start. ✓ Der er udarbejdet en kapacitetsanalyse, hvorefter der i budget 2012-15 er afsat midler til ombygning af eksisterende institutioner og opførelse af en ny institution med plads til ca. 100 børn.
Hvad har vi ikke realiseret?	▪ Intet at bemærke.

Pilotprojekt på Sundhedstjenesten med konsultation udenfor hjemmet

Hvad var målet?	➔ Iværksættelse af et pilotprojekt, som har til formål at undersøge anderledes former for konsultation hos sundhedsplejen ved omlægning af nogle af de obligatoriske besøg til klinikbesøg.
Hvad har vi realiseret?	✓ Pilotprojektet er iværksat og fortsætter i 2012. Forsøget skal derefter evalueres.
Hvad har vi ikke realiseret?	▪ Intet at bemærke.

realiseret?	
-------------	--

Skaterbane		
Hvad var målet?	➡	Etablering af skaterbane.
Hvad har vi realiseret?	✓ ✓	Det er politisk besluttet, at skaterbanen skal ligge i Virum. Proces omkring etablering af skaterbanen blev igangsat oktober 2011. Naturklagenævnet har efterfølgende afgjort, at projektet ikke er i overensstemmelse med lokalplanen for området.
Hvad har vi ikke realiseret?	▪	Kultur- og Fritidsudvalget forelægges sag om handlemuligheder i januar 2012.

Klub Lyngby		
Hvad var målet?	➡	Forelæggelse af forslag til ny klub- og ledelsesstruktur, med tids- og handleplan for implementering, for Kultur- og Fritidsudvalget i marts 2011.
Hvad har vi realiseret?	✓	Den fremtidig klub- og ledelsesstruktur er vedtaget og er implementeret.
Hvad har vi ikke realiseret?	▪	Intet at bemærke.

Nyt bookingsystem		
Hvad var målet?	➡	Implementering af et nyt lokalebookingsystem med øget anvendelse af digitalisering, som skal give borgere, foreninger m.fl. adgang til at søge/reservere ledige kommunale lokaler.
Hvad har vi realiseret?	✓ ✓	Processen med at finde et nyt bookingsystem er stadig i gang. Målet er at samle bookingprocessen i et samlet system for hele kommunen, i stedet for flere systemer som i dag. Endvidere skal systemet sikre muligheder for selvbetjening. Der er nedsat en ny arbejdsgruppe i 2011, og det forventes, at et nyt system kan implementeres i forbindelse med sæsonplanlægningen 2013/2014.
Hvad har vi ikke realiseret?	▪	Processen fortsætter i 2012.

Sommerferieaktiviteter (Budget 2011-14)		
Hvad var målet?	➡	I forbindelse med Budget 2011-14 blev det besluttet at iværksætte aktiviteter for børn i sommerferie og efterårsferie med start fra sommerferien 2011.
Hvad har vi realiseret?	✓ ✓	Koncept for ferieaktiviteter er udarbejdet og der er, i både sommerferien og efterårsferien, blevet udbudt et bredt favnende aktivitetstilbud til børn og unge i kommunen. Konceptet er evalueret ultimo 2012 og forelægges Kultur- og Fritidsudvalget januar 2012.
Hvad har vi ikke realiseret?	▪	Intet at bemærke.

Hvad har vi ikke realiseret?

- Intet at bemærke.

LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE
Økonomisk Forvaltning
Økonomiafdelingen

Journalnr. : 20120110003/2012
0110004
Dato : 16. januar 2012
Skrevet af : dor /3170

Til økonomiudvalgsmødet den 24. januar 2012

Notat om
Budgetprocessen 2013-16

1. Indledning:

På baggrund af evalueringen af det foregående års budgetforløb og ikke mindst på baggrund af udsigten til, at den generelle økonomiske krise fortsat vil få stor betydning for prioritering af de begrænsede økonomiske muligheder i Lyngby-Taarbæk Kommune, har forvaltningen vurderet, at der er behov for at tilrettelægge en anderledes proces for såvel kommunalbestyrelsen og fagudvalg, som for administrationen.

Kravene til økonomistyringen og behovet for at gentænke opgaveløsninger på tværs af de kommunale serviceområder nødvendiggør, at der tidligt i budgetfasen er et veldokumenteret overblik over den økonomiske situation, og at kommunalbestyrelsen klædes på til at skabe klare prioriteringer, både på drifts- og anlægsvirksomheden.

I overensstemmelse hermed fremlagde forvaltningen på Økonomiudvalgsmødet den 13. december 2011 forslag til at bygge budgetprocessen op om 6 nye principper:

- Tidlig samlet økonomisk overblik i form af budgetredegørelse og budgetanalyser
- Udarbejdelse af proces for produktivitetsudvikling
- Udarbejdelse af budgetstrategi i april
- Tidlig og mere aktiv involvering af fagudvalgene
- Tidlig og mere aktiv involvering af faglige ledere for at opnå ejerskab til ændringerne
- Tidlig inddragelse af MED-organisationen.

Økonomiudvalget drøftede på mødet ønsket om og behovet for en mere styret proces omkring handlekataloger, f.eks. en trinvis model, hvor fase 1 består i, at fagudvalgene sættes i gang med en tilpasning, der erfaringsmæssigt har vist sig at være nødvendigt. Fase 2 følger efter, når der er et mere solidt grundlag for at vurdere behovet for tilpasning.

Ovenstående principper – sammen med drøftelserne i økonomiudvalget - er indarbejdet i nedenstående forslag, der endvidere viderefører de politikker, der er lagt i de seneste års økonomistyring om

- at overholde KL-aftalerne med Regeringen

- at skabe balance i den langsigtede økonomi
- at fastholde den genopretning i økonomien, der blev iværksat med budgetaftalen for 2011-14 og fastholdt i aftalen for 2012-15
- at hæve bevillingsniveauet til udvalgsniveau, med deraf pålæg til fagudvalgene om at igangsætte initiativer således af det oprindelige budget overholdes.
- at arbejde på at skabe robusthed i form af buffere og reservation af serviceramme til uforudsete udgifter.

2. Oversigt over hovedprincipperne i budgetlægningen

Hovedprincipperne i den nye model er detaljeret beskrevet i afsnit 3, men kort fortalt er der tale om flg. hovedgreb:

- Økonomiudvalgsmøde den 24. januar 2012:
Her godkendes procedure og tidsplan for budgetlægningen 2013-16.
Herudover fastlægges – som noget nyt - et sparekrav på 1 pct. af alle serviceudgifter, svarende til ca. 20 mio. kr.
- Budgetbidraget på ca. 20 mio. kr. skal alene gå til kasseopbygning, der kan finansiere uafviselige udgifter og evt. til en buffer.
Fagudvalgene vil allerede i februar-møderækken blive orienteret om, hvordan forvaltningen planlægger at gribe opgaven an.
Herefter sker udmøntningen af dette sparekrav i fagudvalgene og skal være tilendebragt senest i fagudvalgenes junimøde.

Såvel faglige ledere som MED-organisationen inddrages i behandlingen af disse forslag. For så vidt angår MED-organisationen, vil det foregå på den måde, at forslagene løbende skal være behandlet i MED-organisationen inden endelig behandling i fagudvalgene.

Fagudvalgenes tilbagemelding omkring reduktionerne skal ske i form af en redegørelse til Økonomiudvalget.
Reduktionerne vil blive indarbejdet i det administrative budgetforslag, der offentliggøres ultimo august.

Evt. korrektioner til sparekravet på 1 pct. vil ske på Økonomiudvalgsmødet den 17. april i forbindelse med budgetstrategien og/eller på Økonomiudvalgsmøderne i juni og august. Forslag til udmøntning af de yderligere sparekrav vil først bliver fremlagt i august.

- I tidsrummet frem til april udarbejder forvaltningen et solidt forarbejde for budgetlægningen, i form af budgetredegørelse og budgetanalyser samt skøn over anlægsbehovet og finansieringsposterne til brug for fastlæggelsen af budgetstrategien.
- Økonomiudvalgsmødet den 17. april:
Her fastlægges budgetstrategien, herunder – om nødvendigt - en eventuel korrektion af sparekravet.

- Kommunalbestyrelsen afholder en budgetkonference den 23. april, lige efter økonomiudvalgsmødet. Her tager kommunalbestyrelsen hul på drøftelserne af budgetarbejdet. Konferencen erstatter de tidligere strategiseminarer.
- Fagudvalgene inddrages mere aktivt og tidligere i budgetlægningen, idet udvalgene – som nævnt ovenfor - senest i juni-mødet skal udarbejde et budgetbidrag, hvor 1 pct. reduktionen er indarbejdet, og hvor der via omprioriteringer er indarbejdet evt. nye aktiviteter og ønsker.
- Økonomiudvalget orienteres om den økonomiske situation den 19. juni på baggrund af fagudvalgenes tilbagemeldinger, og økonomiudvalget orienteres i august efter regeringsaftalen og efter halvårsregnskabet.
- Budgetforslaget udsendes til Kommunalbestyrelsen den 22. august og samme dag gives kommunalbestyrelsen (og HovedMED) en fortrolig orientering om indholdet af budgetforslaget.
- Budgetforslaget offentliggøres den 24. august og frigives samtidig til pressen.
- Borgmesteren gennemfører politiske sonderinger med de politiske partier mellem den 24. august og 31. august, hvorefter borgmesteren eventuelt offentliggør sit budgetudspil den 3. september.
- Der er planlagt politiske forhandlingsmøder den 5. september, den 14. september og den 20. September
- Tidsfristen for fremsættelse af ændringsforslag er den 24. september.
- Orienteringsmøder for brugerbestyrelser afholdes i juni og primo september efter offentliggørelse af budgetforslag.
- Høringen af budgetforslaget finder sted i perioden 24. august til den 12. september.
- 1. behandling af budgetforslaget foregår henholdsvis den 10. og den 17. september.
- 2. behandling af budgetforslaget foregår henholdsvis den 2. og den 8. oktober.

3. Beskrivelse af de enkelte faser i budgetlægningen

3.1 Fastlæggelse af budgetprocessen og tidsplanen

Økonomiudvalget fastlægger på mødet den 24. januar både proces og tidsplan samt de første trin i arbejdet med budgettilpasningen.

Det er velkendt, at der ved indledningen til budgetlægningen viser sig betydelige uafviselige udgifter. Sådan har det historisk set ud i mange år.

For tidlig at komme i gang med denne del af budgettilpasningen foreslås det - som noget nyt, at der allerede fra starten af budgetlægningen udmeldes et budgetbidrag på 1 pct. af serviceudgifterne, svarende til ca. 20 mio. kr. til dækning af uafviselige udgifter.

Budgetbidraget skal ikke bruges til omprioriteringer, men alene til de uafviselige udgifter eller til en buffer. Formålet med dette initiativ er at skabe et mere roligt budgetforløb.

Hvis det senere, når det økonomiske overblik er skabt, viser sig, at der er behov for yderligere justeringer, vil dette blive udmeldt som nye reduktioner. Det kan ske i forbindelse med fastlæggelsen af budgetstrategien i april eller senere, når Kommuneaftalen og indkomstskønnene er kendte.

Forvaltningen har i forslaget valgt at foreslå, at der i fase 1 udmeldes en reduktion på 1 pct. Hvis der senere er behov for yderligere tilpasning, forudsættes det, at direktionen udstyres med et mandat til at sætte det nødvendige beredskab i gang, således at der i tide kan udarbejdes nye forslag, der kan danne grundlag for, at der kan udarbejdes et budgetforslag i balance (jf. afsnit 3.3).

3.2. Forarbejdet for budgetstrategien (udrednings- og analysearbejdet)

Som nævnt overfor er et af hovedelementerne i budgetprocessen, at der allerede i starten af året igangsættes et solidt forarbejde for budgetarbejdet, dels i form af budgetredegørelse og budgetanalyser, dels de grundlæggende budgetskøn over både driftsvirksomheden, incl. demografi, og over anlægsvirksomheden samt over indtægtsposterne.

Resultaterne af dette forarbejde skal anvendes til at skabe en fælles referenceramme for de initiativer, der skal præge budgetlægningen 2013-16.

Dette giver endvidere mulighed for, at Kommunalbestyrelsen kan tage hul på drøftelserne om budgettet tidlig på året og ikke først efter sommerferien, som det hidtil har været praksis.

A. Budgetredegørelsen:

Formålet med at introducere en budgetredegørelse i starten af perioden er at sikre, at budgetdebatten gennemføres på et mere faktabaseret grundlag. Redegørelsen skal tage afsæt i budget- og regnskabstal hentet i kommunens økonomisystem, og skal indeholde en kort beskrivelse af udviklingen i forhold til de væsentligste områders budgetter og regnskaber.

Der skal dels præsenteres en overordnet gennemgang af kommunens hovedtal og konklusioner, dels udarbejdes en kort analysegennemgang af disse aktivitetsområder med forklaring på udviklingstendenserne.

B. Budgetanalyser:

På udvalgte områder foretages der en dyberegående analyse af udgiftsudviklingen. Analysen skal synliggøre økonomiske potentiale, samt anwise hvilke styringstiltag, der er til rådighed inden for området.

Der er planlagt analyser af flg. områder:

1. Kollektiv bustrafik (Movia)

Analysen skal skabe overblik over Lyngby-Taarbæk Kommunes udgifter til den kollektive bustrafik og hermed over mulighederne for at regulere udgifterne.

2. Ældreområdet – rationel drift og forebyggende arbejde
Analysen foretages i fortsættelse af budgetanalysen for 2011, og har til formål at afdække mulige rationaler ved den fremtidige drift af plejeboligpladser samt at analysere rationale ved ændring af Serviceteamets organisering og på frit valg området.
3. Handicapområdet
Analyse af 3 områder, hvor der vil kunne ske faglige forbedringer og mere hensigtsmæssige ressourceanvendelser: STU-tilbud, dagtilbud for udviklingshæmmede og kapacitetshåndtering af psykiatriske botilbud.
4. Dagtilbud, SFO og klub – belastningsgrad
Analyse af ressourceanvendelsen i Lyngby-Taarbæk Kommune sammenlignet med andre kommuner.
5. Børne- og familieområdet – efterværn
Analysen skal give overblik over ressourceanvendelsen – hvor mange unge er på efterværn og hvilke typer af efterværn anvendes.
Analysen skal endvidere afdække overgangen til voksen handicapområdet, og her se på muligheder for målrettet indsats med at få de unge ind i voksenområdet.
6. Folkeskolen – lærernes arbejdstid
Analysen gennemføres i partnerskab med KL samt en række andre kommuner.
Analysen skal give en detaljeret kortlægning af tidsanvendelsen, og skal afdække muligheder for en eventuel ny prioritering af ressourcer til andre opgaver eller en øget anvendelse af undervisning inden for områdets eksisterende økonomi.
7. Specialundervisning
Analysen har til formål at gennemgå økonomien i de forskellige specialtilbud på dagpasnings- og skoleområdet. Analysen skal bidrage til større gennemsigtighed på specialområdet og dermed sikre et bedre og mere adækvat beslutningsgrundlag.

C. Driftsvirksomheden:

Budgetlægningen tager udgangspunkt i de rammer og politikker, der er vedtaget i Budget 2012-15.

Principperne for den teknisk beregnede budgetramme er beskrevet i det følgende:

- Det enkelte udvalgs samlede driftsramme svarer til budgetoverslagsårene 2013-15. Hertil lægges kommunalbestyrelsens allerede vedtagne ændringer.
- Rammen for 2016 vil svare til 2015-beløbene.
- Rammerne vil herefter blive pris- og lønreguleret til 2013-niveau. I skønnet over priser og lønninger anvendes de fremskrivningsprocenter, som KL anbefaler i slutningen af marts 2012.
- Ændringer i demografien i forhold til overslagsårene indarbejdes efter reglerne om demografiregulering.
- Eventuelle ændringer til rammerne kan komme på tale, hvis der i forbindelse med resultatet af 1. anslået regnskab og halvårsregnskabet for 2012 er konsekvenser for budgetlægningsårene. Forvaltningen vil i givet fald indstille disse ændringer i forbindelse med behandlingen af budgetopfølgningerne.

Herudover vil budgetrammen blive reduceret med 1 pct. som følge af kravet om at bidrage til finansiering af uafviselige merudgifter.

Yderligere korrektioner af budgetrammerne vil blive fastlagt i forbindelse med budgetstrategien på Økonomiudvalgs mødet den 17. april 2012 eller i de senere faser af budgetlægningen. Den korrigerede budgetramme, som fremkommer herved, må ikke overskrides.

D. Anlægsvirksomheden:

Udgangspunktet for anlægsbudgettet er de rådighedsbeløb, som er afsat i 2013-15. Rådighedsbeløbene bliver prisreguleret efter samme principper som driftsvirksomheden. Anlægsrammen for 2016 vil svare til 2015-beløbet.

Der skal arbejdes videre efter den model, der blev anvendt ved budgetlægningen 2011-14 og ved 2012-15. Her starter budgetlægningen med at sikre midler til det grundlæggende kapitalapparat, i form af vedligeholdelse af eksisterende bygninger og vejanlæg samt it-anlæg.

Hertil kommer anlægsprojekter, hvor der allerede er indgået aftaler.

Den besluttede målsætning er min. 100 mio.kr. pr. år.

Forvaltningen skal færdiggøre første del af arbejdet med anlægsbudgettet primo marts 2012, herunder have fokus på, at der er en tendens til, at der bliver overført meget store uforbrugte rådighedsbeløb, fra år til år. Det vanskeliggør både anlægsstyringen og likviditetsstyringen, når der overføres så store rådighedsbeløb mellem årene. Arbejdet skal ligeledes fokusere på opgørelsen af kvalitetsfondsmidlerne, så de svarer til det pligtige niveau.

Det er derfor målet med budgetprocessen, at anlægsstyringen bliver mere præcis. Det indebærer, at forvaltningen

- gennemgår alle anlægsprojekter, hvor der allerede er afsat rådighedsbeløb. Gennemgangen skal bestå af en vurdering af om priser, tidshorisont for gennemførelse af anlægsprojektet og betalingsår har ændret sig, og om det i givet fald medfører ændringer.
- gennemgår projekterne der hører under opgørelsen af kvalitetsfondsmidler
- gennemgår projekterne med hensyn til afledt drift.

Herudover skal der arbejdes med at afdække eventuelle ønsker til kommende anlæg. I første omgang skal forvaltningen tilvejebringe en oversigt over det kommende anlægspres, således at det kan indgå i vurderingen af hvilken anlægsramme, der skal afsættes i budgetperioden og den efterfølgende planperiode.

En revurdering af 1. oplæg skal afleveres til Økonomiafdelingen senest den 1. juni.

E. Salgsprovenu

Budgettallene for 2013-15 er alene baseret på provenu fra salg af ejendomme i forbindelse med opførelse af plejehjem og botilbud.

Der er således ikke indregnet et provenu, der ikke er knyttet til konkrete ejendomme. En politik der er videreført fra 2011. Det har mindsket afhængigheden af indtægter fra salg af ejendomme.

F. Befolkningsprognose

Den nye befolkningsprognose for perioden 2013-24 forelægges for Økonomiudvalget den 20. marts 2012. Resultaterne vil blive ledsaget af konsekvensberegninger af befolkningsudviklingen, opgjort for såvel drifts- som anlægsvirksomheden.

I forbindelse med budgetstrategien afklares det i hvilket omfang, der skal indarbejdes compensation for befolkningsudviklingen.

Der vil ligeledes i budgetstrategien blive fastlagt, om der skal afsættes en pulje til at finansiere, hvis der efter budgetvedtagelsen opstår udsving i forhold til det budgetterede befolkningstal på de forskellige ydelsesområder.

G. Indtægtsgrundlag

Der arbejdes kontinuerlig med at frembringe aktuelle skøn over indkomstskatter, grundskatter og selskabsskatter.

Tilsvarende gøres der brug af KL's tilskudsmodel med hensyn til beregning af tilskuds- og udligningsbeløbene.

H. Låneoptagelse

Den hidtidige lånepolitik har været, at kommunen årligt har kunnet optage maksimalt i forhold til lånereglerne, dvs. lån til likviditetstabet s.f.a. pensionistlån og lån til grøn klimainvesteringer samt optage maksimal i forhold til de lånepuljer, der er en del af Kommuneaftalen. Dette kan ske så længe den overordnede målsætning om, at den langfristede gæld pr. indbygger ikke må stige yderligere, og at den ikke må være højest blandt vores sammenligningskommuner.

Der skal til budgetlægningen for 2013-16 udarbejdes en ny strategi for kommunens gældsætning, der tager højde for håndtering af lån til Letbanen samt øvrige lånepuljer. Den nye politik bliver en del af den budgetstrategi, der forelægges på økonomiudvalgsmødet den 17. april.

I. Likviditet

Som led i den langsigtede økonomiske politik er det målsætningen for Lyngby-Taarbæk Kommune, at der er balance i økonomien, og at der er en robusthed i form af en konsolideret kassebeholdning på minimum gennemsnitligt 130 mio.kr.

Ud over at skabe en vis ro om økonomien, kan en robust kassebeholdning give råderum til gennemførelse af de langsigtede visioner.

3.3. Budgetstrategi

Strategien skal dels spille sammen med den langsigtede økonomiske politik, dels afpasses til den budgetudfordring, der gælder for 2012 og for 2013-16, herunder de nationale krav til den kommunale økonomi i 2012 og de kommende år om at overholde budgetrammerne. Det betyder, at den enkelte kommune skal sikre overholdelse af servicerammen for 2012, og at udgangspunktet for budgetlægningen i 2013-16 er nulvækst i forhold til 2012.

Det betyder samtidig, at der er en meget tæt sammenhæng mellem økonomistyringen af indeværende års budget og den kommende budgetlægning.

Budgetstrategien udarbejdes først og fremmest på baggrund af resultaterne af

- A) vurdering af Regnskab 2011 og budgetopfølgningen 2012-15
- B) udrednings- og analysearbejdet
- C) befolkningsprognosen 2013-2024
- D) anlægsplanen
- E) indtægtsprognoserne

Forvaltningens oplæg til den budgetstrategi, der skal forelægges i Økonomiudvalgsmødet den 17. april 2012, vil indeholde en vurdering af den samlede økonomiske situation (evt. i form af

scenarier). På baggrund heraf opstilles forslag til den økonomiske politik, herunder brugen af puljer (demografipulje og bufferpulje), samt udpegning af særlige fokusområder for budgetlægningen.

Økonomiudvalget skal på baggrund af oplægget fastlægge

- eventuelle yderligere korrektioner af fagudvalgenes budgetrammer
- eventuel igangsætning af yderligere analyser
- forslag til rammer for anlægsplanen
- omfanget af robusthed i form af buffere til uforudsete udgifter
- øvrige retningslinier for budgetarbejdet.

Budgetprocessen er planlagt således, at der under hele forløbet skabes overblik over fremdriften i budgettilpasningen.

På mødet den 19. juni orienteres Økonomiudvalget om resultaterne af fagudvalgenes arbejde i maj og juni.

På et ekstraordinært møde den 20. august i Økonomiudvalget orienteres igen om den generelle økonomiske situation efter regeringsaftalen og efter halvårsregnskabet.

På begge orienteringsmøder i juni og august gives der klare indikationer af, om der er udsigt til over-, underskud eller balance, med henblik på at fastlægge omfanget af handlekataloger.

Hvis der er behov for justeringer i forhold til rammebesparelsen på 1 pct., vil forvaltningens forslag til udmøntning heraf blive fremlagt efter sommerferien.

Det forudsættes, at direktionen på Økonomiudvalgsmødet den 17. april eller senere udstyres med mandat til at igangsætte det nødvendige supplerende beredskab, således at kravet til at kunne levere yderligere besparelsesforslag efter sommerferien kan honoreres.

3.4. Budgetkonference

For at skabe fælles forståelse af udfordringerne og den aktuelle økonomiske situation foreslås det, at kommunalbestyrelsen starter drøftelserne af budgettet allerede i april måned, lige efter Økonomiudvalgsmødet den 17. april, hvor budgetstrategien er fastlagt.

På den måde erstatter budgetkonferencen de tidligere strategiseminarer.

Konferencen, som planlægges som et heldagsarrangement, afholdes den 23. april og indeholder drøftelse af

- De vigtigste resultater af budgetredegørelsen og af budgetanalyserne.
- Konsekvenser af den nye befolkningsprognose
- 1. anslået regnskab 2012
- Samlet overblik over den aktuelle økonomiske situation:
 - overordnede økonomiske udfordringer
 - de store prioriteringsspørgsmål
- Budgetstrategien og udmeldingen til fagudvalgene

3.5. Fagudvalgsbehandling

Det nye i dette års budgetproces er den tidlige inddragelse af fagudvalgene og dermed en langt mere aktiv rolle i budgettilpasningen. Målet er, at fagudvalgene på baggrund af oplæg fra forvaltningen skal arbejde med:

- overholdelse af Budget 2012-15, herunder forslag til modgående initiativer
- forslag til udmøntning af rammebesparelsen på 1 pct.

- nye aktiviteter/ønsker og tilhørende omprioritering, idet den korrigerede budgetramme ikke må overskrides, ligesom der heller ikke må indarbejdes besparelse i form af negative budgetreguleringskonti.
- Perspektiver samt målopfyldelse i henhold til kvalitetskontrakten

Målsætningen er, at de foreslåede processer kan fremme arbejdet så meget, at der allerede før sommerferien kan gennemføres beslutninger omkring rammebesparelsen på 1 pct.

Fagudvalgene vil i denne fase ligeledes drøfte resultaterne af budgetanalyserne, som vil kunne indgå i udmøntningen.

Forinden endelig behandling i fagudvalgene skal forslagene have været forelagt de høringsberettigede og været drøftet i MED-organisationen, således at fagudvalgene er bekendte med konsekvenserne og de forskellige synspunkter.

Resultaterne af fagudvalgenes arbejde skal være afsluttet senest på junimødet, og præsenteres i form af en redegørelse til Økonomiudvalgsrådet den 19. juni.

Budgetbidragene, der udarbejdes på grundlag af fagudvalgenes arbejde, vil indgå i det administrative budgetforslag.

3.6. Den decentrale organisation

Den decentrale organisation (ledere og medarbejdere) inddrages aktivt fra starten af året i den nye budgetproces. Det er en vigtig forudsætning for processens kvalitet og kobling til øvrige aktiviteter på vores forskellige institutionsområder, at institutionslederne er tæt inddraget i udviklingen af de forslag – til udmøntning af 1 pct.'s rammebesparelsen – der skal bringes frem til fagudvalgenes behandling. Her sigtes både mod sektorbaserede tiltag og mod et mere tværgående tiltag.

Denne aktivitet igangsættes umiddelbart efter, at tidsplanen for budgetprocessen er godkendt.

3.7. MED-organisationen generelt

Som nævnt ovenfor er et af hovedprincipperne i budgetprocessen, at MED-organisationen både inddrages tidligt og løbende i budgetlægningen. Det vil – først og fremmest - ske i forbindelse med udmøntningen af rammebesparelsen på 1 pct., hvor de enkelte forslag vil blive forelagt inden den endelige behandling i fagudvalgene. Denne involvering er en vigtig forudsætning for at nå målet om, at rammebesparelserne kan komme på plads før sommerferien.

Hvis der skal ske yderligere budgetkorrektioner, og der som følge heraf skal udarbejdes handlekataloger til udsendelse efter sommerferien, jf. ovenfor under afsnit 3.3, vil MED-organisationen blive inddraget.

Herudover afholdes der efter behov budgetorienteringsmøder i Hovedudvalget og i Område-MED-udvalgene.

Med hensyn til et eventuelt fællesmøde mellem Økonomiudvalget og Hovedudvalget, vil forvaltningen vende tilbage med et forslag efter drøftelse i Hovedudvalget.

3.8. Budgetforslag

Det administrative budgetforslag udarbejdes efter de retningslinjer, der er beskrevet i dette notat og i forhold til den økonomiske politik, der fastsættes i budgetstrategien på økonomiudvalgsmødet den 17. april 2012.

Rammebesparelsen på 1 pct. vil blive indarbejdet i det administrative budgetforslag på baggrund af fagudvalgenes tilbagemeldinger til økonomiudvalget den 19. juni.

Der vil på Økonomiudvalgsmødet den 17. april eller senere blive besluttet, hvordan der skal arbejdes med spareforslag, herunder sikre at direktionen som minimum har iværksat forslag der kan dække ubalancen.

Budgetforslaget udsendes til Kommunalbestyrelsen den 22. august, og samme aften gives kommunalbestyrelsen en fortrolig orientering om indholdet af budgetforslaget.

Budgetforslaget offentliggøres den 24. august.

Orienteringen af kommunalbestyrelsen og de efterfølgende sonderinger med de politiske partier afløser de tidligere budgetseminarer.

3.9. Politiske sonderinger

Borgmesteren vil i tidsrummet frem til udsendelse af borgmesterudspillet foretage sonderinger med de politiske partier.

3.10. Borgmesterudspil

Som de 2 tidligere år planlægges der udsendt et budgetudspil fra borgmesteren. Udspillet tager afsæt i det administrative budgetforslag. I tidsplanen er indsat et forventet tidspunkt til eventuel offentliggørelse den 3. september.

3.11. Budgetforhandlinger

Der er afsat 2, evt. 3 mødedatoer for budgetforhandlinger mellem de politiske partier, nemlig datoerne den 5. september, den 14. september og den 20. september.

Fasen omfatter muligheden for fremsættelse af ændringsforslag senest den 24. september.

Spørgsmål og ønsker om oplysninger fra partierne stilles til forvaltningen via PolitikerWeb senest den 20. september 2012.

3.12. Orientering af brugerbestyrelser m.m.

Der blev i forbindelse med budgetlægningen for 2012-15 afholdt i alt 3 orienteringsmøder. Det første blev afholdt ultimo juni, mens det andet møde fandt sted i august umiddelbart forud for igangsættelse af høringsrunder omkring Handleplanerne fra august. Det 3. og sidste møde havde til formål at orientere om budgetaftalen.

De fremmødte brugerbestyrelser gav udtryk for stor tilfredshed med de afholdte møder, dels det høje informationsniveau omkring kommunens økonomiske situation, dels muligheden for at få en uddybning af de fremsendte besparelsesforslag. Men generelt var deltagelsen meget ringe i løbet af 2012.

På den baggrund foreslås antallet reduceres fra 3 til 2 orienteringsmøder. Det første kort før sommerferien, og det andet primo september, når det administrative budgetforslag er udsendt.

3.13 Høringsberettigede parter (brugerbestyrelser, råd og nævn samt MED-organisationen)

Den obligatoriske høring af budgetforslaget foregår efter offentliggørelse af budgetforslaget, dvs. fra den 24. august og frem til den 12. september.

4. Tidsplan

Hovedpunkterne for budgetprocessen kan resumeres således:

Dato	Udvalg:	Opgave:
24. januar	Økonomiudvalg	Fastlægger budgetprocedure og tidsplan
20. marts	Økonomiudvalg	Godkender befolkningsprognosen
17. april	Økonomiudvalg	Godkender budgetstrategien for 2013-16
23. april	Kommunalbestyrelsen	Budgetkonference (heldags)
Maj - juni	Fagudvalg	Arbejder med udmøntning af budgetrammen for 2013-16
19. juni	Økonomiudvalg	Orientering om budgetstatus (<i>samt evt. justeringer i budgetstrategien for 2013-16</i>)
Ekstraordinært møde 20. august	Økonomiudvalg	Orientering om seneste budgetstatus samt videre procedure omkring handlekatalog
22. august	Forvaltningen	Det administrative budgetforslag 2013-16 udsendes (fortrolig)
22. august	Kommunalbestyrelsen	Fortrolig orientering om indholdet af budgetforslaget
24. august	Forvaltningen	Det administrative budgetforslag 2013-16 offentliggøres
28. august	Økonomiudvalg	Behandler halvårsregnskab 2012 og konsekvenser for budgetstrategi 2013-16
3. september	KMB	Behandler halvårsregnskab 2012 og konsekvenser for budgetstrategi 2013-16
24. -3. sept.	Borgmesteren	Politiske sonderinger
3. sept.	Borgmesteren	Borgmesteren offentliggør eventuelt budgetudspil
5. sept.	Politiske partier	1. møde vedr. budgetforhandlingerne
10. sept.	Økonomiudvalg	1. behandling af adm. Budgetforslag 2013-16
12. sept.	Høringsberettigede	Høringsrunden løber fra 24. aug. til 12. september
14. sept.	Politiske partier	2. møde vedr. budgetforhandlingerne
17. sept.	KMB	1. behandling af adm. Budgetforslag 2013-16
20. sept.	Politiske partier	Evt. 3. møde vedr. budgetforhandlingerne
24. sept.	Politiske partier	Sidste frist for ændringsforslag
2. oktober	Økonomiudvalg	2. behandling af Budgetforslag 2013-16
8. oktober	KMB	2. behandling og budgetvedtagelse

Detaljeret tidsplan vil blive udarbejdet efter økonomiudvalgsmødet den 24. januar 2012.

BØRNEUDVALGET
DEN 9. 2. 2012
SAG NR. 7



Vs: Fwd: Indsigelse til sag nr. 07 på møde den 19. januar 2012 i Børne - og Ungdomsudvalget, vedrørende Skovbussen Ronja
Charlotte Bidsted til: Ulla Agerskov

18-01-2012 06:15

Hej Ulla

Nedenstående til din orientering

Venlig hilsen

Charlotte Bidsted
Chef for Dagtilbud og
Børnesundhed

Lyngby-Taarbæk Kommune
Børne- og Fritidsforvaltningen
Toftebæksvej 12
2800 Kongens Lyngby
Telefon: 45 97 30 00 (Rådhuset)
Telefon: 45 97 30 56 (Direkte)
Telefon: 25 13 46 89 (Mobil)



E-post: chbi@ltk.dk

www.ltk.dk

----- Videresendt af Charlotte Bidsted/Børne og Fritid/LTK den 18-01-2012 02:33 -----

Fra: Eva Lefholm/Børne og Fritid/LTK
Til: Charlotte Bidsted/Børne og Fritid/LTK@LTK
Dato: 17-01-2012 16:59
Emne: Vs: Fwd: Indsigelse til sag nr. 07 på møde den 19. januar 2012 i Børne - og Ungdomsudvalget, vedrørende Skovbussen Ronja

Hej Charlotte

Tak for mødet i dag. Jeg var glad for, du gav dig tid til mig.

Jeg sender nedenstående til din orientering, så du kan være klædt mere på til børneudvalgsmødet.

Venlig hilsen

Eva Lefholm
Områdeleder
Område Virum Nord
Hasselvej 74 B
2830 Virum

Mobil 20 46 96 47
E-mail ele@ltk.dk

----- Videresendt af Eva Lefholm/Børne og Fritid/LTK den 17-01-2012 16:57 -----

Fra: Martin Causse <martin.causse@gmail.com>
Til: lezs@ltk.dk, ele@ltk.dk
Dato: 17-01-2012 15:36
Emne: Fwd: Indsigelse til sag nr. 07 på møde den 19. januar 2012 i Børne - og Ungdomsudvalget,

Kære Lene og Eva,

Til orientering. Opdateret indsigelsesbrev til Udvalgmødet d. 19.

Venlig hilsen

Martin

----- Videre sendte meddelelser -----

Fra: **Martin Causse** <martin.causse@gmail.com>

Dato: 17. jan. 2012 15.30

Emne: Indsigelse til sag nr. 07 på møde den 19. januar 2012 i Børne - og Ungdomsudvalget, vedrørende Skovbussen Ronja

Til: tns@ltk.dk, birgittelhannibal@email.com, kjaerwestermann@gmail.com, soo@ltk.dk, lsh@ltk.dk, bodil@kornbek.dk, mortenssnj@hotmail.com

Til Børne- og Ungdomsudvalget

Lyngby Rådhus

Lyngby Torv 17

2800 Kgs. Lyngby

Att.: Trine Nebel Schou, Birgitte Hannibal, Gitte Kjær-Westermann, Sofia Osmani, Lone Schou-Hansen, Bodil Kornbek og Morten Normann Jørgensen

NB: Bedes fremsendes d.d. (på forhånd tak) af Udvalgets formand til: Christina Stenberg Lillie og Mette Schmidt Olsen (e-mails ikke tilgængelige)

Med henvisning til Udvalgets dagsorden på udvalgmødet den 19. januar 2012 med forslag om atter at nedlægge af Skovbussen Ronja, har vi som medlemmer af forældrerådet for Skovbakkens Børnehave og repræsentanter for forældregruppen på 80 forældrepar følgende kommentarer:

Beslutning omkring brug af naturpulje, der pludselig bliver beslutning om evt. nedlæggelse af Ronja

Vi stiller os undrende overfor det forhold, at der under et dagsordenspunkt der vedrører brugen af en naturpulje, bliver inddraget en beslutning om at nedlægge skovbussen Ronja og inddrage dennes budget i naturpuljen, samtidigt med at forvaltningen inddrager det forhold, at

der i 2012 skal omdannes 20 børnehavepladser til vuggestuepladser, på grund af en forventet ændring i børnetallet i Virum.

Hertil må endvidere bemærkes, at udfordringen med de forventede ændringer i børnetallet ikke løses med at nedlægge Ronja skovbussen. Nedlægges bussen vil der fortsat mangle 12 vuggestuepladser. Det forekommer derfor mere proportionelt at omdanne en eksisterende børnehavestue til en vuggestuestue, således, at der alene er udgifter til en ændret indretning af en stue og ikke til tilbygning mv., som Forvaltningen foreslår.

Først kr. 50.000 en måned senere muligvis nedlæggelse

Det forekommer os bemærkelsesværdigt, at blot en måned efter, at der af udvalget er blevet bevilliget kr. 50.000 til en ny brugt motor til Ronja, risikerer vores børn endnu engang at miste noget, der har stor betydning for deres hverdag og som giver dem et fantastisk forhold til naturen, noget af det, som naturpuljen netop skal bruges til at give børnene.

Med Udvalgets beslutning om at bevillige penge til den nye brugte motor, fik vi forældre, såvel som vores børn en, efter vores mening berettiget, forventning om, at bussen ikke kunne risikere, at blive afskaffet. Særligt ikke så hurtigt som en måned efter Udvalgets beslutning omkring den nye motor, jf. Udvalgets beslutning af 8. december 2011, der også var grundlag for en artikel i Det Grønne Område den 13. december 2011 med titlen ”Ronja kommer ud at rulle igen”. Det forekommer for os uforståeligt, at man først bevilliger kr. 50.000, for derefter at afskaffe Ronja.

Det forekommer endelig paradoksalt, at Udvalget efter så kort tid ændrer standpunkt i sagen og således i bedste fald kaster de kr. 50.000 ud af vinduet, som er investeret i en ny brugt motor.

Rækkevidden af de opstillede forslag i sammenligning med Ronja

Men de af forvaltningen fremsatte forslag vil øge antallet af skovgrupper, giver Ronja på nuværende tidspunkt fantastiske naturoplevelser til alle børn i skovbakkens børnehave og ikke kun én skovgruppe i børnehaven.

Konceptet med tre uger ude i skoven og 6 uger hjemme i børnehaven giver endvidere børnene meget mere end en evt. ordning, hvor alle institutioner deler en bus og en lille del af børnene i en børnehave kan komme ud i skoven i ca. en uge om året. Det kræver tid og kvantitet at få et fortroligt forhold til skoven og derved hjælpe børnene i deres udvikling. Dette giver Ronja alle 80 børn i Skovbakkens Børnehave på fineste vis. Udvalget bør derfor tage det enorme tab for disse 80 børn med i deres overvejelser og ikke kun de af forvaltningen opstillede besparelser i kroner og timer.

Det forekommer ikke muligt med de forslag og ordninger, som forvaltningen har stillet, at opveje de ødelæggende konsekvenser, som det vil medføre for de 80 børn i Skovbakkens Børnehave.

Vores tidligere indsigelser

På baggrund af vores tidligere indsigelseskort til Udvalget primo december 2011, hvor Forvaltningen havde stillet forslag om, at nedlægge Ronja og på baggrund af den efterfølgende positive beslutning om en bevilling på 50.000 kr. til en ny brugt motor, står vi som forældre fortsat uforstående overfor, at Ronja (skovbussen) igen risikerer at blive

nedlagt, fordi Ronjas eksistens endnu engang af Forvaltningen er til afstemning på Udvalgets dagsorden på udvalgsmødet d. 19. januar 2012.

Derfor vil vi gerne gøre opmærksom på vores tidligere indsigelser i forhold til et forslag om at bortskaffe Ronja, som vi indtrængende opfordrer udvalget til at huske. Disse er kort opsummeret i det efterfølgende.

Ronja (skovbussen) er et unikt tilbud

LTK har et stort fokus på naturen. Ronja giver vores børn mulighed for at udvikle er i klar overensstemmelse med den indsigt og brug af naturen, som LTK vægter højt.

Ronja er nemlig meget mere end en "stue" i børnehaven. Den har stor betydning for børnene og deres udvikling og understøtter børnehavens læringsplaner.

Ronja giver helt unikt samspil mellem almindelig pædagogisk udvikling i en børnehave og muligheden for at opnå en viden om naturen samt få nogle fantastiske oplevelser.

Bussen giver vores børn mulighed for at se og opleve naturens mangfoldigheder i skove, på strande, samt på historiske steder.

Den er en enestående mulighed for at indgå i sociale sammenhænge, der adskiller sig fra deres stue og understøtter børnenes sociale kompetencer, idet børnene lærer at indgå i nye fællesskaber, på en tryk måde.

På turene med Ronja udvikler vores børn stærke bånd med de andre børn. De udvikler deres selvstændighed og ansvarsfølelse, ved blandt andet at hjælpe hinanden og de store viser de "nye/små", hvorledes man fx bestiger en mudret skråning. Børnene udvikler deres evne til at samarbejde med hinanden og meget mere.

Endvidere er Ronja en fantastisk mulighed for børnehavens drenge for at få brændt krudt af og blive udfordret på en måde, der virkelig giver dem mulighed for at udvikle sig og tumle.

Ronja er ydermere en væsentlig grund til, at der så højt et antal af mandlige pædagoger og medhjælpere i Skovbakkens Børnehave. Et forhold, der er en stor værdi i vores børns hverdag, fordi mandlige rollemodeller er afgørende og vigtige for børns sociale og følelsesmæssige udvikling.

Bussen forbereder vores børn på livet der, som det beskrives i læringsplanen, er ”præget af konstant samvær og mere eller mindre krævende relationer af forskellige art og karakter, som barnet bliver nødt til at forholde sig til og i en eller anden forstand indgå i.” Vi kan ikke understrege nok, hvor stor en udvikling der er med børnene, når de er ude med Ronja (skovbussen). Den giver børnene det bedste af begge verdener. Børnene får både glæde af naturen, samtidigt med at de får alle de tilbud en klassisk børnehaven giver.

Forældrenes valg af Skovbakkens Børnehavne

Vi opfordrer også Udvalget til at huske, at Ronja er en væsentlig faktor for forældres valg af børnehaven, idet denne mulighed ikke fås andre steder i kommunen. Såfremt Ronja nedlægges ændres forudsætningerne for vores valg af institution derfor væsentligt og grundlæggende.

Sammenblanding af beslutninger

I forbindelse med ovenstående vil vi gøre det klart, at vi har forståelse for økonomien og dens sammenhæng med et forventes faldende børnetal i Virum. Vi har også forståelse for, at antallet af børnehavpladser fortsat skal tilpasses det til enhver tid værende børnetal i kommunen. Det hverken kan eller vil vi modsige.

Som forældre finder vi det imidlertid forkert og ensidigt, at beslutningen om, hvorvidt en fungerende og eksisterende ordning med en skovbus ensidigt skal blandes sammen med en beslutning om nedskæring på børnehavområdet i 2012.

Vi mener, at beslutningen om Ronjas fremtid, en fantastisk og unik ordnings fremtid, efter vores oplevelse, stadig ikke bliver vurderet på sit indhold og betydning for børnene for og forekommer at være en ensidig løsning på udfordringen med det forventede faldende børnetal i Virum.

Vi mener stadig, som nævnt i vores tidligere brev, at en reduktion i antallet af børnehavpladser, som singulært rammer Skovbakkens Børnehave er urimelig og uproportional frem for eksempelvis en nedskæring delt ud over samtlige børnehaver i kommunen.

Aktiv forældreinddragelse.

Sluttelig vil vi på vegne af forældrerådet såvel som forældrene igen påpege at vi naturligvis fortsat gerne vil deltage aktivt i ansøgning af fonder mv. om støtte og fortsat gerne vil

inddrages i en fremtidig økonomisk fastholdelse af skovbussen. Vi afventer blot Forvaltningens tilkendegivelse af, at vi kan og må deltage i dette arbejde.

Med et fortsat ønske om, at I træffer den beslutning, der er bedst for børnene og ikke dramatisk ændrer deres hverdag.

På vegne af Forældrerepræsentanterne i Skovbakkens Børnehave

Venlig hilsen

Martin Causse Sato

Formand for Forældrerådet i Skovbakkens Børnehave

--

Venlig hilsen

Martin Causse Sato

LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE
Børne- og Fritidsforvaltningen
Dagtilbud og Børnesundhed

Journalnr. :
Dato: 18.01.2012
Skrevet af : chbi

Svar på spørgsmål
Om
Udgifter til skovgrupper i dagtilbuddene

Morten Normann Jørgensen har i mail af 17. januar 2012 stillet to spørgsmål til sagen vedr. udmøntning af naturpuljen på Børne- og Ungdomsudvalgets dagsorden den 19. januar 2012:

- 1) Hvad udløser en skovgruppeordning på 14,25 ugentlige timer i kroner og ører pr. år?
- 2) Hvor mange børnehaver er der i kommunen i alt (både rene børnehaver og børnehuse)?

Ad 1) Hvad koster en skovgruppeordning?

Den nuværende skovgruppeordning udløser 14,25 ekstra timer ugentligt, som dækker en bedre normering i forbindelse med skovgruppen. Udgangspunktet for skovgrupperne var ca. 14 børn. De 14,25 ekstra pædagogtimer svarer til brutto 146.351 kr. årligt pr. skovgruppe.

Ad 2) Antallet af børnehaver?

Der er i alt 38 børnehaver/børnehuse i Lyngby-Taarbæk Kommune (inklusive de 7 børnehaver/børnehuse, der i dag modtager midler til skovgrupper/Ronja).

Der gøres opmærksom på, at de 38 børnehaver/børnehuse varierer meget i størrelse fra 16 børnehavebørn i Lille Stjernedal til 94 børnehavebørn i Børnehuset Pilen.

Til orientering er der i alt i forbindelse med budget 2012-15 afsat 1,33 mio. kr. (brutto) årligt til at styrke børns muligheder for at komme ud i naturen.

LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE
Børne- og Fritidsforvaltningen
Dagtilbud og Børnesundhed

Journalnr. :
Dato: 07.09.2011
Skrevet af : chbi /3056

NOTAT
om
skovgrupper i dagtilbuddene

Lyngby-Taarbæk Kommune har i alt 7 skovgrupper fordelt på i alt 6 dagtilbud. Skovgruppeordning udløser 14,25 ekstra timer ugentligt, som dækker en bedre normering i forbindelse med skovgruppen. Indtil 2009 udløste en skovgruppe 28,5 timer/ugt. Besparelsen i 2009 betød, at alle skovgrupper droslede lidt ned, typisk ved at reducere dage/timer i skoven.

Den første permanente skovgruppe blev oprettet i Brede Børnehave i 1994, da en lejlighed på første sal blev ledig. Pædagogerne brændte for børn og natur og forvaltningen manglede pladser. Senere kom de øvrige ordninger til i kommunen.

Tildelingen af supplerende personaletimer til skovgrupper indførtes som led i gennemførelsen af personalenormeringsmodellen pr. 1.1.1999, hvorefter der bl.a. tildeltes supplerings timer for atypiske forhold samt for varetagelse af specifikke opgaver. Tildelingen af 28,5 timer ugl. til skovgrupper var et resultat af forudgående forhandling med BUPL. Den nye personalenormeringsmodel pr. 1.1.1999 blev godkendt af Socialudvalget 10.3.1998 og 10.6.1998 i sag sammen med fleksibilitet af institutionspladser i forhold til behovet for pladser.

De ekstra lønbudgetmidler, svarende til 14,25 timer ugl. til 7 skovgrupper fordelt på 6 dagtilbud gives stadig efter indførelsen af ny ressourcefordelingsmodel fra 2011.

Ordningerne er generelt populære blandt forældrene, og bruges også til at henvise børn med astma eller lignende. Kommunen har kun en egentlig skovbørnehave – nemlig puljeordningen Skovbo Skovbørnehave i Taarbæk. Hertil kommer to private skovbørnehaver, Dyrehavens Skovbørnehave i Hjortekær og Skovbørnehaven Mariehønen i Virum.

Nedenfor skitseres kort de 6 konkrete skovordninger i ovenstående institutioner. Ordningerne har ændret sig over tid, og beskrivelsen dækker den nuværende ordning:

- **Børnehuset Humlehuset** har 16 børn i skovhuset, som er i skoven 2-3 gange om ugen fra ca. klokken 9.30 – 14.00. Børnegruppen skifter hvert halve år og alle børn i Humlehuset kommer dermed i skovgruppen i løbet af deres børnehavetid.
- **Børnehaven Prinsessehøj** har 14 børn i skoven 4 dage om ugen fra ca. klokken 9.00 – 14.00. Alle indskrevne børn i Prinsessehøj kommer i skovgruppen fra de er ca. 4 år. Børnene indgår i skovgruppen for en måned ad gangen og roterer derefter. Alle børn kommer i skovgruppen flere gange i løbet af deres børnehavetid.
- **Børnehuset Vandpytten** er den eneste institution med særskilt optagelse til skovgruppen. Skovgruppen er på i alt 14 børn, som går i skovgruppen hele deres børnehavetid. Skov-

gruppen er i skoven hver dag, undtagen fredag fra ca. klokken 9.00 – 14.00. Skovgruppen har en anden børnesammensætning end resten af huset, hvor der pt. er mere end 50 % børn af forældre med anden etnisk herkomst.

- **I Børnehuset Rosenlyst** kommer alle børn i skovgruppen i det år de fylder 4 år og op (indtil de indgår i skolegruppen, de sidste 4 mdr. af deres børnehavetid). Dvs. alle børn er som minimum i skoven i et år. Pt. er der 22 børn i skovgruppen, som er i skoven hver dag fra 9.30 – ca. 14.40 (fredag til 13.00). Nedlægges skovgruppen bør Rosenlyst nednormeres pga. de fysiske forhold.
- **Taarbæk Børnehus** har pt. ingen særskilt skovgruppe, men går i skoven med børnene ca. 2 gange om ugen. Ordningen knytter sig til det tidligere Taarbækdal, men pga. husets pædagogiske udfordringer er ordningen ikke i anvendelse pt.
- **Brede Børnehave har 2 skovgrupper (får normering til begge grupper)**. Alle børn i Brede Børnehave kommer i skovgruppen i det år de fylder 4 år og et år frem. Pt. er der 22 børn i skovgruppen, som er i skoven hver dag fra 9.30 – ca. 15.00 (fredag til 13.00). Nedlægges skovgrupperne i Brede Børnehave bør børnehaven nednormeres pga. de fysiske forhold.



Mail af 15. november 2011 fra Lisbeth Haas, Bondebyens børnehave
Sagsnummer: 20111211008
Oprettet: 21-12-2011
Dokumentejer: Charlotte Bidsted

BØRNEUDVALGET
DEN 9. 2. 2012
SAG NR. 7

BØRNEUDVALGET
DEN 19. 01. 12
SAG NR. 7

Modtaget

E-post

Emne: Mail af 15. november 2011 fra
Lisbeth Haas, Bondebyens
børnehave

Journalnøgle(r): 28.09.28 - A00
Aktiviteter/arrangementer,
dagtilbud, Organisering mv. i
almindelighed

Oprettet: 21-12-2011

Besked:

Dokumentdato: 21-12-2011

Fysisk placering: GoPro

Afsender

Tekst:

Fra: Charlotte Bidsted/Børne og Fritid/LTK
Dato: 21-12-2011 10:53:10
Til: Maiken Larsen Birkegaard/Børne og Fritid/LTK@LTK
Emne: Vs: Fwd: natur

Fra: **Lisbet Haas** <lisbet.haas@gmail.com>
Dato: 15. nov. 2011 17.18
Emne: natur
Til: bondebyen <bondebyen@ltk.dk>
Cc: Brumbasser <brumbasser@gmail.com>

Hej Anja

Mit forslag til brug af penge/pulje til Natur og Naturfænomener:

I årene der er gået med de 6 læreplanstemaer er Natur blevet en fast del af mange institutioners dagligdag, mere udpræget end tidligere, og det er jo godt.

Til gengæld mangler der fokus på naturfænomener. Her tænker jeg på udbredelsen af viden om vind og vejr, vand og luft, jord og sten, fotosyntese, tyngdekraft o.m.a., naturligvis tilpasset børnehavebarnets indlæringsniveau.

Det findes mange bøger om emnerne, og der findes sikkert også materialer til forsøg a la

fysiktimernes i de små klasser.

Dette materiale og disse bøger vil jeg foreslå købt ind til en "lånebank" i LTK, hvor institutioner kan benytte det i temauger. For at dække det forhåbentlig store behov kunne man anskaffe 4-5 "pakker" eller "naturkasser", så skulle der være nok til alle.

Hvis der ikke findes materialer til fysikforsøg på børnehaveniveau i DK, vil jeg foreslå, at der nedsættes en gruppe til udarbejdelse af samme, eller til anskaffelse fra udlandet.

m.v.h. Lisbet Haas



BØRNEUDVALGET
DEN 19.01.12
SAG NR. 7

Børnehuset Ulrikke
Børnehuset Børnely
Børnehuset Klokkeblomsten

BØRNEUDVALGET Børnehuset Papillon/Andedammen
DEN 9.2.2012 Børnehuset Kastaniehuset
SAG NR. 7 Vuggestuen Trinbrættet

Lyngby den 4. november 2011

Til Børne- Fritidsforvaltningen

Vedr.: Pulje afsat til naturoplevelser

I Område Ulrikkenborgs Med-Udvalg vil vi gerne komme med vores forslag til hvordan, vi ser pengene anvendt.

Pengene forvaltes selv af området til egne projekter. Vi forestiller os, at en pædagog i området uddannes til naturvejleder, som kan være den drivende kraft for naturprojekter i området. Det vil være til fælles gavn og vil være en motiverende faktor.

Efterfølgende vil det betyde, at når der ikke længere er puljepenge til formålet, kan vi selv arbejde videre med naturoplevelser i en langt mere struktureret og udviklende form.

Med venlig hilsen

Medlemmerne af MED-udvalget
Område Ulrikkenborg

BORNEUDVALGET
DEN 9.2.2012
SAG NR. 7



Idekatalog - naturpulje fra LBH-netværk
Sagsnummer: 20111211008
Oprettet: 20-12-2011
Dokumentejer: Charlotte Bidsted

BORNEUDVALGET
DEN 19.01.12
SAG NR. 7

Modtaget

E-post		Journalnøgle(r):	28.09.28 - A00
Emne:	Idekatalog - naturpulje fra LBH-netværk		Aktiviteter/arrangementer, dagtilbud, Organisering mv. i almindelighed
Oprettet:	20-12-2011	Besked:	
Dokumentdato:	20-12-2011		
Fysisk placering:	GoPro		
Afsender			

Tekst:

Fra: Charlotte Bidsted/Børne og Fritid/LTK
Dato: 20-12-2011 05:40:24
Til: Maiken Larsen Birkegaard/Børne og Fritid/LTK@LTK
Emne: Vs: Idekatalog - naturpulje fra LBH-netværk

Fra: Børnehuset Rævehøjen/Børne og Fritid/LTK
Til: Charlotte Bidsted/Børne og Fritid/LTK@LTK
Cc: Inge Frandsen/Børne og Fritid/LTK@LTK, Dorthe Vogt Hansen/Børne og Fritid/LTK@LTK, Birte Jensen/Børne og Fritid/LTK@LTK, Vinni Sophia Nielsen/Børne og Fritid/LTK@LTK, Susanne Schønemann/Børne og Fritid/LTK@LTK, Elisa Kastbjerg/Børne og Fritid/LTK@LTK, Susanne Ravn/Børne og Fritid/LTK@LTK, Helle Kuhlmann/Børne og Fritid/LTK@LTK
Dato: 01-12-2011 14:03
Emne: Idekatalog - naturpulje fra LBH-netværk

Kære Charlotte

I LBH-netværk har vi haft debat om hvordan naturpuljen kan udnyttes bedst muligt:

Vores forslag til idekatalog er:

- Millionen kan fordeles i Netværkene og Områderne med en fordelingsnøgle ud fra børnetallet.

- Uddanne spydspidser i hver institution.
- Pengene skal anvendes så det giver flergangs oplevelser, projekt i forlængelse (- ikke blot én gangs oplevelse).
- Videndeling og kompetenceudvikling i den enkelte institution samt netværkets institutioner imellem.
- I øvrigt se på faciliteter i nærmiljøet og er der kapacitet i forhold til arealer og lokaler i de omkring liggende bygninger f.eks. spejderhytter.
- Aftaler med Frilandsmuseet til flere områder/ netværk
- Netværket kan indkøbe "naturmaterialer" til brug for alle i netværket, - materialer som kan anvendes ved projekter i den omkring liggende natur (i nærmiljøet). Grejet kan feks. være vandkikkert, sigter til indfangning af haletudser, bål udstyr, dolke med stopklods, naturrygsække, anhænger(cykel) til transport af grejet osv.

På vegne af LBH-netværk

Kærlig hilsen

Susse Schønemann
Børnehuset Rævehøjen
Rævehøjvej 40
2800 Kgs. Lyngby
Tlf.:45889814



Forslag fra Område Virum Nord
Sagsnummer: 20111211008
Oprettet: 20-12-2011
Dokumentejer: Charlotte Bidsted

BORNEUDVALGET
DEN 9. 2. 2012
SAG NR. 7

BORNEUDVALGET
DEN 19. 01. 12
SAG NR. 7

Modtaget

E-post		Journalnøgle(r):	28.09.28 - A00
Emne:	Forslag fra Område Virum Nord		Aktiviteter/arrangementer, dagtilbud, Organisering mv. i almindelighed
Oprettet:	20-12-2011	Besked:	
Dokumentdato:	20-12-2011		
Fysisk placering:	GoPro		
Afsender			

Tekst:

Fra: Charlotte Bidsted/Børne og Fritid/LTK
Dato: 20-12-2011 05:44:27
Til: Maiken Larsen Birkegaard/Børne og Fritid/LTK@LTK
Emne: Vs: Midler til børn ud i naturen i 2012

Fra: Eva Lefholm/Børne og Fritid/LTK
Til: Charlotte Bidsted/Børne og Fritid/LTK@LTK
Cc: simonbruckner@hotmail.com, nettekaas@gmail.com, mark-jannie@webspeed.dk, Skovbakkens Børnehave/Børne og Fritid/LTK@LTK, Vuggestuen Villa Furesø/Børne og Fritid/LTK@LTK, mette@kuhlen.dk, mjc@valcon.dk, Annette Ameland/Børne og Fritid/LTK@LTK, Anni Damgaard Svendsen/Børne og Fritid/LTK@LTK, Børnehuset Askevænget/Børne og Fritid/LTK@LTK, Børnehuset Blå/Børne og Fritid/LTK@LTK, Børnehuset Langs Banen/Børne og Fritid/LTK@LTK, Jesper Andreasen Flebbe/Børne og Fritid/LTK@LTK, Lene Zschau/Børne og Fritid/LTK@LTK, Linda Bentzen/Børne og Fritid/LTK@LTK, Skovbakkens Børnehave/Børne og Fritid/LTK@LTK, Vuggestuen Villa Furesø/Børne og Fritid/LTK@LTK
Dato: 08-12-2011 11:26
Emne: Midler til børn ud i naturen i 2012

Kære Charlotte.

Vi havde bestyrelsesmøde i går, hvor vi blandt andet talte om, hvad pengene til børn ud i naturen kunne bruges til. Her er bestyrelsens forslag til hvordan pengene kunne bruges:

- Større samarbejde med Frilandamuseet
- Ansættelse af en naturvejleder, som kunne være i skoven med børn og personale.
- Købe en bus, som alle institutioner kunne booke sig ind på.

- Kurser for personale i, hvordan man kan bruge naturen
- Uddanne naturprojekt-pædagoger, som alle inst. kan trække på.
- Leje/købe en bus, som kunne køre fast til Det Lyserøde hus eller Oasen. Så ville flere måske bruge det.

Vil du sørge for disse forslag kommer videre til det udvalg, som skal arbejde med, hvordan pengene skal bruges? Tak

Venlig hilsen

Eva Lefholm
Områdeleder
Område Virum Nord
Hasselvej 74 B
2830 Virum

Mobil 20 46 96 47
E-mail ele@ltk.dk

BORNEUDVALGET
DEN 9. 2. 2012
SAG NR. 7

BORNEUDVALGET
DEN 19. 01. 12
SAG NR. 7

Til Dagtilbudschef Charlotte Bidsted

FORSLAG TIL ANVENDELSE AF NATURPULJE BUDGET 2012-15.

SAGSFREMSTILLING:

Politikerne har i budgetaftale 2012-15 vedtaget at anvende kr. 1.000.000 om året med det formål at styrke børns mulighed for at komme ud i naturen. Det er på nuværende tidspunkt ikke nærmere defineret, hvordan puljen skal anvendes, hvorfor vi fremsender følgende forslag.

FORSLAG:

Alle institutioner udstyres med én til to ladcykler (afhængig af børnetal) med plads til tre til fire børn. Hver cykel udstyres med en naturkasse indeholdende de vigtigste materialer til udforskning som f.eks. lupper, bakker, pincetter, bøger om dyr, planteskeer etc.

I forbindelse med overrækkelsen af cyklen til den enkelte institution kobles en naturvejleder på xx dage, der kan cykle med ud og inspirere personalet, og også inspirere hjemme på egen legeplads med de materialer der findes i naturkassen. Besøg af naturvejlederen kunne være en årligt tilbagevendende begivenhed.

BEGRUNDELSE:

Alle institutioner mærker, at det, med den strammere økonomi og normering, er blevet sværere at komme ud af huset. Hvor det tidligere var muligt for os at indbygge faste turdage i ugeplanerne, er ture i dag ofte noget der sker ad hoc, når der viser sig en mulighed.

En cykel vil øge mulighederne for at komme ud af huset og at komme lidt længere væk. Herved bliver det nemmere at opsøge de interessante naturområder, som vi har så mange af i kommunen. (Her tænker vi særligt på vuggestuebørnene, som det er vanskeligere at komme ud af huset med).

En ekstragevinst er, at det vil være nemt at tage udsatte og / eller sarte børn med ud til helt egne oplevelser i en lille gruppe.

En investering i cyklerne rækker langt ud over et enkelt budgetår, hvorved midlerne i de kommende år kan bruges til nye tiltag.

På vegne af personalet i
Vuggestuen Chr. X.

Marie-Louise D. Nielsen
Leder.

Til Charlotte Bidsted
kopi til kommunalbestyrelsen

BØRNEUDVALGET Brede 14.10.2011
DEN 19.01.12
SAG NR. 7

Det er os en stor glæde at konstatere, at skovgrupperne i Lyngby-Taarbæk kommune bevares. Vi mener, at natursyn er livsgrundlæggende for børns sundhed i fremtiden.

Politikerne forslår, at der afsættes en pulje på 1 mio. kr. til at ”fremme børns muligheder for at komme ud i naturen”. Brede Børnehave har mange års erfaring med børn i naturen, og vi vil gerne bidrage med forslag til, hvordan midlerne kan anvendes bedst muligt. Nedenfor er 5 forslag. Alle forslag udnytter viden og koncepter, som allerede eksisterer og er afprøvet – de kræver blot en ’hjælpende hånd’ for at blive løftet og udbredt til flere daginstitutioner i Lyngby-Taarbæk kommune:

1. Vidensdele erfaringer med skovgrupper

Brede Børnehave har meget viden og erfaring med arbejdet med børn, natur og udeliv. Vores naturpædagogik er en grundlæggende del af vores pædagogik og livsværdi. Vi vil meget gerne deltage i forskning vedrørende naturens betydning for børns udvikling, sundhed og barnets naturkendskab på længere sigt - eventuelt gennem et samarbejde med Det Biovidenskabelige Fakultet. Vi vil meget gerne videreformidle vores viden og erfaring, udgive skriftligt materiale om børn, udeliv og naturpædagogik samt deltage med foredrag og debatter.

2. Anvende uddannede naturspydspidser som kursusledere

Kommunen har i 2007 uddannet erfarende naturpædagoger til naturspydspidser. De ved meget om naturpædagogik og har erfaringer med at afholde kurser for pædagoger og pædagogmedhjælpere i hvordan naturen kan blive en integreret del af hverdagen. Kurserne er en vekslen mellem teori og praksis. Kursusmateriale og kursusledere findes allerede. Vi anbefaler, at disse kurser genoptages, så flere pædagoger kan få gavn af disse.

Naturspydspidserne er:

Lene André Hansen, Brede Børnehave

Susanne Wiese, Børnehuset Troldebo

Marianne Christensen, Den Private Skovbørnehave Mariehønen

3. Allokere flere midler til Naturklubben Oasen

Naturklubben Oasen har gode faciliteter og gennemprøvede koncepter. Flere midler til klubben vil give flere daginstitutioner mulighed for at besøge klubben. Desuden kan medarbejdernes viden og kompetencer i endnu større grad bruges til temadage og vidensdeling for personale i daginstitutionerne. Det kunne overvejes, om der skal tilknyttes en fast naturvejleder, der kan bidrage med naturaktiviteter for børn og pædagoger.



4. Deltage i konferencer om Natur og Sundhed

Skov & Landskab, Det Biovidenskabelige fakultet afholder eksempelvis den 2. nationale konference om natur og sundhed den 7. og 8. november 2011. Konferencens tema er: børn og unge.

Konferencens mål er:

- At inspirere og motivere til udvikling af sundhedsfremmende aktiviteter i naturen for børn og unge
- At præsentere forskningsresultater, som viser effekten af relationen mellem natur og børns og unges sundhed
- At præsentere praktiske projekter, hvor man arbejder med at forbedre børns og unges helbred eller forebygge dårligt helbred
- At skabe et forum for de mange forskellige aktører og professioner til fremtidigt tværgående samarbejde
- At tilbyde et forskningsseminar for nationale og internationale forskere indenfor emnet for konferencen

Se www.sl.life.ku.dk for yderligere information om konferencen og tilmelding.

Henset til, at konferencen ligger allerede den 7. og 8. november 2011 kan det nok blive svært at nå at deltage i år. Vi anbefaler dog, at såvel repræsentanter fra forvaltningen, som politikere og pædagoger deltager. Brede Børnehave deltager med en fra ledelsen og vores skov/natur pædagog.

5. Støtte til efteruddannelse i friluftsliv

I forår 2011 startede en helt ny forskningsbaseret uddannelse, en master og fleksibel master i friluftsliv.

Se www.sl.life.ku.dk (kurser). Vi anbefaler, at pædagoger i Lyngby-Taarbæk kommune kan søge om midler til at tage disse efteruddannelser i friluftsliv.

Ovenstående 5 punkter er vores forslag til, hvordan midlerne kan anvendes. Børnehavens bestyrelse og personale ønsker dialog med politikerne og forvaltningen i forhold til, hvordan pengene skal udmøntes til institutionerne.

Venlig hilsen
leder Eva Thorsson
Brede Børnehave



7.3 Klassedannelse

Forvaltningen udarbejder forslag til klassedannelse ud fra de indkomne tilmeldinger. Forslaget udsendes herefter til udtalelse på skolerne. Klassedannelsen planlægges således:

Der oprettes højst det antal spor på skolerne, som der er kapacitet til på den enkelte skole.

Der oprettes klasser med højst 24 elever pr. klasse, på Engelsborgskolen højst 22 elever.

Til hver skole hører et skoledistrikt. Fortegnelsen over de aktuelle skoledistrikter findes på kommunens hjemmeside.

For specialskolerne og 10. klasse gælder kommunen som ét skoledistrikt.

Alle børn med bopæl i et bestemt skoledistrikt har ret til optagelse på distriktskolen. Hvis der er ekstraordinært store udsving i tilslutningen til en skole i et enkelt år, er der dog efter indskrivningen mulighed for at foretage mindre midlertidige distriktsændringer dog uden at ændre styrelsesvedtægten (dette skal fremgå af forvaltningens annoncering forud for indskrivningen).

Kommunalbestyrelsen kan på ethvert tidspunkt efter indstilling fra Børne- og Ungdomsudvalget og efter indhentet udtalelse fra skolebestyrelserne foretage permanente ændringer i distrikterne under hensyn til forandringer i børnetallet i de forskellige dele af kommunen.

Hvis det ikke er muligt at opfylde alle ønsker om optagelse på en anden skole end distriktsskolen, optages børnene efter følgende kriterier:

- Kommunens egne børn optages før børn fra andre kommuner.
- Først optages børn, der ved begyndelsen af deres skolegang har ældre søskende på skolen.
- Dernæst optages først børn, hvor afstanden til distriktsskolen er større end afstanden til den ønskede skole. Blandt disse børn optages først børn med størst forskel mellem de to afstande. Blandt resten optages først børn med størst afstand til distriktsskolen.
- Herefter optages øvrige børn (uden søskende på den ønskede skole) efter samme kriterier som nævnt ovenfor.
- Til sidst optages børn fra andre kommuner efter ovenstående regler om søskende og afstande.

Efter klassedannelsen udsender de enkelte skoler breve til forældrene om optagelse i 0.klasse.

Overflytning i skoleforløbet

Overflytning/optagelse kan imødekommes, hvis elevtallet på det ønskede klassetrin, inkl. den pågældende elev, ikke overstiger 24 gennemsnitligt.

Beslutning om skoleskift i skoleforløbet træffes, efter anmodning fra forældrene, og efter rådgivning fra de implicerede skoler.

Skøn over elevtal pr. august 2012, klasedannelse

Bilag II

Skole	Fra distrikt	Omg.	Tilflyt.	Udenfor distrikt med søskende	Sum	Udenfor distrikt uden søskende	Sum	I alt	Distrikt 2007	Udenbys	Sum	Total	Afvises	Status	Antal klasser	Kap.
Engelsborgskolen	94	2	4	0	100	3LI	3	103	2	4ms / 8us	14	117	-12 ub / -3LI	102	4	88
Fuglsangårdsskolen	50	1	1	1HU/1KO/1TRO/2VI	57	2KO	2	59	1	0	1	60	+1KO/ (+1KO)	62	3	72
Hummelfofteskolen	55	0	1	1FU/2KO	59	1FU/2KO/1VI	4	63	0	0	0	63		63	3	72
Kongevejens Skole	59	2	1	3LI	65	6LI/4LU/1FU	11	76	0	0	0	76	-3LI / (-1FU)	72	3	72
Lindegårdsskolen	25	2	3	1TRO	31	1TRO	1	32	0	0	0	32	+3EN/+3KO/+2EN (basiskl.)	40	2	48
Lundtofte Skole	43	2	1	3TRO	49	3KO/3TRO	6	55	0	0	0	55	-3TRO	52	2	48
Taarbæk Skole	14	0	1	3TRO	18	0	0	18	0	1 søs.pår	2	20		20	1	24
Trongårdsskolen	57	0	2	1LI	60	1LU	1	61	2	0	2	63	+3LU	66	3	72
Virum Skole	81	0	4	3FU/1HU	89	2FU/3HU	5	94	1	1ms	2	96		96	4	96
I alt	478	9												573	25	

Status pr. 26/1 2012

Omg. = omgængere

Tilflyt. = tilflyttere

ms = med søskende

us = uden søskende

07 = børn født i 2007 (ej undervisningspligtige)

ub = udenbys børn

BORNEUDVALGET
DEN 9.2.2012
SAG NR. 8



BØRNEUDVALGET
DEN 9. 2. 2012
SAG NR. 9

PARTNERSKAB

Om effektiv brug af lærernes arbejdstid

Partnerskab om effektiv brug af lærernes arbejdstid

Aftale mellem Lyngby-Taarbæk Kommune og KL

2012

Baggrund

Den økonomiske krise og regeringens intensiverede styringsfokus har i de seneste år sat kommunernes økonomi under pres. Hertil kommer, at kommunerne bliver mødt af sanktioner, hvis ikke de overholder deres budget. Det øger behovet for at finde veje, hvorpå kommunerne kan effektivisere driften – også i folkeskolen.

KL gennemførte i 2011 et partnerskab om effektiv lærerarbejdstid med 20 kommuner. Analyserne af lærernes arbejdstid i de deltagende kommuner viser, at der mellem kommunerne er stor forskel på, hvor meget af lærernes arbejdstid der går til egentlig undervisning. Den gennemsnitlige undervisningstid pr. lærer varierer meget fra kommune til kommune, men også mellem skolerne internt i samme kommune. Ved at omprioritere lærernes arbejdstid kan kommunerne få mere undervisning for de samme penge eller frigøre ressourcer til andre opgaver.

KL ønsker på den baggrund at etablere et nyt partnerskab i 2012 mellem en gruppe af kommuner for dels at beskrive variationen og en mulighed for benchmark af lærernes arbejdstid, og dels at tilbyde kommunerne i partnerskabet en beskrivelse af status for kommunens brug af lærernes arbejdstid og potentialet ved at effektivisere denne.

Formål og resultater

Partnerskabets formål er at understøtte kommunernes arbejde med at optimere resourceforbruget i folkeskolen. Partnerskabet skal for hver kommune, som deltager:

- Afdække hvor meget lærerne i gennemsnit underviser, og hvor stor en del af arbejdstiden, som anvendes på andre aktiviteter.
- Undersøge om der er forskelle mellem den faktiske undervisningstid og den undervisningstid, som der evt. måtte være forudsat i kommunens budget.
- Sammenligne om kommunens lærere bruger mere, det samme eller mindre tid på undervisning end lærere i andre kommuner.
- Undersøge om der er forskelle på, hvor meget lærerne underviser på kommunens skoler.
- Udarbejde nøgletal for det gennemsnitlige bruttotimeforbrug og omfanget af undervisningstimer pr. elev og pr. klasse i kommunen.
- Skønne over de deltagende kommuners umiddelbare økonomiske potentiale ved at korrigere brugen af lærernes arbejdstid.

Det er hensigten, at kommunerne i partnerskabet kan bruge dette grundlag som afsæt for en anden prioritering af lærernes arbejdstid. En ny prioritering kan udmønte sig i, at kommunen beslutter at frigøre ressourcer til andre opgaver, eller i at kommunen beslutter at øge undervisningen inden for områdets eksisterende økonomi.

Partnerskabet skal herudover synliggøre de resultater, som opnås i arbejdet og udbrede erfaringerne med en mere effektiv brug af lærernes arbejdstid til andre kommuner. Det

betyder, at data på kommuneniveau kan bruges i forbindelse med KL's generelle informationsformidling om projektet, mens data på skoleniveau vil blive anonymiseret.

Den fælleskommunale interesse tilgodeses således ved, at KL under og efter partnerskabet udbreder erfaringerne fra projektet og synliggør kommunernes forskelle i brugen af lærernes arbejdstid, så det bliver muligt for alle kommuner at sammenligne sig med den variation og spredning, der gør sig gældende i partnerskabet.

Partnerskabet i 2011

Følgende kommuner var med i partnerskabet i 2011 om effektiv lærerarbejdstid:

- Albertslund
- Ballerup
- Egedal
- Glostrup
- Gladsaxe
- Halsnæs
- Helsingør
- Herning
- Høje-Taastrup
- Holbæk
- Kalundborg
- Middelfart
- Odsherred
- Randers
- Sorø
- Struer
- Tønder
- Vallensbæk
- Varde
- Vordingborg

KL har lavet en pjece, der viser hovedresultaterne fra partnerskabet i 2011, pjecen kan findes på dette link: www.kl.dk/laererarbejdstid

Indhold og aktiviteter

Analyse

KL vil på grundlag af data fra kommunens skoler analysere, hvordan lærernes arbejdstid anvendes i kommunen. Det er en forudsætning, at kommunen giver KL tilladelse til at trække de nødvendige data via systemleverandørerne på området, fx KMD eller Tabulex. De data der trækkes viser, hvordan den faktiske anvendelse af hver enkelt lærers arbejdstid er planlagt.

På baggrund af disse data gennemfører KL en screening af samtlige delaktiviteter, som fremgår af lærernes aktivitetsplaner og opgaveoversigter. KL indestår for, at screeningen er i overensstemmelse med de overenskomster og aftaler, som parterne har indgået.

På grundlag af analysen opgør KL det gennemsnitlige tidsforbrug i forhold til:

1. Nettoarbejdstid
2. Fradrag i nettoarbejdstid grundet feriefridage
3. Aldersreduktion
4. Klassisk undervisning (undervisning i folkeskolens fag)
5. Samtlige øvrige arbejdsopgaver under ét
6. Overarbejde

På baggrund af disse data opgør KL undervisningsprocenten i forhold til nettoarbejdstiden, ekskl. feriefridage og aldersreduktion – men inkl. overarbejde. Det sikrer, at undervisningens omfang beregnes på et sammenligneligt grundlag på tværs i kommunen, og mellem kommunen og andre kommuner, som er med i partnerskabsprojektet.

Herudover gennemfører KL en overordnet analyse af kommunens budgetmodel i det omfang, der i forbindelse med ressourcetildeling er vedtaget politiske måltal for omfanget af undervisning.

Analysen suppleres med beregning af nøgletal for bruttoarbejdstid og undervisningstimer pr. elev og pr. klasse i den enkelte kommune. Ved sammenligning af kommunens nøgletal med de øvrige deltagende kommuner vil kommunen kunne få en indikation for hvor udgiftskrævende skolerne er i forhold til skoler i andre kommuner.

KL skønner desuden over det umiddelbare økonomiske potentiale for hver kommune ved at effektivisere lærernes arbejdstid.

KL præsenterer den enkelte kommunes resultater på et møde med kommunens politiske styregruppe for projektet.

Når resultaterne foreligger for alle deltagende kommuner, vil KL informere om resultaterne på tværs af kommunerne.

Dokumentation

Deltagerne vil i forbindelse med den individuelle afrapportering få en række data m.v., som dokumenterer dels deres egen kommunes gennemsnitlige undervisningstid og variation mellem kommunens skoler, dels forskellene mellem partnerskabskommunerne.

Organisering og samarbejde

Hver kommune nedsætter en **politisk referencegruppe**, som er det forum, som drøfter analysens resultater. Som udgangspunkt deltager kommunens borgmester og kommunaldirektør i det møde, hvor konsulenterne præsenterer analyseresultatet. Hvem der ellers deltager i dette møde – og om præsentationen i givet fald skal ske til økonomi- eller fagudvalget – besluttet af kommunen.

Inden analysearbejdet går i gang, udpeger hver kommune en person, som er ansvarlig for indsamlingen af materiale og for kommunens kommunikation med KL. Kontaktpersonen har ansvaret for:

- at rekvirere data og andet materiale samt sikre, at dette leveres rettidigt og i den efterspurgte form, herunder at sikre korrekt afgrænsning af data ift. medarbejdere og periode
- at kvalitetssikre datas validitet
- at afklare tekniske problemstillinger, som konsulenterne rejser
- at gennemgå eventuelt skriftligt materiale fra konsulenterne for faktuelle forhold

Varetagelsen af disse opgaver er en forudsætning for, at KL kan gennemføre analyserne inden for de økonomiske og tidsmæssige rammer af denne kontrakt.

KL har ansvaret for at gennemføre alle analyser og udarbejde materiale til afrapportering inden for rammerne af denne aftale. KL skal have adgang til at trække på ekspertise i kommunerne, herunder udbede sig materiale og beregninger. KL har desuden ansvaret for planlægning og afvikling af afrapporteringsmøder.

Tidsplan

Som følge af ovenstående bliver tidsplanen:

1. Indgåelse af kontrakt: Januar – februar 2012
2. Indsamling og analyse af data: Januar - april 2012
3. Afrapportering for den enkelte kommune: Løbende frem til ultimo maj 2011

Det er hensigten med tidsplanen at give den enkelte kommune mulighed for at træffe en beslutning på grundlag af partnerskabets resultater, som kan indgå i kommunens budget for 2013.

Økonomi

Til at dække partnerskabets grundudgifter bidrager hver kommune med 25.000 kr. ekskl. moms.

Til dækning af udgifter i forbindelse med indsamling og bearbejdning af data på skoleniveau, herunder analyse af samme, bidrager kommunen med 3.000 kr. pr. skole, ekskl.

moms. Det er en forudsætning, at alle kommunens selvstændige folkeskoler indgår i analysen.

KL bidrager med udviklingsmidler til partnerskabet for at etablere et fælleskommunalt grundlag for, at kommunerne kan benchmarke deres brug af lærernes arbejdstid.

I det omfang der måtte være interesse herfor, vil KL mod almindelig konsulentbetaling bistå kommunen med at gennemføre supplerende analyser og/eller rådgive om kommunens videre arbejde. Arbejdsopgaver, der falder ind under KL's normale arbejds- og virksomhed, viderekonteres ikke.

Godkendelse

Godkendt af Lyngby-Taarbæk Kommune den _____ 2012.

Underskrift:

For kommunen

For KL

Skoleafdelingen

Læringshuset

Bytinget 2011

Forslag og afstemning:

22 elever deltager

Forslag	Afstemning:		
	for	imod	blank
Elevkort/ ungdomskort fungerer som studiekort, men er til unge fra 13-18 år. Det er meningen, at kortet skal give diverse rabatter som fx til svømmehal, offentlig transport, Kinopalæet og udvalgte butikker. Kortet kan evt. blot være sysirkingskortet. Forslaget vil have fordel for alle unge i LTK og vil ikke være et stort økonomisk projekt.	20	1	1
Lejrskole i udlandet - elever bør tage til udlandet, når de skal på lejrskole. Så vi lærer verden bedre at kende på et større plan. Der er jo en forskel, hvis man tager til Bornholm eller hvis man tager til England. Vi bør lære mere til omverdenen og få flere oplevelser.	11	3	8
Flere aktiviteter og timer i skolen som er anderledes en de fag-faglige fag. Fx drama, bevægelse, billedkunst, osv. Det vil komme både elever og lærere tilgode, da det måske vil have en motiverende effekt.	10	6	6
Nye stole og borde - hvis vi fik bedre stole og borde ville det kunne gøre os fagligt bedre. Vi ville ikke bekymre os om hvor meget stolen irriterer eller om hvor meget den vipper. Til tider gør det også ondt i ryggen at siden på almindelige skolestole.	6	10	6
Et samlingssted for unge i LTK - hvor man kan mødes og hygge, sludre, lave lektier osv. uden at der også er mindre elever som på klubberne, og hvor man kan møde unge fra andre skoler. Omgivelserne skal være hyggelige og tiltrækkende for unge.	8	5	9
At alle elever i 8. og 9.klasse får en Ipad i bordet foran sig. Disse er låst fast, så kun lærerne kan få dem fri. Således vil alle elever hele tiden have en computer tilgængelig og der vil være muligt at spare penge på papir i forhold til kopsisider. pr. 120 elever har eleverne på KO regnet sig frem til, at det vil koste ca. 320.000 kr. pr. skole.	0	19	3
At alle 8.klasser en gang årligt laver kortfilm over en periode (1-2 uger). Disse skal fremvises ved en stor gallapræmiere i Kinopalæet, hvor alle elever fra 8.klasse i LTK er inviteret til Oskar uddeling. Eleverne stemmer på hvilken film, de synes er bedst og en vinder kåres. Den efterfølgende uge bliver kortfilmene vist i Kinopalæet, så eleverne kan hive familien med.	7	7	8
Baggrundsviden om børn fra Kvindehjemmet: Alle de skoler, som modtager børn fra kvindehjemmet, skal have tilbudt foredrag til skolens elever fra 2-9 klasse, så de får en fornemmelse for, hvad børnene har været igennem. Foredraget skal forberede skolernes elever på, at børnene fra kvindehjemmet, kan agere anderledes end hvad de er vant til, da børnene har været igennem ting, som de andre elever slet ikke kan forestille sig. På den måde vil de være meget bedre rustet til at tage imod børnene.	11	3	8

Politik og retningslinier for reklamefinansiering i Lyngby-Taarbæk Kommune

Folketinget har den 30. maj 2006 vedtaget lov om kommuners og regioners anvendelse af fast ejendom og løsøre til brug for reklamering for andre, Lov nr. 490 af 7. juni 2006. Loven trådte i kraft den 1. juli 2006.

Der gælder nu den samme adgang til at anvende fast ejendom og løsøre til reklamering for andre, uanset om en kommunal eller regional opgave udføres af en kommune henholdsvis en region eller af private.

Det fremgår af bemærkningerne, at reglerne bygger på tillid til, at kommunalbestyrelsen vil være bedst egnet til at træffe beslutning om, hvorvidt den adgang, kommunalbestyrelserne får til at anvende fast ejendom og løsøre til brug for reklamering for andre, skal benyttes, og i den forbindelse foretage den fornødne afvejning af på den ene side hensynet til neutralitet og saglighed og på den anden side hensynet til at skaffe sig supplerende finansiering.

Kommunalbestyrelsen kan opstille lovlige betingelser for anvendelse af fast ejendom og løsøre til brug for reklamering for andre. Ifølge loven kan kommunalbestyrelsen anvende fast ejendom og løsøre til brug for reklamering for andre, såfremt reklameringen er i overensstemmelse med markedsføringsloven og anden lovgivning. Der skal fortsat opkræves markedspris for ydelserne.

Politik for reklamefinansiering i Lyngby-Taarbæk Kommune

I Lyngby-Taarbæk Kommune er det besluttet, at der ikke må opsættes reklamer på kommunale ejendomme/bygningsdele eller andre former for kommunale anlæg samt på kommunale biler.

Det er dog samtidig besluttet, at kommunens institutioner fortsat har mulighed for at reklamefinansiere beboerbiler/busser og lignende køretøjer.

Der henvises i øvrigt til de retningslinier, Økonomiudvalget vedtog på mødet den 14. marts 1988, (sag nr. 19), hvoraf fremgår, at

- På områder, hvor finansieringsformen er udtømmende reguleret i lovgivningen, kan der ikke lovligt suppleres med sponsorstøtte. Det gælder f.eks. for almennyttigt byggeri på ældreboligbyggeri, som skal overholde bestemte rammebeløb.
- Kommunen vil normalt ikke kunne modtage sponsorstøtte til den almindelige administrative virksomhed, især når kommunen på det pågældende område skal træffe bindende afgørelser for borgerne.

reklamemateriale eller lignende, eller særlige krav om eksponering, eksempelvis, at biler og andre køretøjer, der forsynes med reklamer, skal anvendes i et bestemt omfang eller lignende. Såfremt en reklame- eller sponsoraftale er forbundet med udgifter, der ikke er dækket af modparten, afholder institutionen eller afdelingen selv eventuelle udgifter inden for eget budget.

Krav til indholdet af aftalerne

Lederen af institutionen eller afdelingen skal ved indgåelse af reklame- eller sponsoraftaler tage hensyn til neutralitet og saglighed og æstetik. Det skal herunder overvejes, om den pågældende reklamering i omfang, udformning og placering vil kunne virke stødende på brugere, pårørende og personale.

Lederen af institutionen skal være opmærksom på, om aftalen er i overensstemmelse med markedsføringslovgivningen. Aftalen bør indeholde en bestemmelse om, at den kan opsiges, såfremt reklameringen viser sig at være i strid med markedsføringslovgivningen.

Ifølge markedsføringsloven er der blandt andet følgende krav til reklamering/markedsføring:

- Reklamer skal udformes på en sådan måde, at ingen, der ser reklamen eller bliver udsat for reklamepåvirkning, må være i tvivl om, at der er tale om reklame.
- Det skal fremgå af reklamen, hvem der står bag den, eksempelvis med oplysning om annoncørens firmanavn, logo eller lignende.
- Reklamer, der retter sig mod børn og unge, må ikke udformes på en sådan måde, at de udnytter børn og unges naturlige godtroenhed, mangel på erfaring og kritisk sans eller den omstændighed, at børn og unge er lette at påvirke og nemme at præge.
- Reklamer rettet mod børn og unge må ikke direkte eller indirekte opfordre til vold, anvendelse af rusmidler, herunder alkohol, eller anden farlig eller hensynsløs adfærd, eller på utilbørlig måde benytte sig af vold, frygt eller overtro som virkemidler.
- Markedsføringen må ikke opmuntre til handlinger i strid med almindelig sikkerhed, farlig, sundhedsskadelig eller miljøskadelig adfærd, eller uden grund vise børn og unge i farlige situationer.
- Markedsføringen må ikke misbruge børn og unges loyalitetsfølelse. Ligeledes må markedsføringen ikke underminere sociale værdier, f.eks. ved at give indtryk af, at barnet eller den unge vil blive bedre stillet, såfremt man ejer eller bruger det pågældende produkt, eller bliver ringere stillet, såfremt man ikke gør det. Markedsføringen må heller ikke underminere forældres eller andres autoritet, ansvar, dømmekraft eller smag, eller indeholde direkte opfordring til at overtale forældre eller andre til at købe det reklamerede produkt.

Der må ikke reklameres for usunde fødevarer, eksempelvis slik, chips, sodavand mv.

Lederen af institutionen skal være opmærksom på, at anden lovgivning eller lokalplaner kan begrænse adgangen til reklamering, herunder følgende:

- Reklamer for tobaksprodukter er forbudt i medfør af lov om forbud mod tobaksreklamer.
- Reklameskilte i det åbne land er forbudt i medfør af naturbeskyttelsesloven.

Evt. etablering af reklamefinansieret legeplads på Engelsborgskolen
 Stillingtagen til om et tilbud om legeplads på Engelsborgskolen falder inden for Retningslinier for anvendelse af reklamefinansiering i Lyngby-Taarbæk Kommune

Børneudvalget, den 17. marts 2009

Den 19. januar 2007 godkendte Økonomiudvalget "Politik og retningslinier for reklamefinansiering i Lyngby-Taarbæk Kommune". Baggrunden for retningslinierne var ikrafttræden af lov om kommunernes og regioners anvendelse af fast ejendom og løsøre til brug for reklamering for andre. Af protokollen fremgår, at anvendelsesområdet for reklamefinansiering i kommunen løbende vil blive justeret i det omfang, udviklingen på området tilsiger det.

Siden vedtagelsen af retningslinierne er reklamefinansiering blevet mere udbredt. Aktuelt har kommunen modtaget tilbud om legeredskaber til legeplads på Engelsborgskolen. Legeredskaberne stilles til kommunens rådighed mod betaling af et driftsvederlag og opsætning af 3 reklamebånd på legeredskaberne, hvor kommunen har indflydelse på reklamerne.

Både Engelsborgskolens ledelse og bestyrelse bakker stærkt om etablering af legeplads på den skitserede måde.

Borgmestersekretariatet har udarbejdet et sagen vedlagt notat af 4. marts 2009. Efter sekretariatets vurdering er det usikkert, om tilbuddet om reklamefinansierede legeredskaber falder inden for de i 2007 vedtagne retningslinier. Vilkårene i forbindelse med evt. accept af tilbud indikerer, at retningslinierne bør overvejes justeret.

Børne- og Fritidsforvaltningen samt Økonomisk Forvaltning foreslår,

1. at aftaleudkastet accepteres under forudsætning af

at relevante grupper (institution, skole/skolebestyrelse/forældre) godkender reklamelegepladsen,

at reklameformen præciseres – størrelse, medie- og farvevalg,

at aftalen vurderes at være på markedsmæssige vilkår,

at forsikringsforholdene præciseres, således at Indu som ejer dækker for skader på legeredskaberne, incl. reparationer som følge af hærverk og utilsigtet misbrug,

Orientering om sponsorfinansiering af indretning af udskolingslokale på Engelsborgskolen

Sagsfremstilling

Børne- og Fritidsforvaltningen orienterede på sidste ordinære udvalgsmøde i august 2011 om et samarbejdsprojekt på Engelsborgskolen, som har til formål at udvikle læringsmiljøet i udskoling.

Forvaltningen redegjorde for, at der efter forvaltningens opfattelse var tale om et projekt, der falder indenfor rammerne af de vedtagne retningslinier for reklamer og sponsering i kommunale skoler, institutioner mv.

Udvalget ønskede orienteringen forelagt som en sag på førstkommende udvalgsmøde, hvilket efterkommes med denne sag.

Projektet med udvikling af det fysiske læringsmiljø i udskoling er nærmere beskrevet i henvendelsen fra skolens bestyrelse og det vedlagte materiale vedrørende samarbejdsprojektet, som understreger, at undervisningen i folkeskolen – og naturligvis også på Engelsborgskolen - er vederlagsfri. Det pågældende samarbejdsprojekt indebærer konkret en mulighed for indretning af det fysiske læringsmiljø i udskoling - via ekstern finansiering og indenfor en relativ kort tidshorisont – således at skolens ressourcer kan reserveres til undervisning og undervisningsmaterialer. Samarbejdsprojektet er således et ekstra supplement til skolens ressourcer, ikke en erstatning.

Det er en forudsætning, at modtagelsen af eksterne sponsormidler ikke har bestemmende indflydelse på undervisningen – hverken i udskoling eller på skolen i øvrigt. Det er endvidere en forudsætning, at der ikke indgås samarbejdsaftaler med virksomheder, der har børn som målgruppe, Der henvises i den forbindelse til de tre nedennævnte kategorier af krav, som er indeholdt i den allerede indgåede og godkendte aftale vedrørende sponsorlegepladsen på skolen – og som fastlægger, hvilke virksomheder der ikke kan accepteres som sponsorer og samarbejdspartnere (kategori 1), samt hvilke det under forudsætning af kommunens godkendelse i særlige tilfælde kan godkendes (kategori 2).

Kategori 1

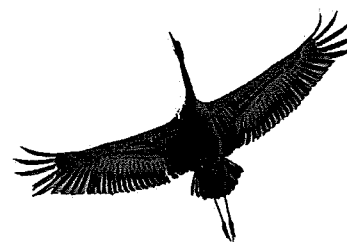
Reklamelegepladsen finansieres af sponsorer i kategori 1, der typisk består af banker, realkredit virksomheder, håndværksmestre, revisorer, IT-virksomheder,

Taget til efterretning.

Udvalget ønsker en drøftelse af de fremtidige principper for sponsorfinansiering.

Socialdemokratiet og SF ønsker ligeledes, at reglerne for sponsorfinansiering revurderes, idet de to partier er skeptiske overfor reklamefinansiering på kommunernes skoler.

TRANEFONDEN



Vedtægter

28. maj 2009 version 2.0

Definition

Tranefonden er en forening bestående primært af forældre til skolegående børn på Tranegårdsskolen.

Formål

Tranefonden støtter aktivt den til enhver tid gældende strategi og handlingsplan, formuleret af skolens ledelse og bestyrelse. Desuden ønsker Tranefonden aktivt at medvirke til at fjerne forhindringer for, at eleverne får et positivt og udbytterigt skoleforløb.

Formålet for Tranefonden er at skabe midler i form af penge, andre bidrag og frivillig arbejdskraft til at støtte aktiviteter for forøgelse af glæden og det faglige indhold ved at gå på Tranegårdsskolen – for skoleeleverne samt for alle tilknyttede ansatte.

Endvidere kan Tranefonden formidle finansiering af projekter direkte mellem sponsorer og skolen.

Afgrænsninger

Tranefonden kan og skal ikke blande sig i den pædagogiske linie, undervisning eller andre naturlige arbejdsgange på skolen.

Tranefonden respekterer skolens beslutningsret over anvendelsen af skolens brand og skolens ejendom til reklamer og lignende.

Hvem bestemmer over brug af midlerne

Såvel skolens rektor, bestyrelse og Tranefonden kan komme med oplæg til anvendelse af midler og særlige indsamlinger/projekter.

Der skal være enighed mellem skolens leder og Tranefonden om de projekter, der samles ind til eller doneres penge til. Tranefonden kan ikke donere penge til projekter, hvor skolens ledelse/bestyrelse er imod.

Forvaltning af Tranefondens midler

Indsamlede midler forvaltes af Tranefondens bestyrelse. Beslutning om udlodning af midler skal være taget til referat fra et bestyrelsesmøde.

Der kan maksimalt bruges 80 % af Tranefondens midler til ét projekt.

Der skal altid være minimum være kr.15.000 til rådighed i Tranefonden, før der kan udbetales til projekter.

Bestyrelsen består af mellem 5 og 9 medlemmer. Herudover organiseres der underudvalg til varetagelse af de specifikke opgaver.

Valget foregår på generalforsamlingen ved almindelig flertalsafgørelse.

Valgperioden er 2 år. Halvdelen af bestyrelsen er på valg hvert andet år. Denne turnus starter først i Tranefondens andet regnskabsår.

Bestyrelsen vælger formanden, som tegner Tranefonden, en kasserer og en sekretær.

Tranegårdsskolens rektor har altid møderet til Tranefondens møder.

Tranegårdsskolens bestyrelse har altid ret til én plads i Tranefondens bestyrelse.

Revisor

Intern revisor vælges på generalforsamlingen for 1 år.

Medlemskab

Alle forældre til et skolegående barn på Tranegård er automatisk medlem af Tranefonden.

Ligeledes kan tidligere ("gamle") elever fra Tranegårdsskolen og bedsteforældre melde sig ind i Tranefonden ved at betale et økonomisk bidrag eller yde bidrag i form af personlige tjenester.

Man kan melde sig ud af foreningen ved skriftlig meddelelse til bestyrelsen.

Procedurer for vedtægtsændringer

Vedtægtsændringer kræver kvalificeret flertal (2/3 af fremmødte medlemmer) på ordinær eller ekstraordinær generalforsamling.

Bestyrelsesmøder

Der afholdes mindst 5 møder årligt. Ellers efter behov.

Forretningsorden fastsættes af bestyrelsen.

Anvendelse af foreningens midler ved ophør af foreningen

Ved ophør af foreningen udarbejdes en plan i samarbejde med Tranegårdsskolens leder og bestyrelse for brug af de resterende midler.

3 gode grunde til at melde dig til skolens forældreforening Tranefonden 2012

1. Fra fin til fantastisk

Tranegårdskolen er en fin skole. Men også den er underlagt en masse budgetstramninger samt bureaukrati.

Skolen har brug for: ressourcer i form af forældres engagement i forskellige projekter. Ressourcer i form af penge til sager, som er fanget i ingenmandsland, men som på afgørende vis vil kunne gøre skolegangen bedre.

2. Du er mange!

Vi er ca. 800 forældre. 800 er mange, og hvis de oven i købet har et fælleskab, kan 800 udrette store ting. Ofte bliver skoleprojekter ikke til noget, fordi 10 forældre kan føle sig meget hjælpeløse med deres gode sag overfor enten kommunen eller de 790 andre forældre, de ikke kender.

Og 800 engagerede forældres fag/fritidsviden og netværk kan støtte skolen utroligt meget på områder, hvor de normale midler en folkeskole har at virke med, ikke er nok.

3. Stolte børn

Hvis vi som forældre kan medvirke til at vores børn og deres skolekammerater får:

- en høj faglig indlæring i en inspirerende hverdag
- en forståelse for et sundt liv med motion
- gode vaner og ikke mobber eller bliver mobbet
- tændt et lys for at lære

så er vi kommet meget langt med at få skabt nogle sunde velfungerende børn, som vil være stolte af deres forældre.

Se modsat side

TRANEFONDENS PROJEKTER 2009-2011

06-01-12

BORNEUDVALGET
DEN 9. 2. 2012
SAG NR. 14

Tranefonden har eksisteret siden 2009. Nedenstående projekter er alle skabt af forældre, som har startet med at tale sammen om at forbedre en situation for skolen.

Det er ideer, som mange ikke har vidst, hvordan de skulle få liv i alene. Eller, som der ikke var penge til i noget budget.

- Etableret en reel forældreforening med vedtægter og en bestyrelse og hvis formål er afstemt med skoleledelsen, lærerne, GFO, skolebestyrelsen samt den øverste ledelse i kommunen.
- Lavet lotteri til skolens 75 års dag: indsamlet 25.000 kr.
- Gym t-shirts, gym-posere, drikkedunke til alle 0. Klasser
- Velkomst-frugtkurv til alle klasser, der modtager nye elever i løbet af året
- Arbejdsdage hvor 60-100 personer møder op og gør ting, der ellers ikke ville blive gjort
- Drivhus i GFO
- Støttet etablering af motionsprojekt for elever op til 8. Klasse
- Lavet løbe- og cykeltræning op til idræts-events
- Spinning-træning for 7. klasser
- Skaffet sponsorindtægter for ca. 150.000 kr.
- Finansierer skolepatruljen, hvor 100 personer er involveret
- Holdt foredrag for kommunens skoleledere om "forældre-engagement uden at forstyrre"
- Økonomisk støtte til udflugter for trængende familier
- Præsentationsteknik-kurser for 9. klasser
- "Cykel til skole"-events (fonds støttet med 15.000 kr.)
- Økonomisk støtte til danseoptræden-undervisning for "Scenen er din" deltagere i GFO
- Foredrag
- Nationalmuseet specialrundvisning
- 8.klasse temadag med besøg på misbruger-værested + frivillighedsdrevet café
- Støtte til Lektiecafeen
- Beklædning til elevstyrede "lege-konsulenter" til brug i frikvartererne
- Støtte til elevdrevede "antimobbe- og konfliktløsningskonsulenter"
- Nyt opgraderet skoleblad
- Etableret hjemmeside
- Arkitektbistand til "Skolegårds projekt"
- Etableret skak-klub – skak integreres i matematik undervisning
- Skaffet sponsorer til skolehåndbold mesterskab

Listen er uprioriteret og ikke fuldstændig.



TRANEFONDEN

Overgange mellem tilbud

Lyngby – Taarbæk Kommune
Børne- og Fritidsforvaltning



Bindende retningslinier for arbejdet med overgange

fra hjem til vuggestue/dagpleje
fra vuggestue/dagpleje til børnehave
fra børnehave til skole, herunder SFO
fra SFO til klub
fra skole til ungdomsuddannelse

Indhold

Indledning.....	2
Grundlæggende overvejelse og hensigter med overgange mellem tilbud	3
Overgang fra hjem til vuggestue/dagpleje	5
Overgang fra vuggestue/dagpleje til børnehave	7
Overgang fra børnehave til skole, herunder SFO	9
Overgang fra SFO til klub.....	13
Overgang fra skole til ungdomsuddannelse.....	14

Bilag

Bilag 1. Kommissorium	16
Bilag 1. Samtaleskema til forældresamtale i forbindelse med overgangen fra vuggestue/dagpleje til børnehave.....	17
Bilag 1A... Tosprogede børn - indstik til samtaleskema mellem forældresiden og samtalebladet vedr. barnets baggrund, modersmål og sprogudvikling.	17
Bilag 2. Guide til forberedelse af samtalen inden overgangen til børnehave.....	24
Bilag 4. Eksempel på invitation til forældre	26
Bilag 5. Eksempel på velkomstbrev til børnehavebarnet.....	27
Bilag 6. Forventningsfolder "Velkommen til Blomsten – hvad forventer vi af hinanden"	28
Bilag 3. samtaleskema til forældresamtale i forbindelse med overgangen fra børnehave til skole ..	30
Bilag 3A... Tosprogede børn - indstik til samtaleskema mellem forældresiden og samtalebladet vedr. barnets baggrund, modersmål og sprogudvikling.	35
Bilag 4. Guide til forberedelse af samtalen inden overgangen til skolen	36
Bilag 5. Guide til indhold i tidlig SFO	39
Bilag 6. Samtykkeerklæring til videregivelse af oplysninger fra SFO til klub.....	41
Bilag 7. Guide til forældresamtaler med tosprogede forældre	42
Bilag 8:Tillægsside til samtaleskemaerne i forbindelse med arbejdet med tosprogede børn	Fejl!
Bogmærke er ikke defineret.	
Bilag 12. Procedure ved indskrivning i M-klasse	45

Indledning

I forbindelse med etableringen af Børne- og Fritidsforvaltningen blev indsatsområdet "Overgange mellem tilbud" iværksat. Det indledende arbejde med indsatsområdet indeholdende anbefalinger til, hvordan der skabes gode overgange mellem institutioner til børn og unge¹, blev fremlagt for de politiske udvalg i august 05 og herefter sendt i høring i de berørte bestyrelser. På baggrund heraf besluttede Børneudvalget at anbefalingerne skal danne grundlag for det videre arbejde med indsatsområdet. Til at varetage det videre arbejde etableredes en arbejdsgruppe bestående af eksterne skole og institutionsledere dækkende hele området fra vuggestue til ungdomsuddannelse. Arbejdsgruppens kommissorium, godkendt i Børneudvalget juni 2006, er vedlagt som bilag 1.

På baggrund af arbejdsgruppens arbejde vedtog Børneudvalget i november 2006 et samlet koncept indeholder dels en række generelle retningslinier gældende for alle overgange og dels minimumskrav, tidsplaner og anbefalinger specifikt for de enkelte overgange:

- fra hjem til vuggestue/dagpleje
- fra vuggestue/dagpleje til børnehave
- fra børnehave til skole og SFO
- fra SFO til klub
- fra skole til ungdomsuddannelse

I 2010/2011 har en arbejdsgruppe inddraget alle institutioner i en evaluering og på baggrund af dette revideret aftalerne.

Arbejdsgruppens anbefalinger er politisk vedtaget af Børne- og Ungeudvalget i maj 2011. I den forbindelse er anbefalinger og mindstekrav ophævet til bindende retningslinier.

Alle skoler og institutioner skal herefter opfylde disse bindende retningslinier som opstilles, herunder overholdelse af tidsplan og brug af samtaleskemaer. Desuden indeholder oplægget en række værktøjer og række inspirerende oplæg, som vedlægges som bilag.

Formålet med det samlede koncept er at styrke såvel den professionelle som den tværprofessionelle indsats i forbindelse med børns, unges og deres forældres "vej" gennem de offentlige institutions- og skoletilbud.

Gældende for alle overgange skal der udarbejdes retningslinier også for børn og unge med særlige behov og tosprogede børn og unge. Denne del af konceptet udarbejdes i samarbejde med en række fagpersoner med special viden indenfor områderne. Dette arbejde afventer imidlertid udarbejdelsen af kommunale retningslinier for udveksling af fortrolige oplysninger i forebyggende tværfagligt samarbejde om børn og unge. Indsatsen omkring overgange for børn og unge med særlige behov skal endvidere sammentænkes med det arbejde som pågår i specialtilbudsudvalget omkring strategi og handleplan for inklusion.

¹ "Overgange i børns liv - forslag til, hvordan der skabes gode overgange mellem institutioner og tilbud til børn og unge i Lyngby-Taarbæk Kommune", Maj 2005

Grundlæggende overvejelser og hensigter med retningslinier for overgange mellem tilbud.

Hver overgang fra et tilbud til et andet må betragtes hver for sig idet der er forskel på, hvilke behov barnet, den unge, deres forældre og de professionelle har i forbindelse med de forskellige overgange. Der er dog en række [hensyn og overvejelser](#), som er gældende for alle – eller i hvert fald de fleste – overgange mellem tilbud.

Det tværprofessionelle samarbejde

Det er væsentligt for det gode samarbejde omkring overgange mellem tilbud, at der er klarhed i samarbejdsrelationerne blandt de professionelle. Derfor skal professionelle som udgangspunkt samarbejde og mødes i forbindelse med overgangen med henblik på dialog om gensidige forventninger, aftale procedure og udveksle nødvendige informationer. Dette skal naturligvis ske inden for reglerne om udveksling af fortrolige oplysninger i forebyggende tværfagligt samarbejde om børn og unge. Kommunale retningslinier herfor er i øjeblikket under udarbejdelse.

Forudsætningen for et velfungerende tværprofessionelt samarbejde er:

- At faggrupperne har kendskab til hinandens arbejde.
- At der er respekt faggrupperne imellem.
- At der er en kendt procedure, timing og møderække for det tværprofessionelle samarbejde

For det tværprofessionelle samarbejde om børns og unges overgange mellem tilbud skal der ske en opfølgning og evaluering af overleveringen fra en institution til en anden med henblik på løbende forbedringer. Det er den modtagne institution der bærer ansvaret for opfølgningen.

Skriftlighed ved overgange

Med dette koncept stilles der krav om skriftlighed ved overgange mellem tilbudene. Således skal de professionelle ved hver overgang: fra hjem til vuggestue, fra vuggestue til børnehave, fra børnehave til skole og SFO, fra SFO til klub og fra skole til ungdomsuddannelse udarbejde et skriftligt materiale i samarbejde med forældrene, som har til formål at lette overgangen mellem tilbudene for det enkelte barn/den enkelte unge og for det personale, som skal tage imod barnet/den unge.

Med henblik på lette og skabe ensartethed i skriftligheden er der udarbejdet skemaer (se under beskrivelsen af de enkelte overgange), som skal bruges.

Besøg på den "nye" institution eller skole

For alle overgange gælder det, at der skal skabes mulighed for, at barnet/den unge kan besøge sin kommende institution/skole inden overgangen og gerne i følgeskab med den pædagog eller lærer, som han/hun kender og er tryk ved.

Det giver tryghed for barnet/den unge at have besøgt sin kommende institution/skole og hilst på nye kammerater og nye voksne. De to verdener – den nye og den gamle - kommer til at hænge bedre sammen.

Sådanne besøg skal være en del af den faste procedure ved overgange mellem tilbud.

Overgange for børn og unge med særlige behov

For børn med særlige behov er der behov for et særligt samarbejde med forældre og mellem de professionelle om overgangen. [Det er den modtagende institution, der har ansvaret for at indkalde til møde i den anledning.](#)

Tosprogede børn og unge

For tosprogede børn kan der være behov for en ekstra opmærksomhed, orientering og dialog i forbindelse med overgange i barnets liv. Det kan ligeledes være nødvendigt med et særligt samarbejde med forældre og mellem de professionelle om overgangen. Det er vigtigt at huske, at institutioner og skoler er vigtige kulturformidlere i arbejdet med integration af tosprogede familier. Vær opmærksom på at både sprog og kultur spiller en stor rolle. I den første tid, kan det være nødvendigt at bruge lidt ekstra tid på forældresamarbejdet, men tiden er givet godt ud i forhold til det videre arbejde med familierne.

Overgang fra hjem til vuggestue/dagpleje

Minimumskrav

Ved overgangen fra hjem til vuggestue/dagpleje forventes det som minimum

- A. At forældrene inviteres til en samtale med pædagogerne i vuggestuen/dagplejeren
- B. At der laves en køreplan for barnets første dage
- C. At der er en gensidig dialog med forældrene om barnets start i institutionen efter ca. en måned.
- D. At der foretages en opfølgende samtale med forældrene inden for de første 3 måneder

A. Besøg i vuggestue/dagplejen når pladsen er tildelt og inden start

Når vuggestuepladsen er tildelt, aftaler personalet et besøg med forældrene inden barnet skal starte. Her opfordres forældrene samtidigt til at læse den sammenlignelige brugerinformation på [dagtilbuddets hjemmeside](#).

Slettet: kommunens

Det første besøg har en varighed på ca. en time, hvor lederen eller primærpædagogen viser rundt og taler med forældrene om fx værdigrundlag og pædagogiske praksis, samt udleverer evt. skriftligt materiale.

Det anbefales at der udarbejdes en forventningsfolder, som udleveres til forældrene. Som inspiration er folderen "Velkommen til Blomsten – hvad forventer vi af hinanden" vedlagt i bilag 6.

Formateret: Skriftfarve: Rød

Forældrene fortæller om deres barn. En fortælling, der har relevans for barnets trivsel og velvære i vuggestuen/dagplejen.

Køreplanen for barnets start i vuggestuen/dagplejen gennemgås.

Formateret: Skriftfarve: Rød

B. Køreplan for barnets start i vuggestuen/dagplejen

Hver vuggestue skal udarbejde en plan for et barns første dage i vuggestuen/dagplejen. En sådan plan kan bidrage til tryghed for såvel børn som forældre og det kan samtidig være med til at afklare hvad forældrene kan (for)vente sig af den første tid. En køreplan kan for eksempel se således ud:

- 1.dag Barnet kommer på besøg med mor og/eller far 1-1½ time
- 2.dag Barnet prøver at være alene ½-1 time om formiddagen og spiser med til frokost sammen med mor og/eller far.
- 3.dag Barnet er alene indtil efter frokost kl. ca. 11.30
- 4.dag Barnet er alene om formiddagen og til frokost- hentes efter middagssøvn
- 5.dag Det er en almindelig dag i vuggestuen.

C & D. Opfølgings og evalueringssamtaler

Forældrene inviteres til en dialog om barnets start i institutionen efter ca. en måned. Samtalen kan for eksempel tage afsæt i institutionens eventuelle forventningsfolder.

Indenfor de første tre måneder afholdes en opfølgende samtale med forældrene dels omkring barnet, dels omkring samarbejde og indfrielse af gensidige forventninger.

C. Opfølgings og evalueringssamtaler

Efter ca. en måned, inviteres forældrene til en dialog omkring samarbejde og gensidige forventninger

Inden for de første tre måneder afholdes en samtale omkring barnets trivsel.

Tosprogede børn

Det er vigtigt, at bestille en tolk til samtalerne, hvis forældrene eller personalet har behov for det.

Der er udarbejdet en guide til, hvad der kan være relevant at fortælle og spørge forældrene om i forbindelse med et nyt samarbejde med tosprogede forældre. (Bilag 7).

Det er vigtigt at få afklaret forældrenes forventninger, samt at give udtryk for, hvad I som institution forventer af forældrene. Hvis det er relevant for jeres arbejde, kan I, at få familierne til at fortælle om deres baggrund og barnets historie.

Slettet: 10

Slettet: Når pladsanvisningen tilbyder forældrene en plads i en vuggestue, vedlægger de folderen "Mit barn skal i daginstitution", som er en kort orientering om, hvad man generelt kan forvente at møde i en institution. Folderen kan læses på kommunens hjemmeside og er oversat til Arabisk, Engelsk, Farsi, Fransk og Somali.

Slettet: Det kan også være

Slettet: i

Slettet: institutionen

Slettet: I forhold til indkøringen af barnet i institutionen, kan det være nødvendigt med et lidt længere forløb, men stadig med en klar aftale om, hvornår forældrene er til stede. ¶

Børn med særlige behov.

Med henblik på, at give børn med særlige behov en øget opmærksomhed ved start i vuggestue/dagpleje, er der mulighed for at sundhedsplejersken kan deltage med faglige refleksioner ved overgangen. Sundhedsplejersken har i sine besøg i hjemmet hos familien haft fokus på, at støtte op omkring specielle problemstillinger, og det kan være væsentligt for vuggestuen/dagplejen at samarbejdet videreføres til gavn for barnet.

Ovenstående kan ske ved at forældrene henvender sig til sundhedsplejersken og bede hende deltage ved mødet med institutionen/dagplejen. Eller ved at institutionen beder forældrene om, at de får mulighed for at kontakte hjemmets sundhedsplejerske ang. en speciel problemstilling.

Overgang fra vuggestue/dagpleje til børnehave

Minimumskrav

Ved overgangen fra vuggestue/dagpleje til børnehave forventes det som minimum

- A. at den afgivne vuggestue afholder en forældresamtale for at forberede overgangen og at pædagogen i den forbindelse udfylder et samtalskema, som kan følge barnet over i børnehaven.
- B. at vuggestuebarnet/dagplejebarnet får mulighed for at besøge børnehaven sammen med sine forældre og sammen med pædagoger og kammerater når pladsen er tildelt
- C. at forældrene inviteres til en samtale med pædagogerne i børnehaven inden barnets start
- D. at der laves en køreplan for barnets første dage
- E. at der afholdes en opfølgings- og forventningssamtale med forældrene inden for de første 3 måneder

A. Forældresamtale og udfyldelse af samtalskema

Forældresamtalen er en samtale mellem forældre og en pædagog fra den afgivne institution. Hensigten med samtalen er, at bidrage til nyttige informationer og overvejelser i forbindelse med overgangen til børnehaven.

Forældrene får inden samtalen udleveret samtalskemaet, til forberedelse af samtalen.

Samtalskemaet udfyldes under samtalen af pædagogen, sådan at det er den professionelle vurdering, som fremgår. Skemaet underskrives af såvel forældre som pædagog. Pædagogen er ansvarlig for at sende samtalskemaet til børnehaven. Dette bruges i den første samtale mellem forældre og personale inden barnets start.

Vælger pædagogen at skrive alderssvarende inden for et enkelt punkt i samtalskemaet, skal det begrundes med enkelte underbyggende udsagn.

Med henblik på at skabe ensartethed om overgangene bruger dagplejen og samtlige vuggestuer det samme samtalskema. Endvidere vedlægges i bilag 3 en guide til forberedelse til samtalen. Guiden er ment som hjælp til pædagoger, når der forberedes forældresamtale inden barnet skal starte i børnehaven. Den beskriver kompetencer svarende til kompetencerne i de pædagogiske læreplaner.

B. Besøg i børnehaven sammen med pædagog og kammerater

Det kommende børnehavebarn skal besøge sit nye sted i følgeskab med far og mor. Ligeledes skal pædagogen/dagplejeren sammen med sine kammerater aflægge børnehaven et besøg.

C. Samtale med forældrene inden barnets start

Når pladsen er tildelt, sender børnehaven en indbydelse til en samtale til forældrene. Et eksempel på en invitation er vedlagt som bilag 4.

Når børnehavetpladsen er tildelt inviteres forældrene til en samtale inden barnet skal starte. Her opfordres forældrene samtidig til at læse dagtilbuddets hjemmeside.

Med udgangspunkt i samtalskemaet som er tilsendt fra vuggestuen/dagplejen taler lederen eller primærpædagogen med forældrene om deres barn og om forventninger, værdigrundlag og pædagogiske praksis, samt udleverer evt. skriftligt materiale.

Det anbefales at der udarbejdes en forventningsfolder, som udleveres til forældrene. Som inspiration er folderen "Velkommen til Blomsten – hvad forventer vi af hinanden" vedlagt i bilag 6.

Ved samtalen bliver køreplanen for opstarten gennemgået med familien

Det kan desuden anbefales at børnehaven fx 2 uger før barnet starter, sender barnet et personligt brev fx indeholdende garderobemærker el. andet personligt. (Eksempel på et sådant brev er vedlagt som bilag 5).

Slettet: Når pladsen er tildelt, sender børnehaven en indbydelse til en samtale til forældrene. Et eksempel på en invitation er vedlagt som bilag 4.¶

¶ Med udgangspunkt i samtalskemaet som er tilsendt fra vuggestuen/dagplejen taler lederen eller primærpædagogen med forældrene om deres barn og om forventninger, værdigrundlag og pædagogiske praksis, samt udleverer evt. skriftligt materiale.¶

Det anbefales at der udarbejdes en forventningsfolder, som udleveres til forældrene. Som inspiration er folderen "Velkommen til Blomsten – hvad forventer vi af hinanden" vedlagt i bilag 6.¶

¶ Ved samtalen bliver køreplanen for opstarten gennemgået med familien¶

¶ Det kan desuden anbefales at børnehaven fx 2 uger før barnet starter, sender barnet et personligt brev fx indeholdende garderobemærker el. andet personligt. (Eksempel på et sådant brev er vedlagt som bilag 5).¶

D. Køreplan for barnets start i børnehaven

Hver børnehave skal udarbejde en plan for et barns første dage i børnehaven. En sådan plan kan bidrage til tryk for såvel børn som forældre og det kan samtidig være med til at afklare hvad forældrene kan (for)vente sig af den første tid. Herunder gives et eksempel på en køreplan.

- 1.dag Forældre bliver hos barnet, og barnet kommer til aftalt tid og deltager i samlingen
- 2.dag Barnet medtager madkassen. Forældrene kan blive under frokosten. Men hvis barnet er veltilpas, kan forælderen gå en lille tur og hente barnet efter frokost.
3. dag Forældrene afleverer barnet og tager sig god tid. Barnet har madkasse med og bliver hentet efter frokost, mens vi er på legepladsen.
4. dag Barnet prøver at have en kort normal børnehavedag, hvor det hentes efter frugt ved 14.30-15 tiden
5. dag Dette er en helt almindelig børnehavedag.

E. Opfølgningssamtale

Indenfor de første 3 måneder indkaldes til en opfølgningssamtale dels omkring barnet, dels omkring samarbejdet og indfrielse af gensidige forventninger. Samtalen kan bl.a. tage afsæt i institutionens eventuelle forventningsfolder.

Formateret: Skriftfarve: Rød

E. Opfølgningssamtaler.

Efter ca. en måned, inviteres forældrene til en dialog omkring samarbejde og gensidige forventninger

Inden for de første tre måneder afholdes en samtale omkring barnets trivsel.

Formateret: Skrifttype: Ikke Fed

Besøg på den gamle vuggestue/dagpleje

Det anbefales endvidere at pædagog og børn fx efter en måned i børnehaven besøger børnenes gamle vuggestue/Dagpleje. I forbindelse med besøget kan de professionelle evt. følge op på samarbejdet om overgangen.

Specielt for overgange mellem vuggestue og børnehave i børnehuse

Overgangen fra vuggestue til børnehave i børnehuse, hvor børn og forældre i forvejen kender såvel hus som pædagoger, kan have en anden procedure end omtalt ovenfor.

Eksempel: "Overleveringen" fra vuggestue til børnehave internt i et børnehus, foregår i et samarbejde mellem forældre, vuggestue og børnehave. Den modtagende pædagog i børnehaven deltager i barnets afsluttende samtale i vuggestuen, som herved fungerer som overleveringen. Hvis en pædagog der har været tilknyttet vuggestuebørn der skal i børnehave stopper, er det vigtigt at denne udarbejder en beskrivelse af de vigtigste forhold omkring hvert barn.

Slettet: Det kan være hensigtsmæssigt at informationer om familiens baggrund og trivsel videregives til børnehaven. Få en tilladelse fra forældrene om, at videregive informationer, med henblik på at gøre overgangen til det nye tilbud bedst muligt. Informationerne giver børnehaven mulighed for at forberede sig til mødet med barnet og familien, og er et god udgangspunkt for det videre samarbejde. ¶

Tosprogede børn

Det er vigtigt, at bestille en tolk til samtalerne, hvis forældrene eller personalet har behov for det.

Der er udarbejdet en guide til, hvad der kan være relevant at fortælle og spørge forældrene om i forbindelse med et nyt samarbejde med tosprogede forældre. (Bilag 7)

Slettet: 10

Slettet:). Hvis barnet ikke har gået i dagpleje/vuggestue, sender pladsanvisningen folderen "Mit barn skal i daginstitution" til forældrene når de tilbyder barnet en plads. Folderen, som kan findes på kommunens hjemmeside, giver en kort orientering om, hvad man generelt kan forvente at møde i en institution. Folderen er oversat til Somali, Engelsk, Fransk, Arabisk, Farsi. ¶

Overgang fra børnehave til skole, herunder SFO

Minimumskrav

Ved overgangen fra børnehave til skole forventes det som minimum

- A. at den afgivne børnehave afholder **forældresamtaler (5-års samtale, evt. netværksmøde og afsluttende samtale)** med henblik på at vurdere skolemodenhed. Pædagogen udfylder i forbindelse med den sidste samtale et samtaleskema, som kan følge barnet til skolen.
- B. at der afholdes skolestartsmøde med deltagelse af en pædagog ved de aktuelle skoler
- C. at børnehaven afholder et afsluttende forældresamtale og ved den lejlighed udfylder et samtaleskema, som sendes til skolen
- D. at barnet får lejlighed til at besøge skolen, herunder SFO'en.
- E. at der, inden for det første kvartal, holdes forældresamtale på skolen
- F. at der afholdes forældremøde(r) med de nye forældre på skolen

A. Forældresamtale om skolemodenhed – 5 års samtalen.

Ved forældresamtalen året inden skolestart, tales der om hvilke kompetencer, det vil være hensigtsmæssigt, at barnet mestrer ved skolestart. Forberedelsen til skolestart sker således i et tæt samarbejde mellem forældre og pædagog.

Formateret: Skriftfarve: Blå

Hvis der er tvivl om tidspunktet for barnets skolestart, afholdes der en samtale mellem pædagog og forældre i efteråret.

B. Skolestartsmøde

Skolestartsmøde for forældre på skolen afholdes **ultimo november / primo december** på alle skoler. Her deltager pædagoger fra børnehaven.

Udmeldelse af børnehaven sker automatisk med virkning **fra 30. april, med mindre der er bevilget udsættelse af skolegang.**

C. Afsluttende forældresamtale og udfyldelse af samtaleskema

Børnehaven afholder afsluttende forældresamtale i februar / marts.

Forældrene får inden samtalen udleveret samtaleskema, til forberedelse af samtalen. Skemaet udfyldes, i samråd med forældrene, af barnets pædagog. Børnehaven sender efterfølgende skemaet til skolen.

C. Forældresamtale og udfyldelse af samtaleskema

Forældresamtalen er en samtale mellem forældre og en pædagog fra den afgivne institution. Hensigten med samtalen er, at bidrage til nyttige informationer og overvejelser i forbindelse med overgangen til skolen.

Forældrene får inden samtalen udleveret samtaleskemaet, til forberedelse af samtalen.

Samtalskemaet udfyldes under samtalen af pædagogen, sådan at det er den professionelle vurdering, som fremgår. Skemaet underskrives af såvel forældre som pædagog. Pædagogen er ansvarlig for at sende samtalskemaet til skolen. Skemaet bruges sammen med iagttagelserne i den første skoletid i den første samtale mellem forældre og lærere/pædagoger.

Slettet: personale inden barnets start. UD)

Vælger pædagogen at skrive alderssvarende inden for et enkelt punkt i samtalskemaet, skal det begrundes med enkelte underbyggende udsagn; med tanke på områder der har relevans for modtageren.

Slettet: skal det begrundes med enkelte underbyggende udsagn.¶

Samtalskemaet samt en guide til forberedelse til samtalen er vedlagt som bilag.

Børnehavens arbejde og afsluttende rådgivning giver skolerne et grundlag for at træffe beslutninger om klassedannelse og om indsatsen over for børn med særlige behov. Børnehaveklasseleder og primærpædagog får hermed et godt materiale til brug for en evt. "omvendt" første forældresamtale i børnehaveklassen.

D. besøg på skolen, herunder SFO'en

Børnehaven (børn og pædagoger) besøger Børnehaveklassen og SFO'en. Det kan ske efter forudgående aftaler og med særligt program eller løbende, når det passer ind i børnehavens og børnehaveklassens program og dagligdag

E. Introduktion til dagligdagen i SFO og børnehaveklasse ved tidlig start i SFO.

Fra skoleåret 2012-2013 er der indført tidlig start i SFO pr. 1. maj.

Perioden fra 1. maj til skolestarten i august benyttes til at lære skole – SFO og børnehaveklasse – godt at kende.

Der tilrettelægges aktiviteter, som sigter på at børnegruppen lærer hinanden godt at kende og udvikler gode sociale relationer, samt aktiviteter som giver en forsmag på, hvordan der arbejdes struktureret med læring og udvikling, der er kendetegnende for skolen. Herunder vil der være planlagt et antal dage/timer med den kommende børnehaveklasselærer.

Perioden fra 1. maj til ultimo juni udnyttes desuden af de ansatte som en mulighed for at få øje på de børn/familier der kan have fordel af at få en særlig opmærksomhed ved den forestående skolestart.

Der dannes ikke egentlige klasser før ultimo juni – dette for at give den bedste mulighed for at danne velfungerende klasser.

D2. Intro dage i SFO og børnehaveklassen

De kommende skolebørn skal sammen med deres kommende klassekammerater inviteres til introduktionsdage i såvel SFO som børnehaveklasse i løbet af foråret. Besøgsdage skal have en samlet varighed af min. to dage.

Ved sådanne arrangementer har de ansatte også en god mulighed for at få øje på de børn/familier der kan have fordel af at få en særlig opmærksomhed ved den forestående skolestart.

Som inspiration vedlægges Introduktionsguide for SFO i bilag 9.

F. Forældresamtale

Der afholdes forældresamtale inden udgangen af november måned. Ud over erfaringer for den første tid i børnehaveklasse og SFO indgår samtalskemaet fra børnehaven.

G. Forældremøder

I starten af skoleåret holdes et eller flere møder, hvor forældrene får lejlighed til at møde lærere, pædagoger, skolens samarbejdspartnere og hinanden.

Det tværprofessionelle samarbejde i øvrigt.

Indledningsvis i notatet har vi pointeret det væsentlige i et godt tværprofessionelt samarbejde omkring overgange mellem tilbud og at der er klarhed i samarbejdsrelationerne blandt de professionelle. Det professionelle samarbejde/kendskab til hinandens arbejdsområde på børnehave og skoleområdet kan f.eks. udmøntes på følgende måder:

- Evt. temaaftener med deltagelse af børnehave – børnehaveklasseledere – SFO. Disse vil kunne bidrage til, at lære hinanden at kende, skabe dialog, få pædagogiske drøftelser. Herunder at få skabt gensidige forudsætninger og forventninger, så skolen kan bygge videre på de kompetencer, som børnene har tilegnet sig i børnehaven, og børnehaven kan søge at udvikle de kompetencer, som skolerne forventer, at børnene har ved skolestart.
- Evt. Fælles aktivitetsdag i foråret mellem bh. klasser – SFO og børnehavebørn giver personalet mulighed for at arbejde sammen på tværs af institutioner.
- Gensidige invitationer til udstillinger, teater mm.
- Børnehaverne kan gå på uformelle besøg på skolen, herunder SFO'en
- Børnehaveklasserne er velkomne til besøg i børnehaven

Formateret: Skriftfarve: Blå

Børn med særlige behov

Børnehaven har i december måned kontaktet skolen i forbindelse med børn med særlige behov. Der tages her stilling til, om barnet fortsat har behov for opmærksomhed fra eksperter, og om familien har behov for særlig støtte. I december kontakter børnehaven/huset skolen vedr. børn med særlige behov. Der tages stilling til, om barnet fortsat har behov for særlig støtte.

Tosprogede børn

Hvis der foreligger materiale om det tosprogede barns sproglige udvikling og eventuel anbefaling om støtte i dansk som andetsprog kan dette vedlægges samtalskemaet.

Det er vigtigt, at bestille en tolk til samtalerne, hvis forældrene eller personalet har behov for det.

Der er udarbejdet en guide til, hvad der kan være relevant at fortælle og spørge forældrene om i forbindelse med et nyt samarbejde med tosprogede forældre. (Bilag 7).

Basisundervisning i dansk som andetsprog er placeret på Lindegårdsskolen. De børn, der eventuelt har behov for basisundervisning i dansk som andetsprog, følger proceduren for den almindelige indskrivning. Dog kontaktes tosprogskonsulenten for det nærmere forløb (se bilag 8).

Slettet: I forbindelse med overgangen mellem institution og skole, er det vigtigt at institutionen ved beder om forældrenes samtykke til at videregive oplysninger om barnet til kommunens § 4a team og tosprogskoordinatoren, hvis overgangen vedrører et tosproget barn med behov for støtte til dansk som andetsprog. På samtalskemaet (bilag 7) sidste side, er der mulighed for at notere, hvem oplysningerne må videregives til. En kopi af overgangsmaterialet sendes til tosprogskoordinatoren i forvaltningen. ¶

Slettet: 10

Slettet: Der er udarbejdet en folder "Mit barn skal i daginstitution", som giver en kort orientering om, hvad man generelt kan forvente at møde i en institution. Folderen er oversat til Somali, Engelsk, Fransk, Arabisk, Farsi og findes på kommunens hjemmeside. ¶

¶ Tosprogede skolestartende børn sprogvurderes af kommunens § 4A senest i december måned, med henblik på at visitere børn til modtagelsesklasse, eller anbefale dansk som andetsprog på distriktsskolen. ¶

Slettet: skal starte i modtagelsesklasse,

Slettet: , samtidig med de følger proceduren for indskrivning i Modtagelsesklasse (se bilag 13 for en særlig plan). For de børn der skal i M-klasse, sender institutionerne samtalskemaerne til distriktsskolen, med kopi til tosprogskonsulenten. ¶

Tidsplan for overgang fra børnehave/børnehus til skole.

Ultimo november / primo december	Skolestartmøde hvor der blandt andet fortælles om de krav, skolen har til det kommende skolebarn, og om hvilke forventninger og krav forældrene kan have til skolen. Mødet består af en skriftlig invitation, en mundtlig orientering og en fysisk rundvisning. Afsluttende forældresamtaler i børnehave/hus. Samtaler mellem forældre og pædagoger om barnets udvikling og skoleparathed finder sted ved 5-årssamtale i juni og ved efterfølgende netværksmøde i oktober. Skoleleder bevilger evt. udsat skolegang senest 15. januar. Der henvises til "procedure om udsat skolegang". (hvert fjerde år fremrykket pga. skolebestyrelsesvalg).
(Uge 43 og 44)	
Medio januar	Skoleleder bevilger eller afslår udsat skolegang, og forældre giver besked om de ønsker at bevare deres plads i dagtilbud. (hvert fjerde år fremrykket pga. skolebestyrelsesvalg). Pladsanvisningen giver skoleafdelingen besked om de børn, der evt. bevarer deres plads. Børnehaven/huset giver besked til modtagende skole
(Primo november)	
Medio december	Frist for indskrivning
(medio november)	(hvert fjerde år fremrykket pga. skolebestyrelsesvalg)
Medio marts	Stillingtagen til evt. omgængere i børnehaveklasse. Besked om omgængere gives til de børnehaver/huse, hvor omgængerne oprindeligt kom fra. Børneudvalget tager stilling til forslag om klassesdannelse

(primo december)	(hvert fjerde år fremrykket pga. skolebestyrelsesvalg)
Senest 1. april	<p>Samtaleskemaer fremsendes fra vuggestuer til børnehaver og fra børnehaver til skoler.</p> <p>Samtaleskemaer fra børnehaverne ankommer således til skolen inden skolen fordeler børn på hold/klasser. Skemaerne bruges som en del af grundlaget for placering på hold i tidlig SFO og endelig klasseplacering. Børnehaverne kontaktes ved tvivlsspørgsmål.</p>
Primo til medio april	<p>Meddelelse om optagelse og klasseplacering</p> <p>Invitation til velkomstmøde i forb. med tidlig SFO-start afholdes. Invitation og dagsorden omhandler indhold i månederne i SFO og præsentation af personalet i både SFO og børnehaveklasse.</p>
Maj, juni, juli	<p>Tidlig SFO start</p> <p>I hele perioden er barnets kommende "primær pædagoger", de pædagoger, der skal modtage gruppen efter sommerferien, tilknyttet.</p> <p>Der planlægges også timer i børnehaveklassen.</p> <p>her er det god ide, at der er en lille – f.eks. skriftlig – opgave til barnet, der skal løses til efter sommerferien.</p>
Medio august	Skolestart.
Maj/juni eller august/september	<p>Ved den første samtale med forældrene om skolestart er det forældrene der som udgangspunkt for dialogen fortæller om deres børn.</p> <p>Denne samtale kan afholdes i forbindelse med den tidlige SFOstart eller tidligt efter skolestart. Ved samtale deltager fra skolen både primærpædagog og børnehaveklasseleder.</p>
August / september	Der afholdes forældremøde i børnehaveklassen med fokus på orientering om livet i børnehaveklassen.
Ved skolestart	Forældrene får mulighed for at møde nogle af skolens samarbejdspartnere så som tale/hørelærer, psykolog, sundhedsplejerske, tandlæge, fysioterapeut.
Oktober/november	Skole/hjemsamtale med deltagelse af børnehaveklasseleder og primærpædagog

Slettet: Primo

Formateret: Skriftfarve: Blå

Slettet: Samtaleskema fra børnehaverne ankommer til skolen inden skolen fordeler børn i klasser. Skemaerne bruges som en del af grundlaget for klasseplaceringen. Børnehaverne kontaktes ved tvivlsspørgsmål.¶

Slettet: F

Slettet: Inden for de første tre mdr. af skoleåret.

Slettet: Ørst i skoleåret afholdes en forældresamtale. Forældrene fortæller børnehaveklasseleder og primærpædagog hvem de og navnlig hvem deres barn er. Skemaet fra børnehaven bruges også her. Dette syntes jeg vi skal drøfte - det jeg hører er at denne samtale ikke giver den samme mening efter vi har fået tidlig start.

Overgang fra SFO til klub

Minimumskrav

- A. Der bliver afholdt et forældrearrangement, med henblik på information om overgang fra SFO til klub inden klubstart 1. maj.
- B. Besøg i klubben inden klubstart.

Slettet: forældremøde

Formateret: Skriftfarve: Havgrøn

A. Afholdelse af forældremøde

Det er vigtigt at børn og forældre inden jul i tredje klasse begynder at forholde sig til, at børnene, fra og med 1. maj, ikke mere er under kontrolleret pasning.

Børn og forældre skal aflære ti års institutionskontrol inden børnene forlader SFO og overgår til klub. Børn og forældre skal lære at mestre den nye og større frihed børnenes frivillige fritidsklubliv indebærer. Ansvar, tillid, åbenhed, aftaler hjemmefra og selvforvaltning er nøgleord i denne sammenhæng.

SFO og klub informerer i fællesskab om de nye udfordringer, og om de strukturelle og organisatoriske forskelle. Der bliver afholdt forældrearrangement, og uddelt informationsmateriale i løbet af 1. kvartal.

Slettet: forældremøder

Kontaktpædagogen i klubben inviteres med til forårets forældremøde 3. klasses.

B. Besøg i klubben

- Børnene kommer på besøg i klubben senest i april måned.
- SFO pædagoger og lærere laver overleveringsforretning af børnene til klubpersonalet.
- SFO pædagoger eller lærere sørger for, at der bliver indhentet samtykkeerklæring fra forældre, i forbindelse med, at klubben kan kontakte skolen i særlige tilfælde.

Tosprogede børn

Det er vigtigt, at bestille en tolk til forældremøderne, hvis forældrene eller personalet har behov for det.

Årsplan for udslusning af 3 klasse eleverne:

Før jul

- Hvis skole eller SFO vurderer, at et barn i 3. klasse eventuelt kan få brug for særlige støtteforhold i klubben, indkaldes til møde mellem skole, SFO og klub i 4. kvartal med henblik på at planlægge disse.

1. kvartal

- Der bliver afholdt forældrearrangement for 3. klasserne, forældre i klubben.
- Klubleder og personale giver en orientering om klubben. Her lægges vægt på klubbens dagligdag, aktiviteter og betaling for aktiviteterne, ikke kontrolleret pasning, kommunikation mellem børn og forældre, personale og forældre, børn og personale, og samarbejdet mellem skole og klub.
- Formanden eller en repræsentant fra klubbens forældreråd vil give en orientering om forældrerådets arbejde og Klub Lyngbys bestyrelse.
- Lærere fra 3. klasse inviteres til at deltage i klubbens forældrearrangement.
- Primærpædagogen fra 3. klasse inviteres til at deltage i klubbens forældrearrangement.
- Forældrene vil få en velkomstpjece fra klubben før eller ved forældrearrangement.
- SFO-leder har ansvaret for, at forældrene bliver orienteret om, hvordan SFO'en forbereder børnene på, at de skal i klub og forældrenes rolle deri.

Slettet: infomøde

Slettet: s

Slettet: på

Slettet: forældremøde

Slettet: på

Slettet: forældremøde

Slettet: på

Slettet: forældremødet.

April

- 3. klasses primærpædagog vil gennemgå klassens børn sammen med kontaktpædagogen fra klubben. Der er afsat ca. 45 minutter pr klasse.
- 3. klasse kommer til introdag i klubben en klasse ad gangen.
- 3. klasse er velkomne til at besøge klubben med deres forældre indtil klubstart.

Overgang fra skole til ungdomsuddannelse

Lovgrundlag

- Ungdommens uddannelsesvejledning (UU-Nord) skal sørge for at eleverne løbende arbejder med individuel uddannelsesplanlægning.
- UU-Nord har ansvar for at den enkelte elev i 9.- og 10. klasse udarbejder en uddannelsesplan, hvoraf det fremgår, hvilke mål eleven har for uddannelse efter grundskolen eller 10. klasse, og hvilke elementer, der skal indgå for at eleven kan opnå disse mål.
Uddannelsesplanen udarbejdes på baggrund af uddannelsesbogen, og på 10. klassetrin udarbejdes den tillige på baggrund af uddannelsesplanen fra 9. klasse
- Elevens uddannelsesplan skal være udfærdiget senest 15. marts
- Ved ansøgning om optagelse på en ungdomsuddannelse medsendes elevens uddannelsesplan
- Eleverne tilmelder sig en ungdomsuddannelse på nettet www.optagelse.dk
- Eleverne skal afleverer tilmeldingsskemaet på deres skole senest 15. marts
Skolen skal sørge for, at skemaet er korrekt udfyldt, herunder påført elevens karakterer, og sender det, med kopi af elevens uddannelsesplan, til den første søgte uddannelsesinstitution.
- Skolen såvel som UU-Nord kan indstille en ansøger til en gymnasial uddannelse til optagelsesprøve. Skolen giver ved ansøgning til de gymnasiale uddannelser oplysning om eventuel optagelsesprøve.

Minimumskrav

- Lovkravene følges
- UU-vejleder deltager i teamets planlægningsmøde ved starten af skoleåret.
- UU-vejleder deltager i forældremødet i august/september i 9. og 10.klasse
- Eleverne får tilbud om at besøge ét uddannelsesstilbud i løbet af foråret.
- Der afholdes klassekonference om videre uddannelse med klasseteam, UU-vejleder og skolens ledelse inden elevernes tilmeldinger til ungdomsuddannelser/10 kl. afsendes.
- Der afholdes skole-hjem samtaler inden tilmeldingsfristen for ansøgning til ungdomsuddannelserne er udløbet.
- UU-vejleder tilbyder samtaler med de forældre der ønsker dette.
- UU-Nord tilbyder uddannelsesaftener for klasser og forældre i 8. – 10.klasse.
- Skolens leder indberetter oplysning om behov for specialundervisning for kommende 10. kl. elever til den modtagende skole og til PPR.
- Skolen indberetter oplysninger om behov for dansk som andetsprog for kommende 10. kl. elever til den modtagende skole.

Informationsmateriale

Der kan søges om oplysninger på følgende hjemmesider

www.uu.nord.dk

www.optagelse.dk

Der udarbejdes hvert år en folder om Lyngby-Taarbæk kommunes 10. klasse tilbud.

Der vil blive udarbejdet informationsfolder til elever og forældre om overgangene til ungdomsuddannelserne.

Implementering af indsatsen

Samtlige institutioner og skoler skal implementere arbejdet med overgange mellem tilbud. Men tempoet og forløbet af implementeringen vil løbe forskelligt, idet ikke alle er lige langt. Nogle institutioner og skoler er allerede godt i gang med arbejdet med overgange og opfylder allerede nogle eller alle de minimumskrav, som er opstillet i dette samlede koncept. Andre institutioner og skoler er kun lige gået i gang andre slet ikke. Det er dog målet at alle har implementeret arbejdet efter to år, hvor konceptet og indsatsen evalueres.

Overordnet plan for implementering

November 2006:	Godkendelse i Børneudvalget.
Primo 2007:	Koncepter fremlægges for institutioners og skolars lederfora.
Medio 2007:	Konceptet udvides med specifikke elementer omkring børn og unge med særlige behov og tosprogede børn og unge. Denne del af konceptet kommer senere idet det afventer udarbejdelsen af kommunale retningslinier for udveksling af fortrolige oplysninger i forebyggende tværfagligt samarbejde om børn og unge samt arbejdet med indsatsområdet rummelighed og inklusion.
Ultimo 2007:	Der afholdes et kursus hvor såvel det samlede koncept som skemaer og værktøjer til de enkelte overgange gennemgås.
Medio 2008	Status for arbejdet i forbindelse med fremlæggelse af vikrsomhedsberetningen 2007.
Medio 2009	Fornyet status for arbejdet i forbindelse med fremlæggelse af vikrsomhedsberetningen 2007.
Medio 2009	Evaluering af koncept og indsats.

Bilag 1. Kommissorium

KOMMISSORIUM
FOR DET VIDERE ARBEJDE MED
INDSATSOMRÅDET "OVERGANGE MELLEM TILBUD"

Dato:
24.05.2006
Ref.: SUP
J.-nr.:

I forbindelse med etableringen af Børne- og Fritidsforvaltningen blev indsatsområdet "Overgange mellem tilbud" iværksat. Det foreløbige arbejde med indsatsområdet indeholdende anbefalinger til, hvordan der skabes gode overgange mellem institutioner til børn og unge, blev fremlagt for de politiske udvalg i august 05 og herefter sendt i høring i de berørte bestyrelser. På baggrund heraf besluttede Børneudvalget at anbefalingerne skal danne grundlag for det videre arbejde med indsatsområdet, at overgange mellem skole og ungdomsuddannelse indgår i det videre arbejde og at der gøres status i forbindelse med virksomhedsberetninger for 2006.

Til at varetage det videre arbejde er der etableret en arbejdsgruppe bestående af eksterne skole og institutionsledere dækkende hele området fra vuggestue til ungdomsuddannelse.

Arbejdsgruppens opgave dækker overgangen;
fra hjem til vuggestue
fra vuggestue til børnehave
fra børnehave til SFO og skole
fra SFO til klub
fra skole til ungdomsuddannelse
i dette arbejde inddrages en undersøgelse af tilmelding til og frafald fra ungdomsuddannelse jf. Børneudvalgets beslutning vedr. uddannelsesregnskab den 4. april 2006
der samarbejdes med UU-nord om såvel overgange som undersøgelse

Gældende for alle overgange skal arbejdsgruppen medtage overgange for alle børn og unge, herunder børn og unge med særlige behov og tosprogede børn og unge. Med henblik på kvalificering af dette arbejde inddrages yderligere fagpersoner.

I arbejdet med overgangene er det arbejdsgruppens arbejde:
at konkretisere og operationalisere de givne anbefalinger
at fremkomme med anbefalinger vedrørende overgangen fra skole til ungdomsuddannelse
at fremkomme med en køreplan for implementeringsarbejdet, herunder evaluering af indsatsen
at udarbejde konkrete og fælles værktøjer til samarbejdet om overgange

Tidshorisont
Arbejdsgruppen fremlægger sit arbejde senest 1. november.
Der gøres status i forbindelse med virksomhedsberetninger for 2006.

Kommissoriet for det videre arbejde med indsatsområder "overgange mellem tilbud" er godkendt af Børneudvalget den 13. juni 2006

Bilag 1. Samtaleskema til forældresamtale i forbindelse med overgangen fra vuggestue/dagpleje til børnehave

Forældresamtale

Overgang mellem tilbud på dagtilbudsområdet
i Lyngby-Taarbæk Kommune



Børne- og Fritidsforvaltningen
Toftebæksvej 12
2800 Kgs. Lyngby

Samtaleskema til forældresamtale i forbindelse med overgangen fra vuggestue eller dagpleje til børnehave eller børnehus.

Forældresamtale er en dialog mellem jeres barns pædagog og jer.

Hensigten med denne samtale er, at bidrage til nyttige informationer og overvejelser i forbindelse med overgangen fra vuggestue eller dagpleje til børnehave eller børnehus.

Vi forventer, at I har forberedt jer på samtalen, således at vi får en god og vedkommende dialog.

Samtaleskemaet udfyldes af pædagogen på baggrund af samtalen med jer.

Hvis et felt er udfyldt med teksten "alderssvarende", skal det begrundes med enkelte underbyggende udsagn; med tanke på områder, der har relevans for modtageren.

Pædagogen sender samtalskemaet til børnehaven eller børnehuset, som bruger oplysningerne til at tage så godt imod jeres barn som muligt.

Barnets navn: _____

Vuggestuens / Dagplejens navn: _____

Stue: _____

Pædagogernes navne: _____

Forældresiden

(forældrene udfylder denne side inden samtalen)

Forældrenes navne:

Søskendes navne, alder, og eventuelt børnehave/skole:

Er der forhold som vil være godt for børnehaven/børnehuset at vide?

(f.eks. mad, søvn, påklædning, toiletbesøg (selvhjulpen), huske, syn, hørelse, allergi, familiemæssige forhold, forhold til søskende)

Samtaleblad

(Udfyldes af pædagogen i samspil med forældrene)

Hvordan giver barnet udtryk for sine følelser?

(sur, glad, ked af det, vred, genert)

Hvordan modtager barnet nye udfordringer?

(nysgerrig, initiativrig, afventende, forsigtig, styrende, tro på dig selv...)

Hvordan fungerer barnet socialt?

(I større/mindre grupper, blandt børn, blandt voksne)

Hvem leger barnet med – og hvad leger de? [Inde og ude.](#)

Hvordan udtrykker barnet sig kreativt?

(Sang, rytme, musik, rolleleg, tegne, male, konstruktionsleg)

Hvordan fungerer barnet sprogligt? **og motorisk?**

Hvordan fungerer barnet motorisk?

Hvilke 3 til 5 ord beskriver bedst barnet?

Har forældrene haft kontakt til andre faggrupper i forhold til barnet?

Talehørelærer:

Fysioterapeuten:

Psykologen:

_____ ja _____ nej

Specialpædagog:

Andre:

Sprogvurdering:

Er der foretaget sprogvurdering?

_____ ja _____ nej

Hvilken indsats blev barnet henvist til ?.....▶

Stafetlog:

Er der udfyldt stafetlog? _____ ja _____ nej

Hvem har stafetloggen?

Særlige bemærkninger fra pædagogen:

Formateret: Skriftfarve: Blå

Formateret: Skriftfarve: Blå

Formateret: Skriftfarve: Blå

Barnets navn: _____ Cpr: _____

Undertegnede forældre giver hermed samtykke til, at ovenstående oplysningerne videregives til _____ i forbindelse med mit barns start i institutionen.

Formålet med videregivelsen af oplysningerne er at give dit barn så god en overgang til børnehave/børnehus som mulig.

Samtykket gælder et år.

Dato: _____ Underskrift: _____

Bilag 1A. Tosprogede børn - indstik til samtaleskema mellem forældresiden og samtalebladet vedr. barnets baggrund, modersmål og sprogudvikling.

Oplysninger om barnets baggrund og modersmål

(Udfyldes i samarbejde med forældrene)

Har familien eller personalet brug for tolk? (Skriv hvilket sprog)

Far:

Mor:

▼ **Slettet:** I hvilket land er barnet født?

▼ **Slettet:** Hvilket/hvilke land/lande stammer forældrene fra?

▼ **Slettet:** ¶
Far: ¶
Mor: ¶

Hvilket/hvilke sprog er barnets modersmål?
Slettet: Hvor længe har forældrene været i Danmark? (Årstal)

Hvilket/hvilke sprog taler **forældrene** med barnet?
Slettet: ¶
Far: ¶
Mor: ¶

Far:

Mor:

Hvilke/hvilket sprog bruger **barnet** i kontakten med forældrene?

Hvilket/hvilke sprog taler barnet med sine søskende?

Hvornår startede barnet i dagtilbud?

Oplysninger om barnets sprogudvikling

(SIDEN UDFYLDES AF FORÆLDRENE, EVENTUEL T I SAMARBEJDE MED PÆDAGOGEN)

Forstår og/eller bruger barnet aktivt ord på modersmålet? Giv gerne eksempler

Taler barnet i sætninger på modersmålet?
Har barnet udtaleproblemer på modersmålet?
Forældrenes beskrivelse af, hvordan de oplever barnets sprogudvikling og brug af modersmål?
Bruger barnet sit modersmål, dansk eller begge sprog, når det skal forklare noget?
Forstår og/eller bruger barnet aktivt ord på dansk? Giv gerne eksempler
▼
▼
▼
▼
▼
▼

- Slettet:** Fortæller og/eller læser forældrene historier/eventyr for barnet? (På hvilke sprog?)
- Slettet:** ¶
- Slettet:** Synger forældrene børnesange/rim/remser for barnet? (På hvilke sprog?)
- Slettet:** ¶
- Slettet:** Ser barnet dansk børne fjernsyn?
- Slettet:** ¶
- Slettet:** Har barnet haft problemer med hørelsen?

Bilag 2. Guide til forberedelse af samtalen inden overgangen til børnehave

Dagpleje/vuggestue – børnehaveparat – børnehavestart

Denne guide er udarbejdet med henblik på, at medvirke til, at det enkelte barn får den bedst mulige overgang fra dagpleje/vuggestue til børnehave.

Guiden er ment som hjælp til pædagoger, når der forberedes forældresamtale inden barnet skal starte i børnehave. Den beskriver de kompetencer, der også er nævnt i læreplanerne.

De enkelte kompetenceområder skal betragtes som de krav der relateres til i ministeriets lovgrundlag for læreplaner.

Venlig hilsen

Gruppen for
"overgange i børns liv"
2011

Den følelsesmæssige kompetence

- Hvordan giver barnet udtryk for sine følelser?
- Kan barnet sætte ord på egne følelser?
- Kan barnet sætte sig i et andet barns sted?
- Kan barnet beskæftige sig i længere tid uden voksenkontakt?
- Er barnet tryk ved at være sammen med mange børn og forskellige voksne?
- Kan barnet li' at lege alene?
- Kan barnet sige til og fra overfor andre børn og voksne?
- Kender barnet egne grænser?
- Kan barnet klare at sige farvel og tage imod sine forældre?
- Er barnet opmærksomt på egne styrker og svagheder?

Det er betydningsfuldt for barnet, at have tillid til sig selv og kende egne følelser. Det betyder at barnet har en god portion selvfølelse og er glad for sig selv, på den måde kan det favne sig selv og sin omverden.

Den sociale kompetence

- Er barnet god til at lytte, vente på tur og lade andre tale færdigt?
- Kan barnet tilsidesætte egne behov?
- Kan barnet tage hensyn, vise omsorg og medfølelse for andre børn?
- Kan barnet forstå andres hensigter?
- Kan barnet forstå og respektere regler?
- Kan barnet tale med og kontakte andre børn?
- Kan barnet lege og danne nye venskaber?
- Kan barnet løse en opgave sammen med andre?
- Kan barnet forstå en kollektiv besked?
- Kan barnet vise udholdenhed ved selv at prøve igen og ikke give op lige med det samme?

Det er vigtigt for barnet, at det ikke bruger en masse energi på samværskonflikter med andre børn, således der tages energi fra opmærksomhed og koncentration. Energien skal bruges på venskaber, samvær, leg og læring.

Den sproglige kompetence

- Kan barnet fortælle sammenhængende om en oplevelse, så andre kan forstå den?
- Har barnet mod på at sige noget i en større gruppe?
- Kan barnet give en kort meningsfuld besked?
- Har barnet begreb om tid og sted og kan det benytte enkelte overbegreber?
- Kan barnet bruge lyde, rime, vrøvle og remse samt synge almindelige børnesange?
- Kan barnet koncentrere sig om højtlesning?
- Kan barnet udtrykke sig i et stort set korrekt og forståeligt sprog?
- Kan barnet overveje og konkludere?
- Kan barnet hente hjælp i en konflikt?

Det er vigtigt for barnet, at kunne udtrykke hvad det tænker og føler. Især når det skal håndtere en konflikt og bede om hjælp fra venner og voksne?

Den kropslige kompetence

- Kan barnet koncentrere sig i et stykke tid ad gangen, selvom der foregår andre ting omkring en?
- Kan barnet tage tøj af og på?
- Kan barnet løbe, klatre, balancere, hinke, hoppe, danse, gribe og kaste en bold?
- Kan barnet holde på en blyant med pincetgreb, klippe og klistre?
- Kan barnet køre på trehjulet cykel?
- Kan barnet bruge sine sanser?
- Har barnet en god kropskontrol?
- Kan barnet skabe med sine hænder?

At være motorisk alderssvarende har stor indflydelse på barnets evne til at kunne klare sig selv og være selvhjulpne uden altid at have en voksen til at hjælpe sig.

Den naturalistiske kompetence

- Kan barnet tage ansvar for dyr, insekter og planter?
- Kan barnet identificere og organisere?
- Kan barnet ordne og sætte ting i system?
- Lytter barnet til naturens lyde?
- Evner barnet at se en verden af muligheder?
- Kan barnet sætte orden i kaos?
- Kan barnet lave eksperimenter?
- Kan barnet så og plante?

Det er vigtigt for barnet at have sans for naturen.

At barnet oplever et legerum, der danner grundlag for en varig interesse, respekt og ansvarlighed overfor natur og miljø.

Den kulturelle/kreative kompetence

- Kender barnet begreber som foran, bagved, over, under, højre og venstre?
- Har barnet kendskab til tal og symboler?
- Har barnet lyst til at lære nyt og selv tage initiativ til mere viden?
- Har barnet en klar fornemmelse for at forskellige samværsformer for samvær kræver forskellige former for adfærd?
- Har barnet appetit på bogstaver og ord og deres utallige anvendelsesmuligheder?
- Kan barnet tegne og fortælle om egne tegninger?
- Kan barnet male, kreere med ler og collager?
- Kan barnet konstruere med klodser, lego, flexi og lign.?
- Kan barnet lege rollelege og imitere?
- Kan barnet synge, finde melodien og skabe rytmen samt skelne lyde fra hinanden?
- Kan barnet spille computerspil?

Det er betydningsfuldt at barnet stifter bekendtskab med andre udtryksformer. Barnet udfoldes til et helt, nysgerrigt og tolerant menneske. Et menneske der har forståelse for, at verden er mangfoldig, og at menneskers sprog, vaner og levevilkår kan være forskellige.

Bilag 3. Eksempel på invitation til forældre

Når pladsen er tildelt, sender børnehaven en invitation til forældrene til en samtale uden barnet. Den kan se sådan ud:

Invitation:

Kære forældre

Da jeres barn har fået plads i børnehaven, vil vi gerne se jer til en samtale

.....dag D.....kl.....

Samtalen vil vare ca.1 time, og den foregår uden jeres barn.

Målet med denne samtale er, at I får mulighed for at fortæller om jeres barn, således så personalet er godt rustet til at modtage jeres barn, se dets behov og ønsker.

Samtalen tager udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Hvad er barnets stærke sider?
- Bruger barnet sut, ble.?
- Skal barnet sove til middag?
- Er der situationer, som barnet finder svært?
- Er der noget, personalet skal være opmærksomme på, som kan gøre jeres barn utryg/ked af det?
- Har jeres barn tidligere haft kontakt til talepædagog, psykolog eller fysioterapeut?
- Hvad er for jer det vigtigste, som personalet er særligt opmærksomme på i relation til barnets start i børnehaven?

Der vedlægges et stamkort til jeres barn, som I bedes udfylde og medbringe til samtalen. Endvidere skal I medbringe et foto af barnet, som skal bruges til barnets garderobeplads.

Jeg håber tidspunktet passer jer, og jeg glæder mig meget til at se jer.

Venlig hilsen

Bilag 4. Eksempel på velkomstbrev til børnehavebarnet

Kære.....

Nu skal du snart begynde i din børnehave

Du kan tro, at vi glæder os til at se dig.

Vi har en masse legetøj, du må lege med, og en stor legeplads, hvor du kan cykle, grave i sandkassen, klatre i træer og meget mere.

Din stue hedder:.....

Der er mange børn i børnehaven, og de glæder sig også til at møde dig.


De voksne på stuen hedder.....

Dit mærke i børnehaven vil være.....
(du kan f.eks. sætte det på din madkasse)

Kærlig hilsen

Bilag 5. Forventningsfolder "Velkommen til Blomsten – hvad forventer vi af hinanden"

**Velkommen
til
"Blomsten"**



..... hvad
forventer vi
af hinanden ?



Børnehaven "Blomsten"
Bellisvej 100
2800 Kgs. Lyngby
Tlf.: 4500 0000
E-mail: børnehaven@blomsten.dk
Hjemmeside: www.blomsten.dk
Leder: Rose Grøn

Grundlaget for de
beskrivne forventninger
ændres over tid.

Derfor vil det med
passende mellemrum blive
drøftet, hvilke
konsekvenser dette giver i
forhold til forventningerne
til forældre, barnet og/eller
medarbejderne.

Velkomstfolderen
ajourføres
som følge heraf og
udleveres til alle, der har
barn eller er ansat i
"Blomsten".

"Forventningens
glæde er den største
gave"
Peter Plys

05.05

5

..... svaret for børnehaven Blomsten

For at give dit/jeres barn de bedste muligheder for at trives i børnehaven Blomsten, er det vigtigt, at dine/jeres og vore forventninger harmonerer med hinanden. Derfor er der i samarbejde mellem børn, forældre, medarbejdere, ledelse og bestyrelse udarbejdet et sæt værdier og normer udtrykt som forventninger, der - når de efterleves - giver de bedste muligheder for, at vi kan koncentrere os om det vigtigste, nemlig dit/jeres barn.

Forældre:

- Vi forventer, at du/I
- giver barnet tøj på, der passer til vejret, så det kan have et godt udliv i børnehaven
 - giver barnet mulighed for at styrke venskaber
 - møder op og deltager aktivt i børnehavens arrangementer
 - giver information om familiære forhold af betydning for barnets liv i børnehaven
 - lever op til børnehavens mål og udviklingsområder
 - afleverer og henter barnet med nærvær og engagement
 - er aktiv i dialogen om barnet til forældresamtaler
 - respekterer det pædagogiske arbejde
 - fortæller medarbejderne, hvad du tænker om deres arbejde.

Barnet:

- Vi forventer, at du
- lærer at være selvhjulpnen
 - hjælper til med praktiske gøremål
 - trøster en ven, der er blevet ked af det
 - henter hjælp, hvis du har brug for det
 - siger fra, når der er noget der går dig imod
 - viser dine følelser
 - øver dig
 - leger
 - lytter
 - er nysgerrig
 - er dig selv.

"Hvis vi virkelig gjorde alt det vi er i stand til at gøre, så ville vi i bogstaveligste forstand forbløffe os selv"
Thomas A. Edison

2

3

Medarbejderne:

- Vi forventer, at du/I
- giver barnet plads og rum til personlig udvikling
 - er opmærksomme på barnets trivsel og velvære
 - er faglig kompetente
 - arbejder professionelt i relationen til barnet
 - rådgiver om pædagogiske forhold
 - udvikler og tager pædagogiske initiativer til gavn for barnet
 - spørger til familiære forhold af betydning for barnets liv i børnehaven
 - sætter mål og rammer for arbejdet i børnehaven
 - er ansvarstulde i relationen til barnet og forældre.

4

Bilag 3. samtaleskema til forældresamtale i forbindelse med overgangen fra børnehave til skole

Forældresamtale

Overgang mellem tilbud på dagtilbudsområdet
i Lyngby-Taarbæk Kommune



Børne- og Fritidsforvaltningen
Toftebæksvej 12
2800 Kgs. Lyngby

Samtaleskema til forældresamtale i forbindelse med overgangen fra børnehave eller børnehus til skolen.

Forældresamtale er en dialog mellem jeres barns pædagog og jer.

Hensigten med denne samtale er, at bidrage til nyttige informationer og overvejelser i forbindelse med overgangen fra børnehave eller børnehus til skolen.

Vi forventer, at I har forberedt jer på samtalen, således at vi får en god og vedkommende dialog.

Samtaleskemaet udfyldes af pædagogen på baggrund af samtalen med jer.

Hvis et felt er udfyldt med teksten "alderssvarende", skal det begrundes med enkelte underbyggende udsagn; med tanke på områder, der har relevans for modtageren.

Pædagogen sender samtaleskemaet til skolen, som bruger oplysningerne til at tage så godt imod jeres barn som muligt.

Barnets navn: _____

Børnehavens/Børnehusets navn: _____

Stue: _____

Pædagogernes navne: _____

Forældresiden

(forældrene udfylder denne side inden samtalen)

Forældrenes navne:

Søskendes navne, alder, og eventuelt børnehave/skole:

Er der forhold som vil være godt for skolen at vide?

(f.eks. mad, søvn, påklædning, toiletbesøg (selvhjulpen), huske, syn, hørelse, allergi, familiemæssige forhold, forhold til søskende)

Samtaleblad

(Udfyldes af pædagogen i samspil med forældrene)

Hvordan giver barnet udtryk for sine følelser?

(sur, glad, ked af det, vred, genert)

Hvordan modtager barnet nye udfordringer?

(nysgerrig, initiativrig, afventende, forsigtig, styrende, tro på dig selv...)

Hvordan fungerer barnet socialt?

(I større/mindre grupper, blandt børn, blandt voksne)

Hvem leger barnet med – og hvad leger de? [Inde og ude](#)

Hvordan udtrykker barnet sig kreativt?

(Sang, rytme, musik, rolleleg, tegne, male, konstruktionsleg)

Hvordan fungerer barnet sprogligt? **og motorisk?**

Hvordan fungerer barnet motorisk?

Hvilke 3 til 5 ord beskriver bedst barnet?

Har der været kontakt til andre faggrupper i forhold til barnet?

Talehørerlærer:

Fysioterapeuten:

Psykologen: _____ ja _____ nej _____

Specialpædagog:

Andre:

Er der foretaget sprogvurdering? _____ ja _____ nej _____

Hvilken indsats blev barnet henvist til?.....

Stafetlog: _____ ja _____ nej _____

Er der udfyldt stafetlog?

Hvem har stafetloggen?

Særlige bemærkninger fra pædagogen:

Barnets navn: _____ Cpr: _____

Undertegnede forældre giver hermed samtykke til, at ovenstående oplysningerne videregives til _____ i forbindelse med mit barns start i skolen.

Formålet med videregivelsen af oplysningerne er at give dit barn så god en overgang til skolen som mulig.

Samtykket gælder et år.

Dato: _____ Underskrift: _____

Bilag 3A. Tosprogede børn - indstik til samtaleskema mellem forældresiden og samtalebladet vedr. barnets baggrund, modersmål og sprogudvikling.

Oplysninger om barnets baggrund og modersmål	
(Udfyldes i samarbejde med forældrene)	
Har familien <u>eller personalet</u> brug for tolk? (Skriv hvilket sprog)	
Far:	Mor:
▼	▼
▼	▼
▼	▼
▼	▼
Hvilket/hvilke sprog er barnets modersmål?	
Hvilket/hvilke sprog taler forældrene med barnet?	
Far:	Mor:
Hvilke/hvilket sprog bruger barnet i kontakten med forældrene?	
Hvilket/hvilke sprog taler barnet med sine søskende?	
Hvornår startede barnet i dagtilbud?	

Slettet: I hvilket land er barnet født?

Slettet: ¶

Slettet: Hvilket/hvilke land/lande stammer forældrene fra?

Slettet: ¶

Far: ¶
Mor: ¶

Slettet: Hvor længe har forældrene været i Danmark? (Årstal)

Slettet: ¶

Far: ¶
Mor: ¶

Oplysninger om barnets sprogudvikling
(SIDEN UDFYLDES AF FORÆLDRENE, EVENTUEL T I SAMARBEJDE MED PÆDAGOGEN)
Forstår og/eller bruger barnet aktivt sit modersmål? Giv gerne eksempler

Forældrenes beskrivelse af, hvordan de oplever barnets sprogudvikling og brug af modersmål?	
Bruger barnet sit modersmål, dansk eller begge sprog, når det skal forklare noget?	
Har barnet udtaleproblemer på modersmålet?	
Forstår og/eller bruger barnet aktivt ord på dansk? Giv gerne eksempler	
▼	Slettet: Fortæller og/eller læser forældrene historier/eventyr for barnet? (På hvilke sprog?)
▼	Slettet: ¶
▼	Slettet: Synger forældrene børnesange/rim/remser for barnet? (På hvilke sprog?)
▼	Slettet: ¶
Har barnet modtaget sprogstimulering jf. <u>Dagtilbudsloven</u>	Slettet: Ser barnet dansk børne fjernsyn?
	Slettet: § 4a?
▼	Slettet: Har barnet haft problemer med hørelsen?
▼	Slettet: ¶

Bilag 4. Guide til forberedelse af samtalen inden overgangen til skolen

Børnehave – skoleparat – skolestart

Denne guide er udarbejdet med henblik på, at medvirke til, at det enkelte barn får den bedst mulige overgang fra børnehave til skole.

Guiden er ment som hjælp til pædagoger, når der afholdes forældresamtale inden barnet skal starte i skole. Den beskriver de kompetencer, der også er nævnt i læreplanerne.

De enkelte kompetenceområder skal betragtes som de krav der relateres til ministeriets lovgrundlag for læreplaner.

Venlig hilsen

Gruppen for
"overgange i børns liv"

2011

Formateret: Skriftfarve: Blå

Slettet: 05

Den følelsesmæssige kompetence

- Hvordan giver barnet udtryk for sine følelser?
- Kan barnet sætte ord på egne følelser?
- Kan barnet sætte sig i et andet barns sted?
- Kan barnet beskæftige sig i længere tid uden voksenkontakt?
- Er barnet tryk ved at være sammen med mange børn og forskellige voksne?
- Kan barnet li' at lege alene?
- Kan barnet sige til og fra overfor andre børn og voksne?
- Kender barnet egne grænser?
- Kan barnet klare at sige farvel og tage imod sine forældre?
- Er barnet opmærksomt på egne styrker og svagheder?

Det er betydningsfuldt for barnet, at have tillid til sig selv og kende egne følelser. Det betyder at barnet har en god portion selvfølelse og er glad for sig selv, på den måde kan det favne sig selv og sin omverden.

Den sociale kompetence

- Er barnet god til at lytte, vente på tur og lade andre tale færdigt?
- Kan barnet tilsidesætte egne behov?
- Kan barnet tage hensyn, vise omsorg og medfølelse for andre børn?
- Kan barnet forstå andres hensigter?
- Kan barnet forstå og respektere regler?
- Kan barnet tale med og kontakte andre børn?
- Kan barnet lege og danne nye venskaber?
- Kan barnet løse en opgave sammen med andre grupper?
- Kan barnet forstå en kollektiv besked?
- Kan barnet indleve sig i hvad andre tænker og føler?
- Er barnet god til at forhandle og løse konflikter?
- Kan barnet vise udholdenhed ved selv at prøve igen og ikke give op lige med det samme?

Det er vigtigt for barnet, at det ikke bruger en masse energi på samværskonflikter med andre børn, således der tages energi fra opmærksomhed og koncentration. Energien skal bruges på venskaber, samvær, leg og læring.

Den sproglige kompetence

- Kan barnet fortælle sammenhængende om en oplevelse, så andre kan forstå den?
- Har barnet mod på at sige noget i en større gruppe?
- Kan barnet give en kort meningsfuld besked?
- Har barnet begreb om tid og sted og kan det benytte enkelte overbegreber?
- Kan barnet bruge lyde, rime, vrøvl og remse samt synge almindelige børnesange?
- Kan barnet koncentrere sig om højtlesning samt genfortælle en handling?
- Kan barnet udtrykke sig i et stort set korrekt og forståeligt sprog?
- Kan barnet overveje og konkludere?
- Kan barnet forklare en konflikt?

Det er vigtigt for barnet, at kunne udtrykke hvad det tænker og føler. Især når det skal håndtere en konflikt og bede om hjælp fra venner og voksne?

Den kropslige kompetence

- Kan barnet koncentrere sig i et stykke tid ad gangen, selvom der foregår andre ting omkring en?
- Kan barnet tage tøj af og på, snøre sko og selv klare toiletbesøg?

- Kan barnet løbe, klatre, balancere, hinke, hoppe, danse, gribe og kaste en bold?
- Kan barnet holde på en blyant, skrive sit eget navn, klippe og klistre?
- Kan barnet køre på tohjulet cykel?
- Kan barnet bruge sine sanser?
- Har barnet en god kropskontrol?
- Kan barnet skabe med sine hænder?

At være motorisk alderssvarende har stor indflydelse på barnets evne til at kunne klare sig selv og være selvhjulpne uden altid at have en voksen til at hjælpe sig.

Den naturalistiske kompetence

- Kan barnet tage ansvar for dyr, insekter og planter?
- Kan barnet identificere og organisere?
- Kan barnet ordne og sætte ting i system?
- Lytter barnet til naturens lyde?
- Evner barnet at se en verden af muligheder?
- Kan barnet sætte orden i kaos?
- Kan barnet lave eksperimenter?
- Dyrker barnet planter?

Det er vigtigt for barnet at have sans for naturen.

At barnet oplever et legerum, der danner grundlag for en varig interesse, respekt og ansvarlighed overfor natur og miljø.

Den kulturelle/kreative kompetence

- Kender barnet begreber som foran, bagved, over, under, højre og venstre?
- Har barnet kendskab til tal og talbegreber?
- Har barnet lyst til at lære nyt og selv tage initiativ til mere viden?
- Har barnet en klar fornemmelse for at forskellige samværsformer for samvær kræver forskellige former for adfærd?
- Har barnet appetit på bogstaver og ord og deres utallige anvendelsesmuligheder?
- Kan barnet tage vare på egne ting; tøj, taske, legetøj?
- Kan barnet tegne med visse detaljer og fortælle om egne tegninger?
- Kan barnet male, kreere med ler og collager, kan barnet skabe skulptur?
- Kan barnet konstruere med klodser, lego, flexi og lign.?
- Kan barnet spille teater og dramatisere?
- Kan barnet synge, finde melodien og skabe rytmen samt skelne lyde fra hinanden?
- Kan barnet spille computerspil?

Det er betydningsfuldt at barnet stifter bekendtskab med andre udtryksformer. Barnet udfoldes til et helt, nysgerrigt og tolerant menneske. Et menneske der har forståelse for, at verden er mangfoldig, og at menneskers sprog, vaner og levevilkår kan være forskellige.

Bilag 5. Guide til program for tidlig SFO start.

Nedenstående er en huske- og anbefalingsliste.

Send velkommen til skolen invitation ud til kommende forældre i god tid.

Inviter alle kommende forældre til et SFO start møde mindst 14 dage inden børnene starter. Til dette møde deltager ud over skole og SFO leder, alle de pædagoger og medhjælpere der skal have med børnegruppen at gøre i den tidlige start.

På mødet præsenteres følgende:

- Gruppeopdelingen hvordan er den lavet og hvad hedder grupperne.
- Hvor længe er gruppeopdelingen mindst gældende.
- Hvis børnesammensætningen i den enkelte gruppe er u hensigtsmæssig og der ændres på gruppesammensætningen, er det en god ide at alle grupperne skifter navn - selv om det måske kun er få børn der reelt skifter gruppe.
- Fortæl hvornår grupperne skifter til at være klasser.
- Fortæl hvordan dagene er planlagt.
- Husk at der skal være en vekslen mellem skemalagte aktiviteter og mere fri leg.
- Fortæl hvordan finder den daglige formidling fra pædagog til forældre finder sted. Her er det en god ide at skrive hvad der er sket i løbet af dagen på en tavle, ligesom det kendes fra børnehaverne, i det hele taget er formidlingen mellem pædagoger og forældre meget vigtig og tryghedsskabende.
- Ud over tavlen kan det også anbefales at bruge projekter med dias og intra i formidlingen.
- Forbered forældregruppen på at den første dag hvor alle møder på samme tid, let kommer til at virke kaotisk.
- Lav et fast møde tidspunkt for eksempel kl. 9. Så børn og forældre vænner sig langsomt til almindelig skolemødetid samtidig med at grupperne skal i gang med dagens arbejde.

Når børnene er startet anbefales det at bruge et andet indskolings materiale end det der bruges ved børnehaveklasse start i den skemalagte del af dagen.

Men brug materialer der får perioden til at fungere på samme måde som til den egentlige børnehaveklasse start således at børnene kan ses i en undervisnings lignende kontekst.

Sørg for at aftale to til fire planlægningsmøder inden børnene starter og et lignende antal undervejs - det behøver bare at være møder af omkring en times varighed.

Sørg for at børnegrupperne kommer på besøg i børnehaveklasserne et antal gange i løbet af perioden og har "time" med børnehaveklasselederen, således at alle kender hinanden inden skolestart i august.

Nedenstående er et typisk eksempel på 2 intro dage, med nogle kommentarer sat i kursiv.

Så snart klasserne er dannet, får alle børn tilsendt en personlig invitation til at komme på besøg på SFO.

I kuverten er der udover selve invitationen, en lille let opgave, en klasseliste og evt. også et "brev i brevet" til far og mor.

Børnene inviteres til at komme på SFO i 2 hele dage, sammen med deres kommende klasse, vi har kun en klasse på besøg af gangen så der ikke er tvivl om hvilke ny børn der hører til i klassen. Da børnene kommer på SFO i stedet for at komme i børnehave er de velkomne fra 7 - 17, det normale er dog, at de første kommer ca. 7⁴⁵.

Børnene skal være her senest 9³⁰, hvor deres forældre også opfordres til at gå.

Vi sørger altid for at børnene har et basis lokale, der er deres alene i de to dage de er her.

I lokalet har de deres tøj og tasker, og kan de trække sig tilbage til, hvis det hele pludselig er "for meget" - de børn der normalt benytter lokalet er så et andet sted eller er hjemløse de 2 dage.

Når et af vores klasselokaler i indskolingshuset benyttes som basis lokale flytter børnene der normalt er her, over i tomme SFO lokaler eller tager på tur.
De to pædagoger der skal tilknyttes klassen efter sommerferien tager sig af børnene de to dage og har derfor skema tider fordelt så de tilsammen dækker fra 7⁰⁰ – 17⁰⁰.
Husets øvrige personale er på arbejde fra kl. 10 eller 11, alt efter hvad der er brug for.

1.dag:

Børnene afleveres i deres kommende hus og forældrene bydes på kaffe.

De ny børn og husets voksne får navneskilt på, således at det tydeligt kan ses hvem der hører til i huset.

Børnene samles klokken 9³⁰ der siges velkommen, leges navnelege, vises rundt i huset og på legepladsen.

I lokalet hvor børnene samles står der et lille flag med navn på til hvert enkelt barn, dette flag får barnet med hjem ved afslutningen af 2.dag.

Så deles gruppen i to halvdele den ene laver en lille ting på sy værkstedet den anden et navneskilt på træ værkstedet, her hjælper husets øvrige personale.

Dette er meget nyttigt da det giver mulighed for at vi observerer, hvordan det enkelte barn reagerer på kollektive beskeder samt deres motorik og koncentration.

De ting de fremstiller på værkstederne bliver gemt og står parat til dem, - navneskiltet sidder på deres garderobe plads, når de kommer tilbage den 1. august.

Der er dog mange børn der vælger at lave en af de ekstra ting vi har planlagt for dem således at de også får noget med hjem.

Der tages og et portræt billede af alle børn samt et gruppe billede, gruppebilledet kopieres i løbet af dagen.

Portrætbilledet sættes i en stor ramme og sættes op i huset – billedet følger i øvrigt børnegruppen i de 4 år de går på SFO det har de megen fornøjelse af i 3. klasse.

Så spises der frokost, hvor der læses første halvdel af en bog.

Vi deler bogen over to dage for at se om der er børn der er i stand til at huske og genfortælle det læste dagen efter.

Efter frokost får børnene lov til at lege, hvor og med hvem og hvad de vil.

De to voksne er hele tiden i nærheden af gruppen eller de utrygge børn.

Når de øvrige børn har eftermiddags samling, har de ny børn også samling.

Her tales der om oplevelser og leges igen fælles navnelege eller lignende.

Børnene hentes som normalt.

En eller begge pædagoger er til stede ved afhentningen og giver forældrene en tilbagemelding på, hvordan dagen er forløbet for netop deres barn.

2 dag:

Børnene samles igen på samme måde som første dag, der tales igen regler og vises rundt.

Børnene skifter nu gruppe i forhold til dagen før så alle får prøvet værkstederne.

Personalet har ved denne lejlighed, mulighed for at opdage de børn der måske har brug for særlig opmærksomhed når de starter i august.

Kl. 12 har børnene 1 time med deres kommende børnehaveklasseleder (de to pædagoger er også med).

Også her er der god mulighed for at observere børnene og deres reaktion på de stillede opgaver.(det er naturligvis alderssvarende opgaver)

Børnene følger SFO rutinerne som første dag og hentes senest kl. 17.

Kl. 17³⁰ har vi inviteret hele familien på aftenmad – formålet er at forældrene får lejlighed til at hilse på det samlede personale og ikke mindst på hinanden.

Når der er spist går de to pædagoger, SFO leder og afdelingsleder fra med forældrene og fortæller hvad der er særligt ved at gå på SFO ligesom forældrene får lejlighed til at stille spørgsmål.

Den kommende børnehaveklasse leder er også med til spisning og til efterfølgende snak, ikke med et egentligt punkt, men de bruger mødet til at blive set og hilse på og til at fortælle at der vil blive sendt et brev til barnet i løbet af sommerferien.

Når vi er ved at slutte får forældrene en kuvert med en SFO velkomstpjece, den nyeste klasseliste og en kopi af gruppebilledet der blev taget 1.dags formiddag.

Under dette lille orienteringsmøde leger husets øvrige personale med de kommende børn og deres søskende.

Denne metode er med rettelser blevet afprøvet gennem de sidste 18 år, og har vist sig at være en særdeles god start for de ny børn og deres forældre, alle får hilst på hinanden og børnene får mulighed for at få kontakt til deres ny kammerater.

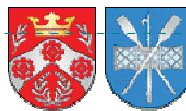
Det er vigtigt at pointerer at dette arrangement er med til at gøre skolestarten lettere for alle børn – forældre og ansatte.

Bilag 6. Samtykkeerklæring til videregivelse af oplysninger fra SFO til klub

Overlevering af oplysninger fra SFO til klub

Overgang mellem tilbud
i Lyngby-Taarbæk Kommune

Børne- og Fritidsforvaltningen
Toftebæksvej 12
2800 Kgs. Lyngby



Formateret: Skriftfarve:
Automatisk

Har der været kontakt til andre faggrupper i forhold til barnet?

Talehørrelærer:

Fysioterapeuten:

Psykologen:

Specialpædagog:

Andre:

Stafetlog:

Er der udfyldt stafetlog?

Hvem har stafetloggen?

Særlige bemærkninger fra pædagogen:

Barnets navn: _____ Cpr: _____

Undertegnede forældre giver hermed samtykke til, at Personalet på SFO kan tale med modtagende klub om barnets behov i forbindelse med mit barns start i klub.

Formålet med videregivelsen af oplysningerne er at give dit barn så god en overgang til

fritidsklubben som muligt.

Samtykket gælder et år.

Slettet: Undertegnede forældre giver hermed samtykke til, at ovenstående oplysningerne videregives til

_____ i
forbindelse med mit barns start i klub. ¶

Dato: _____ Underskrift: _____

Bilag 7. Guide til forældresamarbejde med tosprogede forældre

Denne guide er udarbejdet som inspiration vedrørende forhold det kan være relevant at tale om, i forbindelse med etablering af forældresamarbejde med familier med anden etnisk baggrund end dansk.

Som i alle andre sammenhæng, er det vigtigt at få etableret en god og tillidsfuld dialog med familien. Det er vigtigt at lytte til familiens ønsker og behov, og være i mødekommende.

Det kan anbefales af institutionen bruger tid på at afklare, hvilke holdninger og værdier institutionerne ønsker at signalere, så den enkelte pædagog er klædt på til at gå i dialog om forskellige spørgsmål. Inspiration til en værdidiskussion kan fx hentes i materialer "Tosprogede børn i skoler og daginstitutioner" fra dansk flygtningehjælpe (Kan downloades gratis på Dansk flygtningehjælps hjemmesiden).

I forhold til start i skole kan "Tosprogede børns overgang fra dagtilbud til skole – fokus på den sproglige udvikling" anbefales, materialet er udgivet af Ministeriet for Børn og Undervisning 2006 med korte teori-afsnit og inspiration til praksis klik på dette link.

Der kan også henvises til "Inspiration til bedre integration i folkeskolen" udgivet af Ministeriet for Børn og Undervisning 2003 klik på dette link.

I forhold til overgang fra børnehave til SFO findes pjecen "Hvad laver jeres barn i fritiden" til forældre på fire sprog klik på dette link.

Inspirationsliste

Tolk

Bestil altid tolk til samtalerne, hvis familien eller I har behov for det. Det er en god ide, at noterer navnet ned på de tolke, I har gode erfaringer med. På dette link kan I se, hvilke tolkefirmaer der skal vælges imellem.

Spørg til børnenes baggrund

Hvis det er relevant, at kende noget til barnets historie, kan der spørges ind til dette.

Introduktion til institutionen

Der kan være mange forhold, man regner som selvfølgeligheder, som kan være relevant at introducere for tosprogede familier. Eksempelvis:

Hvor kan forældrene hente informationer?

I dagtilbuddet kan det fx være, hvilken tavle forældrene orienterer sig på og/eller dagtilbuddets hjemmeside.

I skole og SFO orienteres der om skolens hjemmeside og om forældreintra.

I nogle tilfælde kan det være en fordel at vælge mundtlig informationer frem for skriftlig.

Forældresamarbejde

Slettet: en

Slettet: sliste til ting

Slettet: et skulle

Slettet: e

Slettet: et

Slettet: en flerkulturel og flersproglig baggrund.

Slettet: , der hvor det er muligt.

Slettet: , og hvem i ikke vil bruge.

Slettet: Det kan virke grænseoverskridende at spørge til børnenes og familiens baggrund. Men

Slettet:

Slettet: for at kunne møde familien og barnet der hvor de er.

Slettet: Hvis familien ikke ønsker at tale om deres historie, skal de nok sige fra. Er der behov og mulighed for det, er det altid godt at tale om familiens historie i deres eget hjem. Hjemmebesøg er en rigtig god måde at starte et forældresamarbejde med flerkulturelle familier på, da de vil tage det som en anerkendelse, at I vil aflægge dem et besøg. ¶

Slettet: ting

Slettet: skal de se efter

Slettet: H

Slettet: m.m.

Slettet: ?

Slettet: At de skal spørge, hvis de ikke forstå hvad en ny seddel handler om. ¶

Slettet: Generelt er det bedre med

Retningslinjer for og forventninger til samarbejdet.
Orientering om forældresamtaler og forældremøder
Orientering om forældrebestyrelsen
Orientering om skolebestyrelsen

Mad og frugt i dagtilbud og i SFO/klub

Spørg til, om der er noget børnene evt. ikke må spise eller ikke kan tåle.
Hvad serveres der i SFO/klub?
Hvordan fungerer spisningen (frokosten) midt på dagen og til "frugt" i dagtilbuddet?

Sygdom og ferie med videre

Hvordan skal forældrene give besked ved sygdom og ferie?
Hvilke lukkedage er der i dagtilbuddet?

Traditioner i dagtilbud og skole

Hvilke arrangementer og fester har I?
Hvordan fungerer en børnefest?
Hvordan fejres fødselsdage? Og hvis barnet må medbringe noget i den anledning er der regler for dette?

Hverdagen i dagtilbud

I dagtilbud kan der fortælles om typiske aktiviteter fra hverdagen. Det giver et billede af, hvad I laver (Gerne med fotografier)

Skolens hverdag

Der kan henvises til Ministeriet for Børn- og Undervisnings materiale: "Velkommen til den danske folkeskole" som findes på fire sprog og som ligger på Lyngby - Taarbæks Kommunes hjemmeside [klik på dette link](#)
Henvis til skolens hjemmeside og forældreintra
Opfordre forældrene til at søge oplysninger hos den pågældende klasse- eller faglærer

Modersmål

Orienter familierne om, at det er vigtigt at forældrene stimulerer deres barns modersmål og rådgiv om, hvordan dette kan gøres.
For undervisningspligtige børn oplyses om mulighederne for at deltage i modersmålsundervisning. Der henvises til tekst herom på kommunens hjemmeside [klik på dette link](#).

Lister over tosprogede børn i dagtilbud

Orienter forældrene om, at I en gang om året skal videregive informationer om barnets sprog mv. i forbindelse med kommunens indberetning til Ministeriet for Børn og Undervisning.
Listerne ahr også til formål at sætte fokus på de børn, som har behov for sprogstimulering.

Sprogvurderinger

Alle børn skal sprogvurderes omkring 3 års alderen, hvis der er sproglige, adfærdsmæssige eller andre forhold, der giver formodning om, at barnets kan have behov for sprogstimulering.
Forældrene er forpligtede til at lade deres barn deltage i sprogstimulering, hvis sprogvurderingen viser, at der er behov herfor.

Sprogstimulering

Sprogstimuleringen organiseres på baggrund af barnets behov og kan finde sted i dagtilbuddet eller på særligt tilrettelagte kursusforløb.

Slettet: Frokost

Slettet: hvad børnene må spise?

Slettet: til måltiderne

Slettet: det om eftermiddagen til "frugt"?¶

Slettet: ,

Slettet: og lukkedage

Slettet: vil I

Slettet: erne hav

Slettet: institutionen

Slettet: Hvornår og hvor meget holder de andre børn ferie?¶

Slettet: i

Slettet: Udvælg

Slettet: fx 6 ting

Slettet: f

Slettet: ,

Slettet: d

Slettet: r

Slettet: Tag en børnebog med og fortæl om værdierne i at høre en historie¶

Slettet:

Slettet: et

Slettet: I

Slettet: slisterne

Slettet: .m.

Slettet: ministeriernes

Slettet: er

Slettet: , samt for at sikre at de børn der har behov, får tilbudt sprogstimulering¶

Slettet: Ved samtalerne i børnehaven¶ § 4a (Kommunens sprogskole)¶ Fortæl om, at der i Danmark er en lov der kræver at alle tosprogede børn fra 3 år og til skolestart skal sprogstimuleres, hvis ... [1]

Slettet: At a

Slettet: bliver

Slettet: t

Slettet: v

Slettet: ed

Slettet: . Hvis tosprog... [2]

Bilag 8. Procedure ved indskrivning til basisundervisning i dansk som andetsprog på velkomsthold på Lindegårdsskolen.

August-november

Dagtilbud har fokus på, hvilke børn, som ved skolestart eventuelt skal henvises til basisundervisning i dansk som andetsprog. Der tages kontakt til tosprogskonsulenten, som også kan deltage i samtale med forældrene, hvis der er behov herfor.

Slettet: december

November

I forbindelse med indskrivning til børnehaveklasse beslattes endeligt, hvor barnet skal opfylde sin undervisningspligt.

Slettet: Sprogvurderinger af kommende skolestartere laves i perioden august-december.

Februar

Ved overleveringen af samtalskemaet til Lindegårdsskolen, vedlægges sprogvurderingen.

Slettet: Decemb

Lindegårdsskolen udsender meddelelser om optagelse og klasseplacering samt invitation til introduktionsdag på lige fod med andre børn. Skolen inviterer forældrene og barnet til et møde om basisundervisningen.

Slettet: På baggrund af sprogvurderingerne og daginstitutionernes udtalelser afgøres det, om et barn skal starte i M-klassen. ¶
Skolekonsulenten informerer skolerne om, hvilke børn der har behov for at starte i M-klassen. ¶

Maj/Juni

Samme proces som er gældende for alle børn følges.

Slettet: Januar ¶
Ved den afsluttende forældresamtale i daginstitutionen deltager skolekonsulenten for tosprogede elever, med henblik på at informere forældrene om M-klassen, samt orientere om den videre procedure. ¶

Slettet: April

Slettet: aerne

Slettet: rne

Slettet: S

Slettet: til alle elever, også til de børn der skal starte i M-klassen.

Slettet: I samme brev medsendes en invitation til introduktionsdag på Fuglsangsskolen i M-klassen, Brevet udarbejdet af skolekonsulenten for tosprogede børn. ¶

Slettet: Efter introduktionsdagen på FU inviteres forældrene til en startsamtale på FU. ¶ Institutionerne inviteres på besøg M-klassen.

Slettet: Det videre forløb ¶
Når børnene ikke længere har behov for basisdansk, udsluses de til deres distriktsskole og klasse. ¶

Side 44: [1] Slettet

been

19-01-2012 15:06:00

Ved samtalerne i børnehaven

§ 4a (Kommunens sprogscole)

Fortæl om, at der i Danmark er en lov der kræver at alle tosprogede børn fra 3 år og til skolestart skal sprogstimuleres, hvis der vurderes et behov.

Side 44: [2] Slettet

been

19-01-2012 13:21:00

. Hvis tosprogede børn har behov for sprogstimulering, vurderes de igen ved 4 år og skolestart.

Til
Lyngby-Taarbæk Kommune

Dokumenttype
Endelig rapport

Dato
Januar 2012

LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE EVALUERING AF LEDEL- SESFORSØG



INDHOLD

1.	Konklusion og anbefalinger	1
1.1	Overordnede resultater og vurderinger	1
1.2	Evaluering af målene for ledelsesforsøget	2
1.3	Anbefalinger og fremadrettede overvejelser	6
2.	Indledning	8
2.1	Kort om ledelsesforsøget	8
2.1.1	Formålet med at indføre ledelsesmodellerne	8
2.1.2	Indhold i ledelsesmodellerne	8
2.1.3	Områder og netværk i kommunen	10
2.2	Kort om evalueringen	11
3.	Fremtidige krav og udfordringer på dagtilbudsområdet	13
3.1	Ændrede overordnede rammer for ledelse	13
3.2	Krav til dagtilbudsledere	14
3.3	Sammenfatning	16
4.	Mål 1: Styrket fokus på det pædagogiske arbejde og udvikling i børnehusene	18
4.1	Aflastning af lederen	18
4.2	Tværgående pædagogiske projekter	22
4.3	Kompetenceudvikling	23
4.4	Fælles aktiviteter i områder og netværk	24
4.5	Erfaringer fra andre kommuner	25
4.6	Delkonklusion	26
5.	Mål 2: Professionalisering af ledelsen	28
5.1	Ledelsesmæssig sparring og ledelsesteamet som arena for kompetenceudvikling	29
5.2	Større kvalitet i ledelsen og bedre løsning af ledelsesmæssige opgaver gennem ændret ansvarsfordeling	31
5.3	Forældrebestyrelsens og medarbejdernes rolle og indflydelse	34
5.4	Erfaringer fra andre kommuner	37
5.5	Delkonklusion	38
6.	Mål 3: Bedre overordnet styring og en bedre udnyttelse af ressourcer	40
6.1	Fælles løsning af opgaver og ressourceforbrug	40
6.2	Bedre styring og udnyttelse af ressourcerne	41
6.3	Erfaringer fra andre kommuner	44
6.4	Delkonklusion	45
7.	Mål 4: Bedre overgange og større sammenhæng i børnenes liv	46
7.1	Styrket tværfagligt samarbejde	46
7.2	Systematisk samarbejde om overgange	46
7.3	Erfaringer fra andre kommuner	47
7.4	Delkonklusion	48
8.	Mål 5: Styrkelse af fællesskabet og fælles forståelse samt bevarelse af mangfoldighed	49
8.1	Øget strategisk dialog	49
8.2	Bevare mangfoldigheden på dagtilbudsområdet	51
8.3	Erfaringer fra andre kommuner	52
8.4	Delkonklusion	53

BILAG

Bilag 1

Metode og datagrundlag

Bilag 2

Yderligere resultater fra spørgeskemaundersøgelsen

Bilag 3

Sammenhæng mellem mål, succeskriterier og spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen

Bilag 4

Litteraturliste

1. KONKLUSION OG ANBEFALINGER

I dette afsnit præsenteres de overordnede resultater fra evalueringen af forsøget med netværksledelse og områdeledelse på dagtilbudsområdet i Lyngby-Taarbæk Kommune.

Indledningsvis præsenteres evalueringens tværgående, overordnede resultater og på den baggrund Rambølls overordnede vurderinger. Dernæst præsenteres resultaterne i forhold til de fem mål opstillet for ledelsesforsøget. Endelig præsenteres fremadrettede anbefalinger af særlige udviklings- og justeringsbehov i forbindelse med gennemførelse af en permanent ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet i Lyngby-Taarbæk Kommune.

1.1 Overordnede resultater og vurderinger

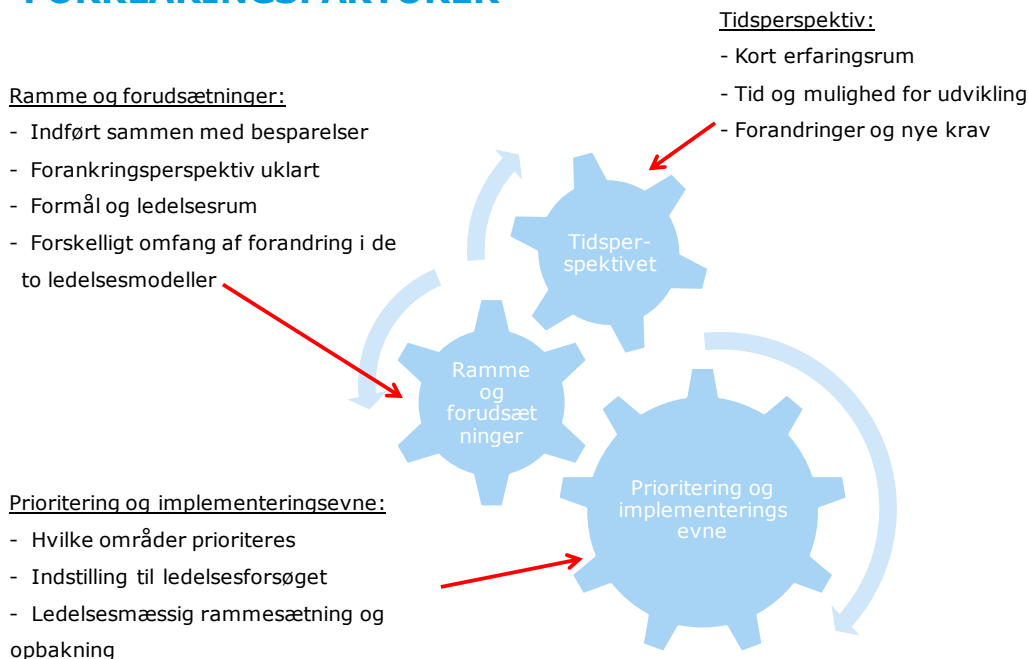
Det kan forventes, at der i fremtiden vil blive stillet flere og andre krav til ledelsen af dagtilbud - herunder øgede krav til personaleledelse, kvalitetsudvikling, effektivisering og tværfagligt samarbejde. Indførelsen af ledelsesmodellerne i Lyngby-Taarbæk Kommune er også et forsøg på at tilpasse strukturen på dagtilbudsområdet, sådan at den matcher de krav, der stilles lederen.

Forsøget med to nye ledelsesformer i Lyngby-Taarbæk Kommune, netværksledelse og områdeledelse, har kun eksisteret i relativt kort tid, hvilket sandsynligvis også influerer på de resultater, der er skabt undervejs. Reelt set har institutionerne arbejdet med de to ledelsesformer i 1½ år, hvilket er et begrænset tidsrum for en fuld implementering af nye ledelsesformer.

Evalueringen tegner et meget forskelligartet billede af de to ledelsesformer. Der er nogle mål, som i højere grad er indfriet i den ene ledelsesform frem for den anden. Samtidig er der også forskelle inden for de to ledelsesformer, hvor nogle netværk, områder eller institutioner er nået langt med indfrielsen af målene, mens andre ikke er. Dette hænger sammen med, at der er store forskelle på, hvordan de to områder har grebet ledelsesforsøget an, ligesom der tilsvarende er store forskelle på netværkenes tilgang til ledelsesforsøget. Det er derfor ikke muligt entydigt at pege på, at den ene ledelsesform samlet set er bedre til at realisere alle de opstillede mål for forsøget end den anden. Der er forskel på realiseringen af målene mellem og inden for de enkelte netværk, områder og institutioner.

Dette fører også til, at Rambøll vurderer, at det snarere er forhold "uden for" ledelsesformerne, der har påvirket den forskelligartede implementering af ledelsesforsøgene, som det er illustreret i nedenstående figur.

FORKLARINGSFAKTORER



Tidsperspektivet har spillet en afgørende rolle, idet ledelsesmodellerne kun har eksisteret i en kort periode, hvorfor elementerne i ledelsesformerne endnu ikke er fuldt implementeret. Endeligt sker der løbende ændringer i rammerne, fx i form af nye tiltag, der kræver opmærksomhed. Det påvirker mulighederne for at implementere ledelsesformerne. Dette er dog et generelt vilkår for drift på dagtilbudsområdet.

Prioritering af målene og evnen til at implementere ledelsesformerne i praksis har stor indflydelse på indfrielse af målene, ligesom holdningen til ledelsesformerne har haft stor indflydelse på, om målene er blevet indfriet positivt. Der ses en tendens til, at de ledere og medarbejdere, som havde en positiv holdning over for en bestemt ledelsesform, også var noget længere med implementeringen og kunne se flere positive perspektiver i ledelsesformen.

Ledelsesformerne blev indført sammen med besparelser i Lyngby-Taarbæk Kommune, hvilket har indskrænket mulighederne for at arbejde med ledelsesformerne. Yderligere har usikkerhed om fremtidens ledelsesform gjort det vanskeligere at lave tværgående prioriteringer. Endeligt er det vigtigt at være opmærksom på, at indførelsen af områdeledelse er en væsentlig større ændring af dagtilbudsstrukturen end netværksledelse. Der er med områdeledelse tale om en ny måde at lede daginstitutionerne på i Lyngby-Taarbæk Kommune, hvilket også betyder, at institutionerne i områdeledelse har skullet gennemføre større ændringer end ved netværksledelse, som igen kan have konsekvenser for, hvor langt man i områdeledelse er nået med indfrielsen af målsætningerne.

De forskellige forklaringsfaktorer gør det meget vanskeligt entydigt at pege på den ene model frem for den anden som værende bedst til at understøtte de opstillede målsætninger. De forskellige forhold har efter Rambølls vurdering påvirket implementeringen i en sådan grad, at forskellen er meget stor mellem institutionerne, selv inden for samme ledelsesform.

Rambøll vurderer, at den primære forskel på mulighederne i ledelsesformerne består i mulighederne for at skabe tværgående prioriteringer samt ledelsesformernes evne til at implementere strategiske tiltag. Evalueringen peger i den sammenhæng på, at områdeledelse i højere grad end netværksledelse sikrer mulighederne for tværgående og strategisk prioritering mellem institutionerne og inden for områderne. Denne styrke ved områdeledelsesmodellen kan også genfindes i erfaringer fra andre kommuner. Der er så at sige en større ledelseskraft i områdeledelsen modsat netværksledelsen, hvor de forskellige tiltag skal besluttes i fællesskab, uanset hvor forpligtende netværksmodellen gøres. Modsat er netværksdelen god til at sikre løsninger skabt nedefra og i en fælles dialog. Uanset valg af ledelsesmodel skal det yderligere understreges, at det tager tid at få en ny ledelsesmodel til at fungere.

Rambøll vurderer yderligere, at ingen af de to ledelsesformer er løsningen på alle de udfordringer, man står med, og det er heller ikke sådan, at hvis man indfører den ene ledelsesform frem for den anden, vil man se ressourceeffektive institutioner med højere pædagogisk indhold og faglighed i fremtiden. Derfor handler det i højere grad om hvilke mål, man prioriterer i Lyngby-Taarbæk Kommune, da hverken netværksledelse eller områdeledelse entydigt er det, som bedst opfylder de opstillede mål.

1.2 Evaluering af målene for ledelsesforsøget

Nedenfor følger evalueringens konklusioner i forhold til de fem mål, der er opstillet for ledelsesforsøgene. Dernæst følger en oversigtstabel med Rambølls vurdering af indfrielsen af de enkelte mål og succeskriterier.

- **Mål 1 – fokus på det pædagogiske arbejde**

I forhold til målet om at skabe styrket fokus på det pædagogiske arbejde og udvikling i børnehuse, er det Rambølls vurdering, at ledelsesforsøgene ikke har medført, at der er frigivet mere tid til pædagogisk ledelse. Det er Rambølls vurdering, at ledelsesforsøget i områdeledelse har medført, at de tværgående og strategiske ledelsesopgaver generelt er flyttet til områdelederen, mens lederne har bibeholdt de mere institutionsnære ledelsesopgaver. Dette svarer til erfaringerne fra andre kommuner, der har arbejdet med områdeledelse. Samme ændringer er ikke sket i netværkene. En del af forklaringen på, at det hverken i områderne

eller netværkene er lykket i højere grad at omsætte omflytningen af opgaver til tid til pædagogisk ledelse, er, at der både som en del af og parallelt med ledelsesforsøget er iværksat bl.a. kompetenceudviklingsforløb og andre fælles aktiviteter for lederne. Den korte tidshorisont for implementering af ledelsesmodellerne er ligeledes en del af forklaringen.

Det tager tid at implementere en ny ledelsesstruktur i form møder, kompetenceudvikling mv., men Rambøll vurderer, at der fremadrettet kan være et potentiale for at omsætte sparet tid til tid til pædagogisk ledelse. Rambøll vurderer dog også, at det kræver et særskilt fokus, hvis det skal lykkes at omsætte sparet tid til pædagogisk ledelse.

Der er gennemført en række fælles projekter og tiltag, som har virket befordrende for samarbejdet og de fælles løsninger, men det er Rambølls vurdering, at der hverken er sket et pædagogisk løft af indsatsen eller skabt større faglighed gennem de fælles tiltag som et generelt billede. Den korte levetid for forsøgene kan være forklaringen på, at dette mål ikke er nået, da andre kommuner har oplevet et pædagogisk løft gennem fælles tiltag. Der er således et uudnyttet potentiale i begge ledelsesformer og en generel opbakning til at arbejde mere systematisk sammen på tværs af institutioner.

- **Mål 2 – professionalisering af ledelsen**

Ser man på, hvordan hhv. område- og netværksledelse har medvirket til at understøtte en øget professionalisering af ledelsen, vurderer Rambøll, at der ikke kan tegnes et entydigt billede af, hvorvidt lederne er blevet understøttet mest med sparring og kompetenceudvikling i netværkene eller i områderne. Når det gælder kompetenceudvikling har der været stort fokus på dette, både i områder og netværk, mens der har været større forskelle på, hvor meget sparring har fyldt i ledelsessamarbejdet. Nogle områder har fokuseret meget på dette og andre mindre – og tilsvarende har nogle netværk haft stort fokus på sparring og andre mindre. I nogle af netværkene har det således taget tid at finde ud af og blive enige om, hvordan man skal bruge hinanden, mens andre hurtigere har fundet en model for det.

Erfaringer fra andre kommuner tyder på, at både område- og netværksledelse kan medvirke til at fremme ledelsesmæssig sparring. Med områdeledelse kan opnås et mere overordnet og strategisk perspektiv i sparringen, mens netværksmodellen med en souschef har sin styrke i sparring af lederen i forhold til de nære forhold i institutionen.

Mange steder oplever man, at det har taget tid at finde ud af, hvad man konkret skal være fælles om i netværket, herunder hvordan man skal bruge hinanden. Mens nogle institutionsledere i nogle af netværkene oplever, at netværket er meget aktivt og er væsentligt i at understøtte lederrollen, oplever andre, at der er sket meget lidt i netværket, og at der først inden for den seneste korte tid er begyndt at etablere sig et fællesskab om udvikling af lederrollen.

I forhold til målsætningen om at flytte opgaver væk fra de daglige ledere, vurderer Rambøll, at dette i højere grad er sket i områderne end i netværkene. Dette har samtidig resulteret i, at der er større usikkerhed om opgavernes fordeling blandt børnehuslederne i områderne end i netværkene - uden at usikkerheden dog er særlig udbredt. Usikkerheden om opgavernes fordeling kan genkendes i andre kommuner, der har indført områdeledelse. Usikkerheden skal dog også ses i forhold til, at områdemodellen indebærer de største ændringer af ledelsesopgaver i forhold til tidligere, ligesom netværkene i mindre grad end områderne har formået at flytte opgaverne, så de løses i fællesskab.

Yderligere viser erfaringerne fra andre kommuner, at sammensætningen af ledelsesteamet er afgørende i områdemodellen, og at rekruttering og sammensætningen af lederne derfor er afgørende for, at modellen kan fungere. Begge dele betyder alt andet lige mindre usikkerhed om opgavefordelingen.

Endelig er det Rambølls vurdering, at der i forsøgsperioden ikke har været nævneværdig forskel på forældrenes indflydelse på overordnede, strategiske beslutninger i områder og i netværk, eller på forældrenes indflydelse på 'de nære forhold' i institutionen. Dog er det vigtigt at bemærke, at evalueringen viser, at flere forældre oplever, at delingen mellem det 'nære

arbejde' i institutionen i forældrerådet og det mere strategiske arbejde i forældrebestyrelsen i områdemodellen fungerer godt og giver et mere entydigt fokus på de forskellige opgaver for henholdsvis forældreråd og forældrebestyrelsen. Der er dog behov for en yderligere præcis afgrænsning af opgaverne og kommunikation til forældre for at få strukturen til at fungere fremadrettet.

- **Mål 3 – Bedre overordnet styring**

Det er Rambølls vurdering, at mængden af administrativt arbejde for institutionsledere er uændret i netværksledelse, mens tilfældet for områdeledelse er, at det administrative arbejde er øget en smule. Dette dækker dog over forskelle mellem institutionerne. Forklaringen på denne udvikling i områderne skal sandsynligvis findes i, at institutionslederen har fået nye opgaver, der tidligere har været varetaget af souscheferne. Nogle af institutionslederne er blevet aflastet, i form af at administrative opgaver er blevet givet til områdelederen eller varetages af medarbejdere i institutionerne (fx ugeskema, vikardækning), mens andre institutionsledere varetager flere opgaver end før.

Ledelsesformerne har ikke medført en mere effektiv og rationel drift af institutionerne, men der er dog en tendens til, at de tværgående ledelsesopgaver i områdeledelse i højere grad er rykket op hos områdelederen, og man har i højere grad i denne ledelsesform formået at foretage en skarpere opdeling af de forskellige ledelsesopgaver. I områdeledelse er der en mere klar tendens til, at der udnyttes ressourcer på tværs af institutioner, og at der i højere grad er et fælles potentiale ved den ledelsesform i forhold til den fælles ressourceplanlægning. I tråd med dette viser erfaringer fra andre kommuner, at det er muligt at opnå stordriftsfordele og effektiviseringer med områdeledelse, men også at det ikke altid lykkes at realisere disse. Dette kan bl.a. hænge sammen med områdelederens gennemslagskraft, om børnehuseledderne giver slip på opgaverne og klarhed i opgavefordeling.

I netværkene har man som nævnt ikke på samme måde flyttet tværgående opgaver, så de løses i fællesskab i netværket. Nogle steder arbejder man med "specialister", som spiller en særlig rolle, men uden at opgaven dog er flyttet fra institutionerne.

Den relativt korte tidsperiode for ledelsesforsøget har sandsynligvis haft betydning for, at der ikke er gennemført flere ændringer. Ligeledes har det virket hæmmende for den tværgående prioritering, at det har været uafklaret, hvilken ledelsesmodel, der skal indføres fremadrettet, da dette har gjort det vanskeligere at indgå aftaler om prioritering mellem børnehuse og institutioner.

- **Mål 4 – tværfagligt samarbejde og overgange**

Det er Rambølls samlede vurdering, at det tværfaglige samarbejde ikke har spillet en særlig stor rolle i ledelsesforsøget – hverken i områderne eller i netværkene. Tilsvarende gør det sig gældende, at overgangsarbejdet har haft lille fokus i begge ledelsesmodeller.

Dette er ikke udtryk for, at der ikke er fokus på det tværfaglige samarbejde og arbejde med overgange – blot har dette fundet sted parallelt med ledelsesforsøget, uafhængigt af hvilken ledelsesmodel institutionerne har indgået i.

- **Mål 5 – Styrkelse af fællesskabet og fælles forståelse samt bevare mangfoldighed**

Rambøll vurderer, at områdeledelsesmodellen i højere grad end netværksledelsesmodellen har medvirket til at øge den strategiske dialog mellem forvaltning og decentrale enheder. I forhold til at skabe fællesskab og fælles forståelse er dette sket i varierende omfang i både områder og netværk. Dette er dog primært på lederniveau.

Det er yderligere Rambølls vurdering, at mangfoldigheden ikke i nævneværdig grad er blevet påvirket af ledelsesforsøget – hverken i områder eller i netværk. De steder, hvor fællesskabet er øget, har dette ikke haft betydning for mangfoldigheden. Og andre steder er der kun i mindre omfang skabt en større grad af fællesskab og fælles forståelse.

Tabellen nedenfor viser et overblik over Rambølls vurdering af, hvordan succeskriterierne er blevet indfriet af de to ledelsesmodeller. Vurderingen bygger på en sammenvejning af spørgeskemaundersøgelse og interview. Opfyldelsen af succeskriterierne er blevet bedømt i kategorierne *lav, mellem og høj*.

Mål	Områdeledelse		Netværksledelse	
	Succeskriterier	Opfyldelse af succes-kriterium	Succeskriterier	Opfyldelse af succes-kriterium
Mål 1: Skabe endnu bedre dagtilbud for børn og forældre gennem et styrket fokus på det pædagogiske arbejde og udvikling i børnehuse.	Områdelederen aflaster børnehuselederne, så lederne frigøres til mere pædagogisk ledelse i det enkelte børnehus.	Lav	Lederne i netværket aflaster hinanden, så de hver især frigøres til mere pædagogisk ledelse i det enkelte dagtilbud.	Lav
	Samarbejdet i det strategiske ledelsesteam skaber et større fokus på fælles, tværgående, pædagogiske udviklingsprojekter.	Mellem	Samarbejdet i netværket skaber et større fokus på fælles, tværgående, pædagogiske udviklingsprojekter.	Mellem
	Den pædagogiske faglighed styrkes gennem fælles, målrettet kompetenceudvikling for ledere og medarbejdere.	Høj	Den pædagogiske faglighed styrkes gennem fælles, målrettet kompetenceudvikling for ledere og medarbejdere.	Høj
	Børnene får et bedre og mere mangfoldigt tilbud, dels ved fælles, pædagogiske aktiviteter, dels ved at udnytte faglige kompetencer på tværs af husene.	Lav	Børnene får et bedre og mere mangfoldigt tilbud, dels ved fælles, pædagogiske aktiviteter, dels ved at udnytte faglige kompetencer på tværs af dagtilbuddene.	Lav
MÅL 2: Professionalisering af ledelsen af dagtilbuddene med mulighed for et mere strategisk lederfællesskab og målrettet faglig udvikling.	Bedre ledelsesmæssig sparring af den enkelte leder, dels i ledelsesteamet, dels ved en tættere ledelse.	Mellem	Bedre ledelsesmæssig sparring af den enkelte leder i netværket.	Mellem
	Målrettet udvikling af lederrollen ved at bruge ledelsesteamet som arena for kompetenceudvikling og videndeling.	Mellem	Målrettet udvikling af lederrollen ved at bruge netværket som arena for kompetenceudvikling og videndeling.	Mellem
	Større kvalitet i den samlede ledelse (større fokusering i ledelsesopgaven), fordi den todelte ledelse i områdeledelserne skaber en klar arbejdsdeling og specialisering.	Mellem	Større kvalitet i den samlede ledelse (større fokusering i ledelsesopgaven), fordi arbejdsdeling på tværs af dagtilbuddene udnytter lederens forskellige kompetencer og muliggør specialisering.	Mellem
	Øget medarbejdertrivsel som følge af et større fokus på den pædagogiske ledelse og øget samarbejde på tværs af børnehuse.	Ikke belyst	Øget medarbejdertrivsel som følge af et større fokus på den pædagogiske ledelse og øget samarbejde på tværs af dagtilbud.	Ikke belyst
	Bedre løsning af konkrete, ledelsesmæssige udfordringer i hverdagen via koordination, gensidig videndeling og en klar ansvarsfordeling.	Mellem	Bedre løsning af konkrete, ledelsesmæssige udfordringer i hverdagen via koordination, gensidig videndeling og en klar ansvarsfordeling.	Mellem
	Den fælles bestyrelse giver et strategisk løft af arbejdet i forældrebestyrelsen, samtidig med at den nære indflydelse bevares i forældrerådene.	Mellem	-	
	Gennem det fælles, lokale MED-udvalg sikres en større medarbejderindflydelse på den strategiske udvikling af området og områdets børnehuse.	Mellem	-	

	Områdeledelse		Netværksledelse	
Mål	Succeskriterier	Opfyldelse af succes-kriterium	Succeskriterier	Opfyldelse af succes-kriterium
Mål 3: Bedre overordnet styring og en bedre udnyttelse af det ressourcemæssige råderum (økonomi, tid, kompetencer), som sikrer at udfordringerne på dagtilbudsområdet håndteres.	Fælles løsning af en række opgaver og tværgående prioriteringer giver en bedre udnyttelse af ressourcerne og muliggør stordriftsfordele.	Mellem	Fælles løsning af en række opgaver og tværgående prioriteringer giver en bedre udnyttelse af ressourcerne og muliggør stordriftsfordele.	Lav
	Styrkelsen af ledelsen sikrer, at dagtilbuddene er økonomisk, fagligt, administrativt og ledelsesmæssigt bæredygtige.	Mellem	Styrkelsen af ledelsen sikrer, at dagtilbuddene er økonomisk, fagligt, administrativt og ledelsesmæssigt bæredygtige.	Mellem
	Mere effektiv og rationel varetagelse af opgaverne, fordi de administrative og styringsrelaterede opgaver samles hos områdelederen.	Høj	Mere effektiv og rationel varetagelse af opgaverne, fordi administrative og styringsrelaterede opgaver kan samles hos én leder eller hos en fælles administrativ bistand	Lav
Mål 4: At sikre bedre overgange og større sammenhæng i børnenes liv.	Områdelederen styrker og udvikler i samarbejde med ledelsesteamet det tværfaglige samarbejde i områderne med relevante aktører (dagtilbud, skoler, sundhedsplejersker, dagplejere, rådgivere m.m.).	Lav	Netværket udnyttes som platform for at styrke og udvikle det tværfaglige samarbejde i lokalområderne med relevante aktører (dagtilbud, skoler, sundhedsplejersker, dagplejere, rådgivere m.m.).	Lav
	Større helhed i børnenes opvækst som følge af systematisk samarbejde om overgange.	Lav	Større helhed i børnenes opvækst som følge af systematisk samarbejde om overgange.	Lav
Mål 5: At styrke fællesskabet på dagtilbudsområdet og skabe en fælles forståelse og løsning af udfordringerne på hele småbørnsområdet og samtidig bevare mangfoldigheden.	Den todelte ledelsesstruktur og arbejdet i ledelsesteamet muliggør en mere strategisk dialog og fælles løsning af udfordringer mellem forvaltning og dagtilbuddene.	Mellem	Netværket muliggør en mere strategisk dialog og fælles løsning af udfordringer mellem forvaltning og dagtilbuddene.	Lav
	Det tættere samarbejde gør, at flere børn og forældre får gavn af mangfoldigheden i dagtilbuddene.	Lav	Det tættere samarbejde gør, at flere børn og forældre får gavn af mangfoldigheden i dagtilbuddene.	Lav

1.3 Anbefalinger og fremadrettede overvejelser

Nedenfor følger Rambølls anbefalinger og fremadrettede overvejelser vedrørende valg af ledelsesform og implementering heraf.

1. *Afklaring af hvad der er de vigtigste mål i ledelsesformen.* Som det fremgår af ovenstående erfaringer fra Lyngby-Taarbæk Kommune og fra andre kommuner, er der styrker og svagheder ved både område- og netværksledelse. I valget af ledelsesform er det afgørende spørgsmål for Lyngby-Taarbæk Kommune derfor at forholde sig til, hvad vil man med ledelsen på dagtilbudsområdet i fremtiden.
 - a. Hvis Lyngby-Taarbæk Kommune ønsker en model, hvor der mulighed for tværgående prioritering mellem institutioner, en model med stærkere ledelseskraft og en model, hvor der er stærkere strategisk implementeringskraft, er det Rambølls vurdering, at man skal vælge områdeledelse.
 - b. Hvis Lyngby-Taarbæk ønsker en model, som i højere grad bygger på de enkelte institutioners evne til at finde løsninger i fællesskab, og hvor ledelseskraften er knyttet til den enkelte institution, så skal netværksledelse vælges.
2. *Områdelederen er afgørende i områdeledelsesmodellen.* Hvis Lyngby-Taarbæk Kommune ønsker at indføre områdeledelse, kommer områdelederen til at spille en nøglerolle, hvis ledelsesformen skal være en succes. I den forbindelse anbefaler Rambøll, at man i relation til områdelederne, herunder rekrutteringen, lægger vægt på følgende:

- a. At der ansættes områdeledere, der ikke har været leder i en institution i det område, man ansættes i. I modsat fald er det vanskeligere at finde sig til rette i den nye rolle som områdeleder.
 - b. At der ansættes områdeledere, som kan finde balancen mellem tydelighed i lederrollen og lydhørhed over for lokale ønsker og behov. I den forbindelse skal områdelederen medvirke til at skabe tydelighed om opgavefordelingen, så der ikke opstår usikkerhed om denne. Dette indebærer også, at områdelederen skal kunne sætte ind over for børnehusledere, som ikke deltager i samarbejdet i området som forventet. I forlængelse heraf er det vigtigt, at områdelederen er med til at skubbe på en proces, hvor der i det enkelte børnehus skabes klarhed om opgavefordelingen ved børnehuslederens fravær.
 - c. At man specifikt søger efter ledere, der har kompetencer og evner inden for strategisk ledelse, evner inden for ledelse af ledere og strategisk-pædagogisk ledelse. Det skal være ledere, der kan implementere kommunens overordnede strategi, som kan være leder for andre ledere, og som formår at tænke pædagogisk udvikling i en større sammenhæng på tværs af institutioner.
3. *Tydelighed på samarbejdet i netværksmodellen.* Hvis Lyngby-Taarbæk Kommune ønsker at indføre netværksledelse, er det afgørende at det, som skal være fælles, defineres klart. Evalueringen viser, at det kan være en udfordring at nå til enighed om at fordele ledelsesopgaver i netværksmodellen, og at det derfor kan være vanskeligt at indfri de fulde stordriftsfordele og synergier i samarbejdet med denne model. Rambøll anbefaler derfor, at det tydeliggøres, hvilke opgaver netværkene minimum skal være fælles om og finde løsninger på, og at der fra forvaltningens side følges op på, om netværkene lever op til dette. Hvis netværksmodellen skal fungere som et forpligtende netværk, er det afgørende, at forpligtigelsen ikke kun er i forhold til hinanden som institutioner men også i forhold til den politiske og administrative ledelse og de forventninger, der er herfra.
 4. *Hurtig beslutning og ledelseskraft bag implementeringen.* Evalueringen viser, at den uafklarede situation om valg af fremtidig ledelsesmodel har medvirket til, at det fulde potentiale ved ledelsesmodellerne ikke er indfriet. Samtidig viser interviewene, at der er behov for klarhed om den fremtidige model. Rambøll anbefaler derfor, at der tages en hurtig beslutning om valg af en permanent ledelsesmodel, og at der derefter sættes ledelseskraft bag implementeringen af den valgte model.
 5. *Tydelig kommunikation til forældre om valg af ledelsesmodel på alle niveauer.* Evalueringen viser, at der eksisterer stærke holdninger til ledelsesmodellerne blandt forældrene. Det er naturligt, at ændringer kan føre til usikkerhed, og i den sammenhæng ligger områdemodellen længst fra den model, som eksisterede inden ledelsesforsøget. Samtidig viser evalueringen, at medlemmer af forældrebestyrelsen har positive erfaringer med områdeledelses- såvel som netværksmodellen. Uanset hvilken model der vælges, anbefaler Rambøll, at baggrunden for valg af ledelsesmodel kommunikeres tydeligt. I forlængelse heraf er det vigtigt, at ledere og medarbejdere i institutionerne og børnehuse - uanset om der indføres den model, man foretrækker - er konstruktive i kommunikationen med forældrene.
 6. *Særlig proces for selvejende institutioner.* Selvejende daginstitutioner har en særlig juridisk status, som indebærer, at bestyrelsen har det økonomiske ansvar og arbejdsgiveransvaret i institutionen. Dette kan være en udfordring, da eksempelvis modellen med områdeledelse indebærer et samarbejde omkring disse opgaver. En netop gennemført undersøgelse af Rambøll for Socialministeriet viser i den forbindelse, at indførelse af centraliserede ledelsesformer rummer et konfliktpotentiale pga. de selvejende institutioners særlige juridiske status¹. Rambøll anbefaler på den baggrund, at der gennemføres en proces efter en særlig tidsplan for kommunens selvejende daginstitutioner, hvor kommunen og institutionerne sammen afklarer, hvordan ledelsesformen kan tilpasses parternes ønsker. Det er erfaringen fra ovenstående undersøgelse, at denne proces kan tage tid, bl.a. fordi der potentielt skal tages hånd om juridiske spørgsmål.

¹ Rambøll for Socialministeriet (2011). *Undersøgelse af selvejende daginstitutioners vilkår og rammebetingelser. Slutrapport.* Kan hentes på følgende link: http://www.sm.dk/data/Dokumentertilnyheder/2011/Slutrapport_selvejende_daginstitutioners_vilkår.pdf

2. INDLEDNING

Kommunalbestyrelsen besluttede i april 2010 at igangsætte to forsøg med nye ledelsesformer på dagtilbudsområdet i Lyngby-Taarbæk Kommune. Der blev som forsøg dels iværksat områdeledelse for i alt 10 dagtilbud, dels etableret fire forpligtende ledernetværk for Lyngby-Taarbæk Kommunes øvrige 38 dagtilbud. Forsøgene kører i perioden fra den 1. juni 2010 til den 31. maj 2012.

Det blev besluttet at evaluere de to ledelsesformer. Evalueringen skal belyse, om målsætningerne bag ledelsesmodellerne er indfriet, og om der er utilsigtede positive eller negative virkninger af modellerne. Evalueringen skal således bidrage til, at beslutningen om den fremtidige ledelse af kommunens dagtilbud kan foregå på grundlag af dokumentation for, hvordan ledelsesmodellerne kan medvirke til at skabe en stærkere koordination af den pædagogiske, personalemæssige og ledelsesmæssige udvikling.

Evalueringen af ledelsesmodellerne gennemføres af Rambøll i perioden fra juni 2011 til februar 2012.

2.1 Kort om ledelsesforsøget

2.1.1 Formålet med at indføre ledelsesmodellerne

I forbindelse med beslutningen om at gennemføre ledelsesforsøg blev der formuleret en række mål for ledelsesmodellerne. Målene er de samme for de to ledelsesmodeller og er følgende:

1. Skabe bedre dagtilbud for børn og forældre gennem større fokus på det pædagogiske arbejde og udvikling ex. gennem større videndeling og samarbejde
2. Professionalisering af ledelsen af dagtilbuddene med fokus på strategisk lederfællesskab og målrettet faglig udvikling
3. Sikre bedre overordnet styring og bedre udnyttelse af det ressourcemæssige råderum
4. Sikre bedre overgange og større sammenhæng i børnenes liv
5. Styrke fællesskab på dagtilbudsområdet og den fælles forståelse samtidig med at mangfoldigheden bevares.

Til hvert af målene har Lyngby-Taarbæk Kommune opstillet en række succeskriterier, som konkretiserer målene. Succeskriterierne fremgår af det følgende.

2.1.2 Indhold i ledelsesmodellerne

Ledelsesmodellerne er beskrevet i to notater, som beskriver hhv. områdeledelses²- og netværksmodellen³. På den baggrund er de overordnede principper for de to modeller beskrevet nedenfor.

Modellen med *områdeledelse* indebærer, at institutionerne (i områdeledelsesmodellen kaldet børnehuse) er samlet under en områdeleder, som har det overordnede strategiske, økonomiske og faglige ansvar. I hvert børnehus er der en børnehusleder, som står for den daglige pædagogiske ledelse og personaleledelse, og som varetager den daglige kontakt til forældrene.

Det er områdelederen, som er ansvarlig for tildeling af budgetter til de enkelte børnehuse, hvorefter børnehuslederen er ansvarlig for det tildelte budget. Områdelederen har personaleansvar for børnehuslederne, mens børnehuslederen har personaleansvar for medarbejderne i børnehuse. Områdelederen er overordnet pædagogisk ansvarlig, mens børnehuslederen er ansvarlig for det pædagogiske arbejde i børnehuset. I modellen med områdeledelse har souschefen i forsøgsperioden haft en rolle som pædagogisk resourceperson, som arbejder med projekter, tovholderfunktioner mv.

Områdelederen kan aftale en anden fordeling af opgaver end det, som er beskrevet i modellen for pilotforsøget med områdeledelse.

² Model for Pilotforsøg med områdeledelse, notat af 06.06.2010.

³ Principnotat om Forpligtende ledernetværk på daginstitutionsområdet, notat af 18.11.2010.

I modellen med *netværksledelse* har institutionerne egen ledelse og budget. Hvert netværk udpeger en netværksholder, som har ansvar for mødeafholdelse i netværk, kontakt til forvaltningen og andre eksterne parter. Netværksholderen har ingen ledelsesmæssige beføjelser i forhold til de øvrige medlemmer af netværket. Den enkelte institutions ledelse består af en institutionsleder og en souschef. Institutionslederne er forpligtet til at løse en række opgaver i fællesskab. Det betyder, at institutionslederne skal deltage i og bidrage til netværket. De fælles opgaver i netværket skal aftales inden for tre kategorier:

1. *Opgaver rettet mod netværkenes egne medlemmers ledelsesudvikling*, omfattende refleksion over egen og andres ledelse; sparring og supervision; kollegial support i forhold til konkrete opgaver og problemstillinger; videndeling; fælles uddannelse og fælles kompetenceudvikling; mentorordning for nye ledere.
2. *Opgaver i relation til egen og netværkets institutioner*, omfattende varetagelse af økonomisk-administrative opgaver, fx økonomistyring, indkøb ud over de eksisterende indkøbsaftaler, hjemmesider, vikardækning; initiativer i relation til fx virksomhedsplaner, børnemiljøvurderinger og læreplaner; pædagogisk udvikling og personaleudvikling; samarbejde om personaleressourcer, kompetencer og specialiseringer; fast samarbejde med andre aktører, herunder (daginstitutioner, skoler, sundhedsplejersker, dagplejere, rådgivere mv.)
3. *Opgaver i forhold til hele dagtilbudsområdet og kommunen*, omfattende bidrag til løsning af problemstillinger i forhold til forvaltningen, herunder fælles visitationsmøder; gensidigt dialog- og debatforum i forbindelse med fælles projekter i dagtilbudsområdet og kommunen som helhed; implementeringsansvar i forbindelse med gennemførelse af ny lovgivning eller forandringer på dagtilbudsområdet, fx i form af tovholdere, superbrugere mv.

De konkrete, aftalte forpligtelserne skal fremgå af en kontrakt, som indgås i netværket.

Med inspiration fra organisationsteori kan man som udgangspunkt pege på en række styrker og svagheder ved de to ledelsesmodeller. For områdeledelsesmodellen er denne kendetegnet ved en højere grad af hierarkisk styring, dvs. med en "vertikal" styringstilgang baseret på formaliserede beføjelsesgrader og regelbaseret forvaltning, idet områdeledelsen har beføjelser i forhold til de enkelte børnehuse. I udgangspunktet er styrken ved denne model, at den er karakteriseret ved en klar ansvarsfordeling med en leder med ansvar for tværgående prioriteringer og opgaver, som derfor har fokus på dette. Med en hierarkisk model som områdeledelse kan man dog samtidig risikere at skabe langsommelighed i beslutningsgangene, hvilket i praksis kan betyde, at en ny ledelsesform blot giver dobbelt af de samme opgaver.

Netværksledelse er udtryk for netværksbaseret styring med en "horisontal" styringsmodel baseret på fleksibilitet og forhandlinger om konsensus i netværk. En netværksbaseret styringsmodel er kendetegnet ved i højere grad at være tillidsbaseret og interessebåret. Styrken ved modellen kan være, at det er lettere at få implementeret fælles beslutninger, som er taget i fællesskab. På den anden side kan svagheden ved modellen være, at det er vanskeligere at nå til enighed om fælles beslutninger samt at fremme fokus på fællesskabet. Modellen stiller således krav til, at der er tillid mellem de medarbejdere og ledere, der skal samarbejde og skabe et fælles interessefokus.

Yderligere er det værd at hæfte sig ved, at der er stor forskel på, hvordan og hvor meget de to ledelsesmodeller adskiller sig fra organiseringen i Lyngby-Taarbæk Kommune, inden ledelsesforsøget blev igangsat. Dette har betydning, idet omfanget af forandringer forbundet med at indføre en ny ledelsesform er meget forskelligt for de to modeller.

For *netværksmodellen* gælder, at denne i vid udstrækning ligner den hidtidige organisering. I denne model beholder institutionslederne en høj grad af formel kompetence, dog med øgede krav til samarbejde med andre institutioner. Der er så at sige tale om et samarbejde, der bygges uden på en eksisterende organisering, hvorfor omfanget af forandring forbundet med at indføre denne model er relativ lille.

Områdeledelsesmodellen indebærer større forandringer for særligt de involverede institutionsledere. Med denne model er en del af de kompetencer, som institutionslederne tidligere havde, placeret hos en områdeleder. Derudover skal børnehuselederne i denne model vænne sig til at have en leder, der er "tættere på", end man har været vant til.

Disse forskelle i omfang af forandring har betydning for, hvordan man kan forvente – og har kunnet observere – at institutionslederne forholder sig til ledelsesmodellerne. Store forandringer i kompetencer og arbejdsopgaver indebærer alt andet lige større modstand end mindre forandringer. Dette skal yderligere ses i sammenhæng med den relativt korte tidsperiode, som ledelsesmodellerne har været implementeret over, hvorfor der har været kort tid til at arbejde med forandringerne.

2.1.3 Områder og netværk i kommunen

I forsøgsperioden har områdeledelsesmodellen været afprøvet i to områder, mens netværksmodellen har været afprøvet i 4 netværk. Netværkene er sammensat på baggrund af geografi, ledelsesmæssig situation og størrelse. Af oversigten nedenfor fremgår, hvilke børnehuse og institutioner der har indgået i de forskellige områder og netværk.

Tabel 1-1: Områder og netværk

Område og børnehuse		Netværk og institutioner	
Område	Børnehuse	Netværk	Institutioner
Virum-Nord	Børnehuset Askevænget Børnehuset Blå Børnehuset Langs Banen Skovbakkens Børnehave Vuggestuen Villa Furesø	Netværk Brede/ Lundtofte/Hjortekær	Børnehuset Bulderby Børnehuset Eremitagen Børnehuset Lille Ørholm Børnehuset Rosenlyst Børnehuset Rævehøjen Børnehuset Troldebo Børnehuset Vandpytten Vuggestuen Garantien
Ulrikkenborg	Børnehuset Andedammen/Papillon Børnehuset Børnely Børnehuset Kastaniehuset Børnehuset Klokkeblomsten Børnehuset Ulrikke Vuggestuen Trinbrættet	Netværk Lyngby/-Taarbæk	Bondebyens Børnehave Børnehuset Carlsrock Børnehuset Hjortholm Børnehuset Stoppestedet Carlshøj Vuggestue Dansk Røde Kors Børnehave Vuggestuen Firkløveren Taarbæk Børnehuse
		Netværk Virum/Sorgenfri:	Børnehaven Bøgely Børnehuset Pilen Børnehuset Humlehuset Børnehuset Mælkevejen Børnehuset Spurvehuset Vuggestuen Børnereden Vuggestuen I.H.Mundtsvej Vuggestuen Kaplegården
		Netværk Selvejende	Brede Børnehave, Brede 81 Børnehaven Prinsessehøj Lyngby Menighedsbørnehave Børnehuset Blomsten Børnehuset Drivhuset Børnehuset Grønnevej Børnehuset Lærkereden Børnehuset Svanen Børnehuset Åkanden Rudolf Steiner Børnehaven Enhjørningen Vuggestuen Chr. X

De to institutioner Rudolf Steiner Udebørnehaven Stjernedalen og Skovbo Skovbørnehave er hverken en del af et netværk eller et område. Disse to institutioner er derfor ikke omfattet af evalueringen.

Det var intentionen, at selvejende institutioner skulle indgå i netværkene på lige fod med kommunale institutioner. Dette blev dog ændret, således at de selvejende institutioner oprettede deres eget netværk for hele kommunen. Der har ikke været selvejende institutioner involveret i nogen af de to modeller med områdeledelse. Privatinstitutioner indgår hverken i områdeledelse eller netværk.

2.2 Kort om evalueringen

Evalueringen har fokus på, om ledelsesformerne fungerer, som det har været hensigten, og understøtter de mål og succeskriterier, der lå bag forsøgene. Resultaterne skal samtidig ses i forhold til de fremtidige krav, der kan forventes, og skal perspektiveres til erfaringer fra andre kommuner.

I kravspecifikationen til evalueringen er der således skitseret følgende fire punkter, som evalueringen skal afdække:

1. En analyse af, i hvilken udstrækning de to ledelsesforsøg indfrier de opstillede mål og succeskriterier.
2. En vurdering af de to ledelsesformers egnethed i forbindelse med at imødekomme de fremtidige krav og udfordringer på dagtilbudsområdet i Lyngby-Taarbæk Kommune, herunder udfordringer af lovgivningsmæssig, ledelsesmæssig, styringsmæssig, pædagogfaglig og økonomisk karakter.
3. Idet forsøgsperioden er forholdsvis kort ønskes tillige en perspektivering i forhold til erfaringer fra lignende ledelsesforsøg i andre kommuner.
4. Identifikation af særlige udviklings- og justeringsbehov i forbindelse med gennemførelse af en permanent ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet i Lyngby-Taarbæk Kommune.

Det helt centrale i evalueringen er de mål og succeskriterier for ledelsesmodellerne, der er opstillet i forbindelse med modellernes indførelse. Det er derfor også målene, der har struktureret de spørgsmål, der afdækkes i dataindsamlingen (dvs. i spørgeskemaundersøgelsen og interviewene), ligesom de efterfølgende afsnit er struktureret efter målene.

Det skal nævnes, at implementeringen af de to ledelsesmodeller er forløbet over en periode startende den 1. juni 2010, hvorfor modellerne ikke kan forventes at være fuldt implementerede. Evalueringen peger derfor på nogle første tegn på, hvordan de to modeller udvikler sig. Det er bl.a. også på den baggrund, at evalueringen inddrager erfaringer fra andre kommuner. Denne perspektivering er baseret på tilgængelige, skriftlige analyser og evalueringer⁴. Erfaringerne er belyst i forhold til de fem målsætninger, der er opstillet for ledelsesforsøget.

Evalueringen fokuserer yderligere på de to ledelsesformers egnethed til at imødekomme fremtidens krav og udfordringer på dagtilbudsområdet. Indledningsvist følger et afsnit, hvor disse krav er ekspliciteret. Afsnittet er baseret på relevant litteratur samt de indledende eksplorative interview, hvor interviewpersonerne er blevet spurgt om dette.

Evalueringen er bygget op om en indledende eksplorativ fase og efterfulgt af en bredere dataindsamling gennemført i slutningen af forsøgsperiodens afslutning i november/december 2011.

⁴ De anvendte kilder fremgår af litteraturlisten i bilagsmaterialet.

	Fase	Aktiviteter	Output
Maj - juli 2011	Fase 1: Eksplorativ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluerings-workshop ➤ Afdækning af eksisterende skriftlig dokumentation ➤ Eksplorative interview ➤ Udvikling af spørgeskema og spørgeguides ➤ Opsamlende analyse 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Opsamlingsnotat med evalueringsgrundlag ➤ Spørgeskemaer og interviewguides
Nov. - dec. 2011	Fase 2: Dataindsamling til slutevaluering	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Survey med ledere ➤ Interview 	-
Dec. - jan. 2011	Fase 2: Analyse og vurdering-slutrapport	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dataanalyse ➤ Udarbejdelse af rapport 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evalueringsrapport

De eksplorative interview er gennemført med medlemmerne af projektets styregruppe, som dækker alle led i styringskæden, fra forvaltningsdirektør til dagtilbud. Disse interview har været med til at danne udgangspunkt for udarbejdelse af spørgeskema og interviewguides. Spørgeskemaer og interviewguides har været kommenteret af projektets styregruppe.

Yderligere er der taget udgangspunkt i relevant, skriftligt materiale, herunder erfaringer med område- og netværksledelse i andre kommuner.

Der er gennemført følgende dataindsamlingsaktiviteter i slutningen af forsøgsperioden, der sammen med desk research af erfaringer fra andre kommuner udgør grundlaget for slutrapporten:

- Spørgeskemaundersøgelse blandt område-, børnehus- og institutionsledere (svarprocent på 100)
- Interview med
 - Børne- og fritidsdirektør samt chef for dagtilbud og børnesundhed
 - Områdeledere
 - Børnehusledere
 - Institutionsledere
 - Souschefer
 - Pædagogisk personale i netværk og områder
 - Forældrebestyrelsesmedlemmer i netværk og områder

Se Bilag 1 for en mere grundig indføring i evalueringens metode og datagrundlag.

3. FREMTIDIGE KRAV OG UDFORDRINGER PÅ DAGTILBUDSOMRÅDET

I dette afsnit følger en kort beskrivelse af fremtidens krav og udfordringer for ledere på dagtilbudsområdet. Fremtidens krav er i sagens natur vanskelige at spå om, men ikke desto mindre er det relevant, at de organisatoriske valg, der træffes, hænger sammen med fremtidens krav og udfordringer.

Lyngby-Taarbæk har som nævnt opstillet fem målsætninger, som evalueringen af ledelsesmodellerne skal holdes op imod. Det afgørende spørgsmål i forhold til fremtidens krav og udfordringer i forbindelse med evalueringen er derfor, hvorvidt der kan identificeres krav og udfordringer, som ikke allerede er indeholdt i de fem mål. Dette vil blive forfulgt i det følgende. Afsnittet er i vid udstrækning baseret på bogen "Institutionsledelse – ledere, mellemledere og sjakbajser i det offentlige" af Kurt Klaudi Klausen (2006), suppleret med resultater af indledende interview i Lyngby-Taarbæk Kommune med forvaltningsledelse, dagtilbudsledere og medarbejderrepræsentanter.

3.1 Ændrede overordnede rammer for ledelse

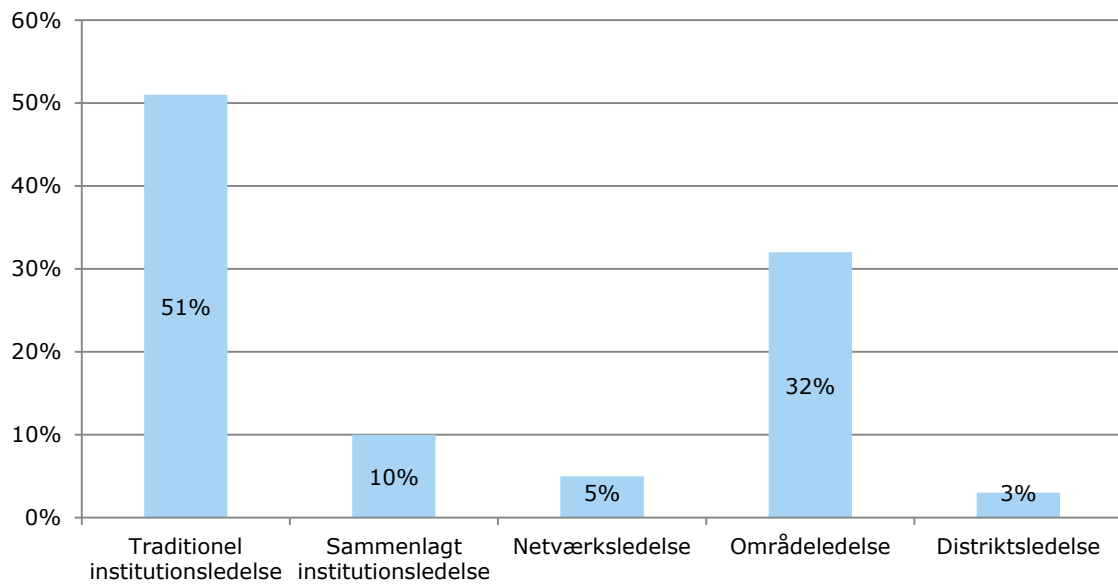
Dagtilbudsområdet i Danmark har været under hastig forandring de sidste 20 år med en markant ændret ledelsesopgave til følge. Op gennem 1990'erne skete en omfattende decentralisering af ledelsesansvar i form af et større økonomisk, personalemæssigt og administrativt ansvar til daginstitutionslederne. Denne udvikling gjorde daginstitutionslederne til fuldtidsledere og fjernede dem fra det pædagogiske arbejde, der i højere grad blev varetaget af souschefer. Med det øgede ledelsesansvar steg således betydningen af god daginstitutionsledelse⁵.

Indførelsen af strukturreformen i 2007 blev løftestang for et endnu tungere fokus på daginstitutionsledelse. Dette skyldtes, at et hovedformål med strukturreformen var at skabe større og mere bæredygtige fagmiljøer og opnå økonomiske stordriftsfordele ved større enheder. For at indfri disse målsætninger på daginstitutionsområdet var der behov for ledere, der eksempelvis kunne samarbejde og udnytte mulighederne i de nye fagmiljøer, lede eventuelle fusionsprocesser og udnytte stordriftsfordelene⁶. Strukturreformen har med andre ord accelereret kravene til ledelse på daginstitutionsområdet, og den forværrede økonomiske situation med nulvækst i kommunerne har øget opmærksomheden på ledelse, der kan sikre effektive ressourceudnyttelse. Det har fået flere kommuner til at overveje, hvilken ledelsesmodel der bedst passer til disse krav. Nedenstående figur viser, hvilken ledelsesmodel andre danske kommuner benyttede sig af på daginstitutionsområdet i 2010. Hvor traditionel institutionsledelse førhen var helt dominerende, er andre ledelsesmodeller nu under fremvækst med områdeledelse som den typiske alternative organisationsform. Samtidig bemærkes det, at der er relativt få erfaringer med netværksledelse i kommunerne at trække på i evalueringen.

⁵ Klausen, Kurt Klaudi (2006): *Institutionsledelse – Ledere, mellemledere og sjakbajser i det offentlige*. s. 45-46

⁶ Klausen, Kurt Klaudi (2006): *Institutionsledelse – Ledere, mellemledere og sjakbajser i det offentlige*. s. 56

Figur 1: Hvilken ledelsesmodel er mest udbredt i kommunen på daginstitutionsområdet (N=63)?



Kilde: Væksthus For Ledelse (2011): *Ledelsesmodeller i kommunale dagtilbud – status fire år efter opgave- og strukturenformen.*

3.2 Krav til dagtilbudsledere

Ser man mere specifikt på hvilke krav, der stilles til en dagtilbudsledelse, er udgangspunktet naturligvis, at ledelsen skal leve op til den nationale lovgivning, herunder især dagtilbudsloven, dagtilbudsbekendtgørelsen og dagtilbudsvejledningen⁷. Loven fastlægger de nationale formål men indeholder også krav til de indholdsmæssige rammer i dagtilbuddene. De seneste år har man set en øget statslig regulering af indholdsmæssige krav til dagtilbuddene. Dette omfatter 1) pædagogiske læreplaner: Alle daginstitutioner skal i henhold til dagtilbudsloven udarbejde en pædagogisk læreplan med mål for det pædagogiske arbejde. Der skal følges op på planens målsætninger i form af en evaluering. 2) Sprogvurderinger: Kommunerne skal gennemføre en sprogvurdering af 3-årige børn i dagtilbud, hvor personalet har en formodning om, at der kan være behov for sprogstimulering, ligesom kommunerne skal gennemføre en sprogvurdering af børn, der ikke er i dagtilbud. Kommunerne kan også vælge at tilbyde alle forældre til 3-årige børn i kommunen en sprogvurdering af deres barn. Sprogvurderingen på de forskellige alderstrin skal være det pædagogiske personales og børnehaveklasselederes redskab til at vurdere børnenes sprog og på den baggrund tilrettelægge en indsats, der styrker børnenes sproglige udvikling i dagtilbuddet og i skolen. 3) Arbejde med børn med særlige behov følger dagtilbudsloven, serviceloven, folkeskoleloven samt bekendtgørelse om folkeskolens specialpædagogiske bistand til børn, der endnu ikke har påbegyndt skolegangen. I henhold til dagtilbudsloven skal kommunalbestyrelsen sikre støtte til børn med særlige behov for støtte. Dagtilbudsloven tilsiger samtidig, at den pædagogiske læreplan skal indeholde beskrivelse af mål og relevante pædagogiske metoder og aktiviteter i relation til børn med særlige behov.

Yderligere kan nævnes, at dagtilbuddene startende i 2011 i medfør af aftalen om kommunernes økonomi for 2010 skal arbejde med faglige kvalitetsoplysninger, som dokumenterer den faglige kvalitet i dagtilbuddene. Det er op til kommunerne selv at afgøre, hvordan denne opgave skal løses – men arbejdet med faglige kvalitetsoplysninger kan ses som en fortsættelse af en udviklingstrend, hvor særligt kravene om arbejde med pædagogiske læreplaner, sprogvurderinger og faglige kvalitetsoplysninger tages som udtryk for en tendens i retning af, at det i stadig stigende grad bliver en del af det pædagogiske arbejde at arbejde med kvalitetsudvikling baseret på evaluering af egen praksis, som bygger på forskellige typer af dokumentation. I denne sammenhæng bliver kombinationen af stærk faglighed og analytiske evner derfor helt centrale.

⁷ Dagtilbudsloven (LOV nr. 501 af 06/06/2007, som senest er ændret ved LOV nr. 630 af 11/06/2010, Dagtilbudsbekendtgørelsen (seneste opdatering er BEK nr. 1633 af 3/12/2010), Dagtilbudsvejledningen (seneste opdatering er VEJ nr. 93 af 16/11/2010), (vejledning til dagtilbudsloven). Området er i mindre omfang også reguleret af anden lovgivning, herunder folkeskoleloven, serviceloven, Lov om fremme af frit valg for borgerne, bekendtgørelse om sammenlignelig brugerinformation, Fødevareloven og Produktsikkerhedsloven

I forlængelse heraf kan ovennævnte initiativer om bl.a. faglige kvalitetsoplysninger og pædagogiske læreplaner ses som et udtryk for, at der vil være et stadig stigende fokus på børns læring i dagtilbuddene, således at der skabes et solidt fundament for skolegangen. Dette kan blandt andet eksemplificeres ved de nyeste nationale initiativer på dette område med Socialministeriets Task Force om fremtidens dagtilbud, som blandt andet skal fokusere på børns læring⁸, samt den nuværende socialministers ønske om, at der skal eksistere fælles mål for børnenes kompetencer, når de forlader daginstitutionerne for at begynde deres skolegang⁹.

Udover at arbejdet med dokumentation kan bruges internt til faglig udvikling, kan det også have et eksternt sigte, hvor dagtilbuddene skal dokumentere kvaliteten til forældre, forvaltning og kommunalbestyrelse. I flere kommuner er man eksempelvis begyndt at anvende kvalitetsrapporter til dette formål, sådan som det også kendes fra grundskolen. Denne udvikling med fokus på analytiske kompetencer og eksternt kommunikation vil være noget, som dagtilbudsledelsen skal kunne stå i spidsen for.

Udover de nationale krav skal dagtilbudsledelsen honorere kommunale krav om virksomhedsplaner, budgetstyring og lønsumstyring. Med andre ord opgaver, som stiller krav til kendskab til økonomi, planlægning mv.

Oveni i disse krav skal dagtilbudslederne agere strategisk og være innovative for at indløse potentialet for faglig udvikling og effektivisering. Effektiviseringer kan forventes at komme til at spille en afgørende rolle i de kommende år, hvor de kommunale budgetter kommer under pres. At dette er en udvikling, der allerede er i gang, kommer eksempelvis til udtryk i aftale om kommunernes økonomi for 2012 mellem regeringen og KL. Heraf fremgår det, at de nuværende økonomiske rammer for kommunerne ligger fast, og at udviklingen af den kommunale service derfor skal ske inden for denne ramme – herunder øgede udgifter til eksempelvis ældreservice og sundhedsområdet¹⁰.

I den forbindelse kan det forventes, at der vil være et særligt fokus på at nedbringe udgifter til ledelse og administration for på den måde at undgå at skære i 'kerneydelsen'. Igen en udvikling, som er igangsat med den seneste aftale om kommunernes økonomi, idet aftalen indebærer, at den kommunale administration skal reduceres med ca. 1½ mia. kr. i 2013 i forhold til niveauet i 2010¹¹.

Samtidig vil der være fluktuerende børnetal, der stiller krav til dagtilbuddenes tilpasningsevne. I denne kontekst vil dagtilbudsledere skulle være innovative for at få færre ressourcer og stigende krav til at gå op i en højere enhed.

For at sikre en mere smidig og effektiv opgaveløsning kan det i forlængelse heraf forventes, at kommunerne vil arbejde med placering af opgaver centralt i forvaltningen og centralt i dagtilbuddene (fx områder, distrikter eller netværk) eller daginstitutionerne. Et eksempel på dette kunne være placering af økonomisk ansvar, ledelsesansvar eller organisatorisk placering af den specialiserede støtte, fx i form af støttepædagogkorpsen. Der kan ikke entydigt peges på, hvorvidt der generelt kan forventes en øget centralisering eller decentralisering af opgaver på dagtilbudsområdet – men blot at kommunerne arbejder med opgaveplaceringen med henblik på at hente økonomiske, ledelses- eller driftsmæssige gevinster. Spørgsmålet om decentralisering versus centralisering hænger blandt andet sammen med, hvilken volumen der kan opnås i opgaveløsningen. Større enheder i form af områder eller netværk kan derfor alt andet lige forventes at resultere i, at flere opgaver vil blive løst decentralt.

⁸ Der kan læses uddybende om Task Forcen på Socialministeriets hjemmeside på adressen www.sm.dk/Nyheder/Sider/Vis%20Nyhed.aspx?NewsItem=648

⁹ Der er tale om et endnu ikke fremsat lovforslag. Se uddybende på Socialministeriets hjemmeside på adressen www.sm.dk/Nyheder/Sider/Vis%20Nyhed.aspx?NewsItem=627

¹⁰ Aftale om kommunernes økonomi for 2012. Regeringen og KL. Findes på internettet på adressen www.kl.dk/ImageVault/Images/id_48076/ImageVaultHandler.aspx

¹¹ Aftale om kommunernes økonomi for 2012. Regeringen og KL. Findes på internettet på adressen http://www.kl.dk/ImageVault/Images/id_48076/ImageVaultHandler.aspx

Fokus på at forbedre den tidlige opsporing af udsatte børn og ikke mindst at håndtere sagerne rigtigt efterfølgende med ønske om, at en stor del af støtten kan tilrettelægges i normalområdet, kan kun forventes at blive større i fremtiden i kommunerne. Dette stiller krav til faglighed i dagtilbuddets arbejde med denne gruppe af børn. Fremtidens dagtilbudsleder kan også forventes at skulle spille en rolle i at styrke det tværfaglige samarbejde i kommunerne om børn i udsatte positioner. Dette stiller krav til lederens gennemslagskraft i samarbejdet med ledere af andre fagligheder i kommunen.

Og endelig skal dagtilbudslederen håndtere lokale ønsker og forventninger hos medarbejdere og forældre, der i stigende grad efterspørger særlige tilbud og fleksibilitet i dagtilbuddenes ydelser. Rambøll har foretaget et interview med formanden for Forældrenes Landsorganisation, Lars Klingenberg, der oplever, at forældre i stigende grad efterspørger et større og mere forskelligartet udbud af dagtilbud, fx dagtilbud med en særlig pædagogisk profil eller integrerede institutioner med både vuggestue og børnehave. Lars Klingenberg oplever desuden, at forældre efterspørger dagtilbud, som ligger i geografisk nærhed fra deres bopæl, har fleksible åbningstider og en højere normering pr. barn. Det er formandens opfattelse, at forældre generelt har øget deres forventninger til barnets dagtilbud, og at forældre i højere grad end tidligere er villige til at skifte dagtilbud, hvis forventningerne ikke indfries¹². At forældre stiller øgede krav til dagtilbud støttes af en undersøgelse, som Børn & Unge har foretaget blandt 838 pædagoger i samarbejde med BUPL's politisk-økonomiske team. Undersøgelsen viser, at 79 pct. af pædagogerne er enige eller overvejende enige i, at forældre er blevet mere krævende inden for de seneste 5 år¹³.

3.3 Sammenfatning

Der kan dermed opstilles nedenstående oversigt over fremtidige krav og udfordringer for dagtilbudsledere. Det er Rambølls vurdering, at disse krav og udfordringer er indeholdt i de 5 mål, som Lyngby-Taarbæk Kommune har opstillet for en ny ledelsesmodel. Oversigten viser kravene og udfordringernes sammenhæng til de fem opstillede mål.

Tabel 3-1: Fremtidens krav og udfordringer – set i sammenhæng med målene for ledelsesforsøgene

Krav og udfordringer	Relation til mål for ledelsesforsøg
Skal udøve personaleledelse for at sikre motivation og gode arbejdsvilkår for medarbejdere, bl.a. ved at have en professionel tilgang til motivation og arbejde med personale.	Er indeholdt i mål 2 om professionalisering af ledelsen med mulighed for et mere strategisk lederfællesskab og målrettet faglig udvikling.
Skal udøve faglig ledelse for at sikre pædagogisk udvikling og kvalitet, herunder fokus på læring.	Er indeholdt i mål 1 om bedre dagtilbud gennem større fokus på det pædagogiske arbejde og udvikling - og delvis i mål 4 om bedre overgange og større sammenhæng i børnenes liv.
Skal udøve strategisk ledelse ved at arbejde langsigtet med både dagtilbuddets og kommunens mål, bl.a. ved at indgå i et strategisk lederfællesskab med øje for det kommunale fællesskab og ved at være innovativ i forhold til ønsker og forventningerne hos medarbejdere og brugere.	Er indeholdt i mål 5 om bedre strategisk lederfællesskab og fælles forståelse på dagtilbudsområdet - og i mål 2 om professionalisering af ledelsen med mulighed for et mere strategisk lederfællesskab og målrettet faglig udvikling.
Skal til stadighed tænke over, hvordan knappe ressourcer kan anvendes mest effektivt til gavn for den faglige kvalitet.	Er indeholdt i mål 3 om bedre overordnet styring og ressourceudnyttelse.
Skal bruge de eksisterende krav om læreplaner, sprogvurderinger, virksomhedsplaner, budgetstyring mv. som aktive redskaber i forhold til den samlede ledelsesopgave.	Er indeholdt i mål 1 om bedre dagtilbud gennem større fokus på det pædagogiske arbejde og udvikling - og i mål 2 om professionalisering af ledelsen med mulighed for et mere strategisk lederfællesskab og målrettet faglig udvikling.
Skal indgå i tværfagligt samarbejde med andre faggrupper om børn i udsatte positioner.	Er indeholdt i mål 4 om bedre overgange og større sammenhæng i børnenes liv.

¹² Interview med formand for Forældrenes Landsorganisation (FOLA) Lars Klingenberg d. 13.07.11

¹³ Børn & Unge (2010): *Tema: Forældre er blevet mere krævende*

Rambøll skal, jf. opdraget for evalueringen (se afsnit 2.2), forholde ledelsesmodellernes egnethed til at imødekomme de fremtidige krav og udfordringer på dagtilbudsområdet. Som det fremgår af det ovenstående, er det vores vurdering, at de fem formulerede mål allerede indeholder fremtidens krav og udfordringer. På den baggrund er evalueringen, som fremgår af de følgende afsnit i rapporten, gennemført med de fem mål som målestok for ledelsesmodellerne. I rapporten vil der dog løbende blive perspektiveret til fremtidens udfordringer til dagtilbudsledelse.

4. MÅL 1: STYRKET FOKUS PÅ DET PÆDAGOGISKE ARBEJDE OG UDVIKLING I BØRNEHUSENE

Det første mål med ledelsesforsøget har været at øge fokus på det pædagogiske arbejde og udviklingen af børnehuse. Tanken er, at der gennem aflastning af og samarbejde mellem lederne skal frigøres ressourcer til pædagogisk ledelse og udvikling. Ligeledes skal fælles kompetenceudvikling og fælles pædagogiske aktiviteter samt udnyttelse af pædagogiske ressourcer på tværs af dagtilbud styrke det pædagogiske arbejde. Dette mål falder fint i tråd med fremtidige krav og forventninger til, at lederen skal udøve faglig ledelse for at sikre pædagogisk udvikling og kvalitet, herunder brug af redskaber som sprogvurderinger og pædagogiske læreplaner. Mål og succeskriterierne for styrket fokus på det pædagogiske arbejde og udviklingen fremgår af Tabel 4-1 nedenfor.

Tabel 4-1: Mål og succeskriterier for styrket fokus på det pædagogiske arbejde og udvikling af børnehuse

Mål	Succeskriterier områdeledelse	Succeskriterier netværksledelse	Belyses i afsnit...
Mål 1: At skabe endnu bedre dagtilbud for børn og forældre gennem et styrket fokus på det pædagogiske arbejde og udvikling i børnehuse.	Områdelederen aflaster børnehuslederne, så lederne frigøres til mere pædagogisk ledelse i det enkelte børnehus.	Lederne i netværket aflaster hinanden, så de hver især frigøres til mere pædagogisk ledelse i det enkelte dagtilbud.	4.1
	Samarbejdet i det strategiske ledelsesteam skaber et større fokus på fælles, tværgående, pædagogiske udviklingsprojekter.	Samarbejdet i netværket skaber et større fokus på fælles, tværgående, pædagogiske udviklingsprojekter.	4.2
	Den pædagogiske faglighed styrkes gennem fælles, målrettet kompetenceudvikling for ledere og medarbejdere.	Den pædagogiske faglighed styrkes gennem fælles, målrettet kompetenceudvikling for ledere og medarbejdere.	4.3
	Børnene får et bedre og mere mangfoldigt tilbud, dels ved fælles pædagogiske aktiviteter, dels ved at udnytte faglige kompetencer på tværs af huse.	Børnene får et bedre og mere mangfoldigt tilbud, dels ved fælles pædagogiske aktiviteter, dels ved at udnytte faglige kompetencer på tværs af dagtilbuddene.	4.4

4.1 Aflastning af lederen

Ser vi nærmere på en af de helt centrale målsætninger for ledelsesforsøgene i Lyngby-Taarbæk Kommune om, at en ny ledelsesform skulle medføre, at der kom større fokus på og mere tid til pædagogisk ledelse, så tegner der sig et billede af, at det ikke nødvendigvis er sket. Der kan dog konstateres en forskel mellem områdeledelse og netværksledelse.

Den anvendte tid på pædagogisk ledelse i netværksledelse og områdeledelse er relativt ensartet, men der er dog en tendens til, at ledere i netværk oplever, at de anvender mere tid på pædagogisk ledelse end ledere i områderne. Forskellen er dog ikke markant.

Tabel 4-2: Hvor meget af din ugentlige arbejdstid går under den nye ledelsesstruktur med pædagogisk ledelse?

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
0-5 timer	20 %	36 %
6-10 timer	25 %	27 %
11-15 timer	14 %	9 %
16-20 timer	11 %	27 %
21-25 timer	8 %	0 %
26-30 timer	2 %	0 %
31 timer eller mere	2 %	0 %
Ved ikke	14 %	0 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

Interviewene peger på, at der er stor forskel mellem institutionerne og mellem lederne i områderne på, hvordan de prioriterer deres tid. Nogle ledere har været meget opmærksomme i deres prioritering af tiden og har overladt dele af de administrative opgaver til områdelederen eller har uddelegeret administrative opgaver til medarbejdere. Det kunne være udarbejdelse af ugeplan, vikardækning eller telefonbesvarelse, som en souschef eller leder måske tidligere har taget sig af. Efter Rambølls vurdering peger denne store forskellighed i prioriteringen mellem tiden til administration og pædagogisk ledelse på, at lederne i områderne ikke har fundet en form for, hvordan ledelsestiden skal prioriteres, og hvor de forskellige opgaver skal placeres i den nye ledelsesform. Tvivl om prioritering af tiden er ikke i samme grad tilfældet for netværksledelse.

Der fremgår klart af spørgeskemaundersøgelsen blandt lederne, at lederne i netværkene anvender den samme tid på pædagogisk ledelse, som før forsøgene blev indført. 69 pct. af lederne i netværk angiver, at de anvender samme tid på pædagogisk ledelse som før. Dette underbygger konklusionen om, at netværksledelse ikke har haft stor betydning for ledernes prioritering af tiden mellem den pædagogiske ledelse og det administrative arbejde.

Der er sket større ændringer for lederne i områderne, hvor henholdsvis 36 pct. angiver, at de har mindre tid til pædagogisk ledelse, 9 pct. angiver, at de har mere tid, mens 18 pct. har svaret ved ikke. I sammenligning med lederne i netværksledelse er det en højere andel af lederne i områderne, der har mindre tid til pædagogisk ledelse.

Tabel 4-3: Hvor meget tid har du til pædagogisk ledelse under den nye ledelsesstruktur sammenlignet med den tidligere ledelsesstruktur?

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Meget mere tid	0 %	0 %
Mere tid	3 %	9 %
Det samme	69 %	36 %
Mindre tid	11 %	18 %
Meget mindre tid	6 %	18 %
Ved ikke	11 %	18 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

At netværkenes ændring af anvendelse af tid på ledelse er mindre markant, kan hænge sammen med, at institutionerne har bibeholdt souscheferne, og lederne derved har mulighed for aflastning af administrative opgaver. Netværksledelse har derved ikke haft samme betydning for lederne i deres prioritering af tid.

Herudover er det et tydeligt resultat af interviewene for begge ledelsesmodeller, at lederne har brugt meget tid på særligt kompetenceudvikling og møder 'ude af huset'. Noget af dette hænger sammen med den nye struktur, og oplevelsen er, at der har været ekstra mange aktiviteter i starten, fordi man skulle have tingene til at falde på plads i den nye struktur. Derudover vurderer lederne, at de har brugt meget tid på kompetenceudvikling, som ikke har relation til ledelsesforsøget. Dette kan have betydning for, at det ikke har været muligt at omsætte eventuelt reduceret tidsanvendelse på nogle typer af ledelsesopgaver til tid til pædagogisk ledelse.

I forbindelse med ledelsesforsøget er der udarbejdet en beskrivelse af ledelsesopgaver, og hvordan man forventede, at opgaverne blev placeret i henholdsvis netværk og områder. Evalueringen peger på, at der er sket et relativt stort skift i den type af opgaver, der bliver løst af lederne i netværkene og lederne i områderne.

Spørgeskemaundersøgelsen (Tabel 4-4) viser, at der er en tydelig tendens til, at flere af ledelsesopgaverne med et tværgående snit som lønpolitik, kontakt til forvaltningen, tværgående budgetstyring etc. bliver varetaget af områdelederen. Det er interessant, at der trods ledelsesforsøgets korte eksistensperiode er sket et så markant skifte i, hvilke opgaver der i områdeledelse ikke længere varetages af den enkelte institutionsleder men er løftet til områdelederniveau. Opgaver vedrørende økonomistyring og ressourceplanlægning (særligt af fælles karakter) samt personalepolitiske forhold er i højere grad rykket til områdelederen. Dette peger på, at der er sket en reel ændring i placeringen af de ledelsesmæssige opgaver, sådan at områdelederen i højere grad varetager tværgående ledelsesopgaver. De ledelsesmæssige opgaver har ikke i samme grad ændret placering i netværksmodellen, men der er tendens til, at flere ledelsesmæssige opgaver diskuteres og løses i fællesskab.

Tabel 4-4: Hvilke af følgende ledelsesopgaver udføres i dag helt eller delvist af ledernetværk/ledelsesteamet, herunder områdelederen? Besvarelser af ledere i netværk

	Institutionsledere i netværk				Børnehusledere i områder			
	Udføres kun af netværksholder	Udføres af institutionsleder samt ledernetværk	Udføres kun af institutionsleder	I alt	Udføres kun af områdeleder	Udføres af børnehusleder samt ledelsesteam, herunder områdeleder	Udføres kun af børnehusleder	I alt
Budgetstyring i forhold til tværgående opgaver	20 %	34 %	45 %	100 %	81 %	18 %	0 %	100 %
Lønsumsstyring	0 %	0 %	100 %	100 %	100 %	0 %	0 %	100 %
Udarbejdelse af virksomhedsplan	3 %	29 %	69 %	100 %	0 %	36 %	64 %	100 %
Fastsættelse af mål for pædagogisk udvikling	3 %	31 %	66 %	100 %	0 %	27 %	73 %	100 %
Løbende dokumentation og evaluering	0 %	29 %	71 %	100 %	0 %	18 %	82 %	100 %
Fælles kompetenceudvikling	14 %	74 %	11 %	100 %	9 %	82 %	9 %	100 %
Ansættelse af nye medarbejdere	0 %	6 %	94 %	100 %	0 %	0 %	100 %	100 %
Arbejdspladsvurdering (APV)	0 %	3 %	97 %	100 %	0 %	9 %	91 %	100 %
Forhandling af løn	0 %	3 %	97 %	100 %	46 %	46 %	9 %	100 %
Lønpolitik	0 %	6 %	94 %	100 %	36 %	46 %	18 %	100 %
Personalepolitik	0 %	14 %	86 %	100 %	0 %	55 %	46 %	100 %
Tværfagligt samarbejde mellem institutioner/afdelinger	6 %	77 %	17 %	100 %	0 %	73 %	27 %	100 %
Fælles økonomistyring	3 %	14 %	83 %	100 %	46 %	27 %	27 %	100 %
Fælles indkøb	0 %	14 %	86 %	100 %	18 %	36 %	46 %	100 %
Fælles vikardækning	0 %	9 %	91 %	100 %	9 %	9 %	82 %	100 %
Læreplaner	0 %	14 %	86 %	100 %	0 %	0 %	100 %	100 %
Samarbejde om personaleressourcer	3 %	20 %	77 %	100 %	9 %	9 %	82 %	100 %
Samarbejde med eksterne aktører (fx skole, sundhedsplejersker, dagplejere)	0 %	43 %	57 %	100 %	9 %	18 %	73 %	100 %
Kontakt til forvaltningen	6 %	80 %	14 %	100 %	27 %	64 %	9 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

Resultaterne i områderne er udtryk for, at der har været meget stor forskel på hvordan de to områder i ledelsesforsøget har implementeret områdeledelsesmodellen. Interviewene viser således, at det er lykket at omfordele opgaverne i højere grad i det ene end i det andet område.

Ovennævnte typer af opgaver, som i områdemodellen varetages af områdelederen, varetages i netværkene af lederen af institutionen eller i fællesskab mellem lederne. Interviewene med institutionsledere i netværk viser, at man primært har arbejde med at udpege 'specialister', som andre kan trække på i forhold til disse typer af opgaver. Denne tendens var også tydelig i inter-

viewene, hvor den type af ledelsesopgaver i områderne blev placeret mere entydigt hos områdelederen end hos børnehuslederne. Den entydige, ledelsesmæssige arbejdsdeling var ikke på samme måde til stede i netværksledelse, men ét af netværkene har udpeget særlige indsatsområder til ledere og souschefer.

Interviewene kan belyse nogle af resultaterne i tabellen yderligere. Kontakt til forvaltningen er den opgave, som flest institutionsledere i netværk har angivet, løses af netværket i samarbejde med institutionslederen. Her oplever chefen for dagtilbud og børnesundhed på den anden side, at den primære kontakt med institutionerne i netværk foregår bilateralt, bl.a. på faste ledermøder. Til sammenligning opleves kontakten med områderne i højere grad at gå gennem områdelederen.

Samlet set kan det konkluderes, at der i områdeledelse er sket en ændring af de ledelsesmæssige opgaver, sådan at børnehuslederne har fået mere institutionsnære ledelsesopgaver. Der er dog ikke en entydig tendens til, at lederne, hverken i områdeledelse eller netværksledelse, har fået mere tid til pædagogisk ledelse jf. Tabel 4-3 ovenfor.

Samlet set vurderer Rambøll, at områdemodellen mest klart giver mulighed for at udskille ledelsesmæssige og administrative opgaver, som kan aflaste lederne af børnehusene. Samtidig viser evalueringen, at det for begge ledelsesmodeller er en udfordring at omsætte den sparede tid til pædagogisk ledelse. Rambøll vurderer, at dette dels er et udtryk for, at det tager tid at implementere en ny ledelsesstruktur i form møder, kompetenceudvikling mv., og at der fremadrettet kan være et potentiale for at omsætte sparet tid til tid til pædagogisk ledelse. Rambøll vurderer dog også, at det kræver et særskilt fokus, hvis det skal lykkes at omsætte sparet tid til pædagogisk ledelse. Dette gælder for begge ledelsesformer.

Erfaringerne fra Lyngby-Taarbæk Kommune ligner således erfaringerne fra andre kommune, hvad angår det forhold, at områdelederen i højere grad varetager tværgående ledelsesopgaver og muligheder for tværgående prioritering. Der er også en tendens til, at lederne i både områderne og netværk kan trække på og udnytte hinandens forskellige kompetencer, men dette har endnu ikke entydigt ført til en styrkelse af den pædagogiske ledelse i ledelsesforsøgenes eksistensperiode.

4.2 Tværgående pædagogiske projekter

Erfaringer med tværgående, pædagogiske aktiviteter eller projekter er relativt begrænsede i de to ledelsesformer. Der er også forskelle mellem de forskellige netværk og områder samt institutioner. Nogle områder/netværk og institutioner har arbejdet mere intenst med tværgående, pædagogiske aktiviteter eller projekter, mens andre endnu ikke har haft erfaringer på dette område. I udgangspunktet har alle områder og netværk arbejdet med tværgående, pædagogiske projekter, men der er forskel på, hvad der er blevet arbejdet med og i hvilket omfang.

Det fremgår da også af besvarelserne i spørgeskemaundersøgelsen. Langt hovedparten (86 pct. netværk, 82 pct. for områdeledere) har haft erfaringer med tværgående aktiviteter eller projekter (jf. Tabel 4-5), men det er forholdsvis få aktiviteter, der har været iværksat (jf. Tabel 4-6).

Der har været iværksat færrest tværgående aktiviteter i områderne, men interviewene viser, at der er forskel på de to områder. Det ene område har arbejdet mere indgående med de fælles, pædagogiske projekter, ved at der både har været aktiviteter rettet mod personalet og aktiviteter med børnene som fælles omdrejningspunkt.

Tabel 4-5: Er der iværksat fælles, pædagogiske udviklingsprojekter i netværket/området, mens ledelsesforsøget har stået på?

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Ja	86 %	82 %
Nej	9 %	18 %
Ved ikke	6 %	0 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

Tabel 4-6: Hvor mange fælles udviklingsprojekter er igangsat i netværket/området, mens ledelsesforsøget har stået på?

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Et enkelt udviklingsprojekt	13 %	70 %
To	37 %	10 %
Tre	33 %	0 %
Fire	10 %	0 %
Fem eller flere udviklingsprojekter	7 %	0 %
Ved ikke	0 %	20 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere

Note: Spørgsmålet stilles kun, såfremt der svares ja til forrige spørgsmål.

Ledere i netværk (N=30), Ledere i områder (N=10)

Interviewene blandt medarbejdere og ledere viser, at de pædagogiske udviklingsprojekter har varierende karakter. I netværkene har der været aktiviteter omkring "Sangens dag", ligesom nogle også har deltaget i en aktivitetsdag med OL for børn. Endeligt har nogle af institutionerne også har deltaget i forskellige fællesaktiviteter med børn sammen med andre institutioner. I det ene område har der været gennemført pædagogiske udviklingsdage, hvor omdrejningspunktet har været fælles, pædagogiske projekter under ledelsesforsøget. I det andet området har der været arbejdet med tværfaglige projekter, eksempelvis i form af fælles ekskursioner med børnene, og der har været gennemført ét større projekt (frilandsprojektet). Dette projekt har ifølge ledere og medarbejdere været meget positivt.

Det er Rambølls vurdering, at trods det forhold, at der har været igangsat projekter i de to ledelsesformer, så er erfaringerne relativt begrænsede, og der tegner sig ikke et entydigt billede af, hvilke af de to ledelsesformer der bedst formår at arbejde målrettet med styrkelse af det tværgående, pædagogiske arbejde. Der er imidlertid stor opbakning både i netværkene og områderne til mulighederne for at arbejde med pædagogiske projekter på tværs af institutionerne.

Det kan konkluderes, at arbejdet med de pædagogiske projekter er relativt begrænset, og det er Rambølls vurdering, at potentialet ved begge ledelsesformer ikke er realiseret i sit fulde omfang¹⁴.

4.3 Kompetenceudvikling

I forbindelse med ledelsesforsøget har der været iværksat et kompetenceudviklingsforløb for alle institutions- og børnehusledere. Forløbet har været iværksat centralt af forvaltningen med henblik på at understøtte implementering af ledelsesmodellerne.

Ser man på børnehus- og institutionsledernes vurdering af, om der er igangsat fælles kompetenceudvikling i netværket eller området for lederne, er der da også en stort flertal, der svarer bekræftende på dette.

¹⁴ Som eksempel på pædagogiske projekter i andre kommuner kan nævnes tværinstitutionelt arbejde med sprogvejledning eller indskoling, der gennemføres i Aarhus Kommune. Aarhus Kommune har organiseret institutionerne i dagtilbud, der svarer til områdeledelse i Lyngby-Taarbæk Kommune.

Tabel 4-7: Er der igangsat fælles kompetenceudvikling i netværket/området for lederne?

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Ja	91 %	64 %
Nej	9 %	36 %
Ved ikke	0 %	0 %
I alt	100 %	0 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

Interviewene viser, at det netop er det fælles iværksatte kompetenceudviklingsforløb, som flere hæfter sig ved. Rambøll vurderer, at resultaterne i Tabel 4-7 derfor i vid udstrækning er et udtryk for, at lederne har deltaget i dette forløb. Interviewene viser samtidig, at der også er arrangeret fælles dage for ledere mv.

I forlængelse heraf viser Tabel 4-8, at der også er iværksat kompetenceudvikling for medarbejderne i de fleste institutioner og børnehuse i både områder og netværk.

Tabel 4-8: Er der igangsat fælles kompetenceudvikling i netværket/området for medarbejderne?

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Ja	86 %	91 %
Nej	14 %	9 %
Ved ikke	0 %	0 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

Samlet set vurderer Rambøll, at det ikke kan konkluderes entydigt om den ene eller den anden ledelsesform er bedre til at sikre den tværgående kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere.

4.4 Fælles aktiviteter i områder og netværk

For at belyse succeskriteriet om at skabe fælles aktiviteter på tværs af institutioner og børnehuse er område-, børnehus- og institutionslederne blevet bedt om at angive omfanget af dette. Resultaterne viser, at der har været afholdt fælles, pædagogiske aktiviteter mellem institutioner (100 pct. for netværk, 73 pct. for områder).

Tabel 4-9: Har din(e) institution(er)/dit børnehus afholdt fælles pædagogiske aktiviteter med andre institutioner/børnehuse inden for netværket/området?

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Ja	100 %	73 %
Nej	0 %	27 %
Ved ikke	0 %	0 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

Interviewene viser, at nogle aktiviteter har været iværksat af netværket eller området, men det også typisk at, at aktiviteterne har været initieret af de enkelte institutioner i samarbejde, og at der således ikke nødvendigvis har været et samlet, tværgående samarbejde i hele området eller netværket. Det typiske har således været, at institutioner er fundet sammen og har gennemført aktiviteter i fællesskab. Det kan være i form af, at man er taget på besøg hos hinanden eller har haft fælles ture ud af huset. Som det også fremgår af tabellen nedenfor, så er omfanget af aktiviteterne relativt begrænset, men der er dog en tendens til, at de pædagogiske aktiviteter gennemføres hyppigere i netværksledelse. I den sammenhæng viser interviewene dog, at der særligt har været fokus på enkeltstående aktiviteter eller korte forløb, mens et af områderne har iværksat ét større forløb. Det er derfor vanskeligt at sammenligne udbredelsen af tværgående aktiviteter mellem områder og netværk.

Tablet 4-10: Hvor ofte har din(e) institution(er)/dit børnehus afholdt fælles, pædagogiske aktiviteter med andre institutioner/børnehuse inden for netværket/området?

Hyppeghed af fælles pædagogiske aktiviteter	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Cirka en gang om ugen eller oftere	3 %	0 %
Cirka en gang om måneden	20 %	13 %
Cirka en gang i kvartalet	34 %	50 %
Cirka en gang hvert halve år	31 %	25 %
Cirka en gang om året eller sjældnere	11 %	13 %
Ved ikke	0 %	0 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere

Note: Spørgsmålet stilles kun, såfremt der svares ja til forrige spørgsmål.

Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=8)

Det er Rambølls overordnede vurdering, at de fælles, pædagogiske aktiviteter ikke har en form, så man kan tale om en ændring af pædagogisk praksis. Der har været nogle aktiviteter i løbet af forsøgsperioden, men det har endnu ikke taget en form, hvor man kan tale om, at der tænkes i fælles, pædagogiske tiltag inden for et netværk eller områder. Initiativet kommer ganske vist fra institutionslederne, men der er ikke tale om en overordnet, ledelsesmæssig prioritering ud fra en pædagogisk vurdering af indsatsområder. Det skal dog nævnes, at et af områderne har været mere systematisk i dets tilgang.

4.5 Erfaringer fra andre kommuner

De kommunale erfaringer med områdeledelse i forhold til at styrke det pædagogiske arbejde er blandede, dog fortrinsvis positive. Væksthus For Ledelse (2007) konkluderer, at områdeledelse giver mulighed for en forbedret faglig bæredygtighed, da der i kraft af en arbejdsdeling med områdelederen kan frigøres tid til pædagogisk ledelse hos den daglige leder¹⁵. I den sammenhæng skal dog nævnes, at rapportens konklusioner bygger på svar fra spørgeskemaundersøgelser, og det således er uklart, hvor meget kommunernes svar bygger på reelle økonomiske beregninger.

Dertil kommer, at området kan fungere som forum for faglig sparring mellem daginstitutionsledere, der kan bruge faglige ideer og værktøjer ude i institutionerne. Erfaringer peger dog også på, at en klar rolle- og opgavefordeling mellem områdeleder og daginstitutionsleder er en stor udfordring for områdeledelse i relation til at sikre et styrket fokus på det pædagogiske arbejde er. Evalueringer af områdeledelse i Høje-Taastrup Kommune og Fredericia Kommune viser for eksempel, at nogle daginstitutionsledere savner en klarere opgavefordeling til områdelederen og har svært ved at se, hvordan de aflastes i det administrative arbejde¹⁶. I evalueringen fra Høje-

¹⁵ Væksthus For Ledelse (2007): *Ledelse af dagtilbud under forandring – En undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet*. s. 41

¹⁶ Høje-Taastrup Kommune (2008): *Slutevaluering af områdeledelsesstruktur på daginstitutionsområdet*. P. 12-13 og Schmidt, Søren (2009): *Evaluering af områdeledelsesforsøget på dagtilbudsområdet i Fredericia Kommune*. Professionshøjskolen UCC. s. 11

Taastrup Kommune vurderes det, at dette hænger sammen med en sideløbende ekstra-mængde af centralt bestemte krav i form af fx pædagogiske læreplaner, børnemiljøvurderinger og sprog-vurderinger¹⁷. Projektrapporten om kvalitet i områdeledelse nævner også en uklar kompetence- og ansvarsfordeling mellem områdeledere og dagtilbudsleder som en central barriere for vellykket områdeledelse. Rapporten anbefaler, at der aftales en formel kompetenceafklaring mellem områdeleder og dagtilbudsleder, og at der derudover opstilles principper for kompetenceforhold, der hvor der ikke er klare snitflader mellem opgaverne (fx økonomi, ansvar og kompetence følges ad)¹⁸. Ifølge projektrapporten er det dog stadig op til områdelederen at udfylde det ledelsesrum, som altid vil være til forhandling i moderne organisationer. Nogle steder er erfaringen således, at tvivl om ansvar og kompetence medfører passivitet hos områdelederen¹⁹.

De kommunale erfaringer med netværksledelse i forhold til at styrke fokus på det pædagogiske arbejde tyder på, at det forpligtende ledernetværk kan styrke den pædagogiske ledelse ved, at daginstitutionslederen får mulighed for at sparre med andre ledere om konkrete faglige problemstillinger²⁰. Væksthus For Ledelse konkluderer, at flere respondenter fremhæver, at forudsætningerne for sparring og samarbejde er særligt gunstige under netværksledelse, fordi det bygger på princippet om ligeværd og selvorganisering²¹. Udfordringer for netværksledelse i forhold til at styrke det pædagogiske arbejde er omvendt, at principperne om ligeværd og selvorganisering forudsætter, at der kan opnås enighed om arbejdsdeling for at der kan ske en aflastning af lederen.²²

Tabel 4-11: Erfaringer fra andre kommuner i relation til at styrke det pædagogiske arbejde og udvikling

	Områdeledelse	Netværksledelse
Positive erfaringer	<p>Kan medføre mere tid til pædagogisk arbejde, idet områdeleder aflaster den daglige leder i administrative og strategiske ledelsesopgaver.</p> <p>Bedre pædagogisk ledelse som følge af faglig sparring med team og områdeleder.</p>	<p>Kan medføre bedre pædagogisk ledelse, fordi daginstitutionsleder kan sparre med andre ledere.</p> <p>Organiseringsprincipper om ligeværd og selvorganisering virker fordrende på samarbejde.</p>
Negative erfaringer	Erfaringer tyder på, at den daglige leder ikke altid føler sig aflastet, særligt hvis arbejdsdelingen med områdelederen er eller opleves som uklar.	Erfaringer tyder på, at det kan være en udfordring at indgå aftale om arbejdsdeling som forudsætning for, at der kan ske en aflastning af lederen.

4.6 Delkonklusion

I forhold til målet om at skabe styrket fokus på det pædagogiske arbejde og udvikling i børnehuse, er det Rambølls vurdering, at ledelsesforsøgene ikke har medført, at der er frigivet mere tid til pædagogisk ledelse. Det er Rambølls vurdering, at ledelsesforsøget i områdeledelse har medført, at de tværgående og strategiske ledelsesopgaver generelt er flyttet til områdelederen, mens lederne har bibeholdt de mere institutionsnære ledelsesopgaver. Dette svarer til erfaringerne fra andre kommuner, der har arbejdet med områdeledelse. Samme ændringer er ikke sket i netværkene. En del af forklaringen på, at det ikke i højere grad er lykket at omsætte omflytningen af opgaver til tid til pædagogisk ledelse, er, at der både som en del af og parallelt med ledelsesforsøget er iværksat bl.a. kompetenceudviklingsforløb og andre fælles aktiviteter for lederne. Den korte tidshorisont for implementering af ledelsesmodellerne er ligeledes en del af forklaringen.

¹⁷ Høje-Taastrup Kommune (2008): *Slutevaluering af områdeledelsesstruktur på daginstitutionsområdet*. s. 6

¹⁸ Andersen, John, Søren Gundelach & Kjeld Rasmussen (2008): *Kvalitet i områdeledelsen af daginstitutioner*. Aarhus: UdviklingsForum. s. 45-50

¹⁹ Andersen, John, Søren Gundelach & Kjeld Rasmussen (2008): *Kvalitet i områdeledelsen af daginstitutioner*. Aarhus: UdviklingsForum. s. 45-50

²⁰ Væksthus For Ledelse (2007): *Ledelse af dagtilbud under forandring — En undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet*. s. 37

²¹ Væksthus For Ledelse (2007): *Ledelse af dagtilbud under forandring — En undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet*. s. 36-37

²² Væksthus For Ledelse (2007): *Ledelse af dagtilbud under forandring — En undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet*. s. 41

Det tager tid at implementere en ny ledelsesstruktur i form møder, kompetenceudvikling mv., men Rambøll vurderer, at der fremadrettet kan være et potentiale for at omsætte sparet tid til tid til pædagogisk ledelse. Rambøll vurderer dog også, at det kræver et særskilt fokus, hvis det skal lykkes at omsætte sparet tid til pædagogisk ledelse.

Der er gennemført en række fælles projekter og tiltag, som har virket befordrende for samarbejdet og de fælles løsninger, men det er Rambølls vurdering, at der hverken er sket et pædagogisk løft af indsatsen eller skabt større faglighed gennem de fælles tiltag som et generelt billede. Den korte levetid for forsøgene kan være forklaringen på, at dette mål ikke er nået, da andre kommuner har oplevet et pædagogisk løft gennem fælles tiltag. Der er således et uudnyttet potentiale i begge ledelsesformer og en generel opbakning til at arbejde mere systematisk sammen på tværs af institutioner.

5. MÅL 2: PROFESSIONALISERING AF LEDELSEN

Målet om professionalisering af ledelsen handler grundlæggende om at sikre bedre rammer for ledelse gennem sparring, fælles lederudvikling og en hensigtsmæssig fordeling af ledelsesrollen. Til den professionelle ledelse hører også arbejdet i bestyrelse og MED-udvalg. Mål og succeskriterierne for professionalisering af ledelsen er udfoldet i Tabel 5-1 nedenfor.

Netop professionalisering af ledelsen er den målsætning, som lederne har tillagt størst fokus under ledelsesforsøget. I forbindelse med midtvejsseminaret om ledelsesforsøget var det således dette mål, som et stort flertal af institutions- og børnehuslederne samt souscheferne pegede på som det vigtigste.

Kapitlet om fremtidige krav til dagtilbudsledere viser, at der vil blive flere og anderledes krav til lederrollen fremover. Samtidige øgede krav om bl.a. personaleledelse, ledelse i forhold til systematisk kvalitetsudvikling, effektivisering og tværfagligt samarbejde er blandt de forhold, som kan forventes at sætte ledelsesrollen under pres og resultere i indførelse af nye ledelsesmodeller for at imødekomme dette.

Tabel 5-1: Mål og succeskriterier for professionalisering af ledelsen

Mål	Succeskriterier områdeledelse	Succeskriterier netværksledelse	Belyses i afsnit...
MÅL 2: Professionalisering af ledelsen af dagtilbuddene med mulighed for et mere strategisk lederfællesskab og en målrettet, faglig udvikling.	Bedre ledelsesmæssig sparring af den enkelte leder, dels i ledelsesteamet, dels ved en tættere ledelse.	Bedre ledelsesmæssig sparring af den enkelte leder i netværket.	5.1
	Målrettet udvikling af lederrollen ved at bruge ledelsesteamet som arena for kompetenceudvikling og videndeling.	Målrettet udvikling af lederrollen ved at bruge netværket som arena for kompetenceudvikling og videndeling.	
	Større kvalitet i den samlede ledelse (større fokusering i ledelsesopgaven), fordi den todelte ledelse i områdeledelserne skaber en klar arbejdsdeling og specialisering.	Større kvalitet i den samlede ledelse (større fokusering i ledelsesopgaven), fordi arbejdsdeling på tværs af dagtilbuddene udnytter ledernes forskellige kompetencer og muliggør specialisering.	5.2
	Bedre løsning af konkrete, ledelsesmæssige udfordringer i hverdagen via koordination, gensidig videndeling og en klar ansvarsfordeling.	Bedre løsning af konkrete, ledelsesmæssige udfordringer i hverdagen via koordination, gensidig videndeling og en klar ansvarsfordeling.	
	Øget medarbejdertrivsel som følge af et større fokus på den pædagogiske ledelse og øget samarbejde på tværs af børnehuse.	Øget medarbejdertrivsel som følge af et større fokus på den pædagogiske ledelse og øget samarbejde på tværs af dagtilbud.	
	Den fælles bestyrelse giver et strategisk løft af arbejdet i forældrebestyrelsen, samtidig med at den nære indflydelse bevares i forældrerådene.	-	5.3
Gennem det fælles, lokale MED-udvalg sikres en større medarbejderindflydelse på den strategiske udvikling af området og områdets børnehuse.	-		

5.1 Ledelsesmæssig sparring og ledelsesteamet som arena for kompetenceudvikling

Bedre sparring og kompetenceudvikling har været udpeget som vigtige skridt på vejen til en mere professionel ledelse. Overordnet set tegner evalueringen et sammensat billede af, hvordan der er blevet arbejdet med disse to forhold i områderne og netværkene.

I spørgeskemaundersøgelsen blandt område-, børnehus- og institutionsledere er det belyst, i hvilken grad lederne under den nye ledelsesstruktur har modtaget ledelsesmæssig sparring – for lederne i netværk fra de øvrige institutionsledere i netværket, og for lederne i områder fra de øvrige børnehusledere og fra områdelederen.

Besvarelsene viser tegn på, at der både i netværk og i områder er ledere, som oplever at have modtaget meget sparring fra ledelsesteamet. Og tilsvarende er der både i områder og netværk ledere, der i mindre grad oplever, at dette har fundet sted (jf. Tabel 5-2). Ser man nærmere på tallene, er der flere ledere i områder (36 pct.) end i netværk (17 pct.), som slet ikke eller i ringe grad har modtaget sparring fra ledelsesteamet. Tilsvarende er der flere ledere i netværk end i områder, som i meget høj eller høj grad har modtaget sparring fra ledelsesteamet.

Tabel 5-2: I hvilken grad har du under den nye ledelsesstruktur modtaget sparring på den måde, du løser din ledelsesopgave fra dit ledernetværk/dit ledelsesteam, herunder din områdeleder

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
I meget høj grad	23 %	27 %
I høj grad	26 %	18 %
I nogen grad	31 %	18 %
I ringe grad	11 %	18 %
Slet ikke	6 %	18 %
Ved ikke	3 %	0 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere

Note: Tabellen indeholder udelukkende svar fra ledere i netværk (N=35) og ledere i områder (N=11)

De kvalitative interview tegner samme billede af, at der ikke kan konstateres et tydeligt mønster i, at ledelsesmæssig sparring foregår i højere grad i områder end i netværk – eller omvendt.

For de to *områder* gælder, at ledelsesforsøget har været udmøntet meget forskelligt – og at dette har haft stor betydning for, hvilken rolle områdelederen har spillet, og hvordan lederne har brugt hinanden. I det ene område har fokus i implementering af områdeledelsesmodellen kort fortalt været på at anvende hinanden til sparring, og at områdelederen skal spille en rolle som coach og sparringspartner. Til sammenligning har der i det andet område været større fokus på et fælles, større kompetenceudviklingsforløb, mens fællesskabet om sparring har været mindre. Dette betyder også, at der i de kvalitative interview var tilsvarende meget tydelige forskelle på oplevelsen af, om ledelsesteamet har fungeret som sparringspartner.

Ovennævnte forskelle er fremherskende på alle niveauer i de to områder. Både områdeledere og børnehusledere oplever, at områdelederne har vægtet deres områdeledersrolle forskelligt, og at der samtidig har været forskellige forudsætninger for at skabe lederfællesskab, idet der fra starten har været en del modstand mod områdeledelse i det ene område.

I området med fokus på sparring har man arbejdet med en fast mødestruktur, hvor sparring af børnehusledere har været et fast punkt på dagsordenen, hvor man har skiftes til at modtage sparring, og hvor områdelederen har fungeret som coach. Både områdeleder og børnehuslederne har oplevet dette meget positivt, og at den faste struktur har været afgørende for, at 'dagligdagens travlhed' ikke er kommet i vejen. Yderligere fremhæves områdelederens rolle og person som en afgørende faktor af både børnehusledere og -medarbejdere i dette område. Oplevelsen er, at områdelederens balancering mellem på den ene side at være tydelig og sætte rammer for at skabe noget fælles og på den anden side at være lyttende og inddragende har fungeret godt.

Flere af medarbejderne i områderne har ligeledes oplevet, at lederne er blevet løftet af dette og blevet mere selvsikre og tydelige. Denne oplevelse deles ikke af medarbejderne i det andet område, hvor der er større usikkerhed om områdets funktion, og hvor lederne oplever, at der er mindre udbytte af fælles møder.

Netværkene er ligeledes kendetegnet ved, at der er meget stor forskel på, hvor meget 'fælles' der er etableret, som understøtter ledernes sparring af hinanden. Nogle netværk er nået langt, mens der andre steder ikke er etableret så meget fælles i netværket. Mange steder oplever man, at det har taget tid at finde ud af, hvad man konkret skal være fælles om i netværket, herunder hvordan man skal bruge hinanden. Mens nogle institutionsledere i nogle af netværkene oplever, at netværket er meget aktivt og er væsentligt i at understøtte lederrollen, oplever andre, at der er sket meget lidt i netværket, og at der først inden for den seneste korte tid er begyndt at etablere sig et fællesskab om udvikling af lederrollen. Denne opfattelse deles af både souschefer og medarbejdere i institutioner i netværk, hvor nogle oplever mere tilfredse ledere, mens andre i andre netværk oplever, at den største ændring er et øget fravær af institutionslederen i det daglige. Blandt de medarbejdere, som har oplevet positive ændringer, kan fremhæves en oplevelse af, at personalemøderne i institutionen er blevet mere målrettede og faglige og derfor mere udbytterige. Der er således forskel mellem netværkene og deres udmøntning af ledelsesmodellen.

Kendetegnende for sparringen i netværkene er endvidere, at den nogle steder bygger videre på eksisterende relationer mellem ledere, eksempelvis i samme geografiske område. Netværket kan have været en anledning til at styrke dette samarbejde, men det er ikke alle steder, at der er etableret formaliserede strukturer, som sikrer, at alle ledere i netværket modtager sparring.

Et af de spørgsmål, som interviewpersoner hæfter sig meget ved, er souschefernes rolle i dagtilbuddenes ledelse, herunder den rolle souschefen spiller som sparringspartner. Idet der i områdeledelsesmodellen ikke er en souschef i ledelsesteamet i det enkelte børnehus, skal sparringsrollen for lederen således primært findes i ledelsesteamet i området, herunder områdeledere. Til sammenligning har ledere i netværk ikke mulighed for at sparre med en områdeleder, men de kan til gengæld sparre med institutionens souschef. De kvalitative interview tegner et billede af, at souscheferne spiller en positiv rolle som daglig sparringspartner for institutionslederne, som bindeled til og fra medarbejderne. Det er således meget i forhold til de nære ting i institutionen, at souscheferne agerer sparringspartner. Nogle af lederne i områder oplever således også, at det kræver en ekstra opmærksomhed på dagligdagen i børnehuset, når der ikke er en souschef.

I et spørgeskema belyses endvidere, hvordan ledernetværket eller ledelsesteamet har fungeret som arena for ledernes kompetenceudvikling. Resultaterne viser et billede af, at der har været mest fokus på dette i netværkene. Således er det 60 pct. af institutionslederne i netværk, som oplever, at dette i høj eller meget høj grad har været tilfældet, mens det tilsvarende blandt ledere i områder er 45 pct.

Tabel 5-3: I hvilken grad har dit ledernetværk/dit ledelsesteam herunder områdeleder fungeret som arena for at forbedre dine kompetencer som leder, mens ledelsesforsøget har stået på? (Fx via. programsatte diskussioner, eksterne oplæg mm.)

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
I meget høj grad	26 %	9 %
I høj grad	34 %	36 %
I nogen grad	26 %	9 %
I ringe grad	11 %	9 %
Slet ikke	0 %	36 %
Ved ikke	3 %	0 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere

Note: Tabellen indeholder udelukkende svar fra ledere i netværk (N=35) og ledere i områder (N=11)

Det skal fremhæves, at alle ledere i både netværk og områder har deltaget i kompetenceudviklingsforløb med fokus på samarbejde og teamledelse. Forløbet er igangsat i forbindelse med ledelsesforsøget for at fremme implementeringen af ledelsesmodellerne. Samlet set har der derfor været et stort fokus på kompetenceudvikling i både områder og netværk.

Rambøll vurderer, at der ikke kan tegnes et entydigt billede af, hvorvidt det er lederne i netværkene eller i områderne, som er blevet understøttet mest med sparring og kompetenceudvikling. Når det gælder kompetenceudvikling, har der været et stort fokus på dette, både i områder og i netværk, mens der har været større forskel på, hvor meget sparring har fyldt i ledessamarbejdet. Dette gælder i både områder og netværk.

5.2 Større kvalitet i ledelsen og bedre løsning af ledelsesmæssige opgaver gennem ændret ansvarsfordeling

Som et led i en professionalisering af ledelsesrollen har der været fokus på muligheden for at specialisere sig i forhold til nogle opgaver og blive aflastet fra andre opgaver. I områderne skal dette primært ske, ved at områdelederen påtager sig en række ledelsesopgaver. I netværkene skal det foregå, ved at lederne fordeler opgaverne mellem sig, og som derfor skal finde ud at påtage sig særlige specialiseringer og afgive fokus på andre opgaver.

Tabel 5-4 nedenfor viser, at specialiseringen ser ud til i højere grad at have fundet sted i områderne end i netværkene. Således er det 45 pct. af lederne i netværk, der oplever, at dette har fundet sted i høj eller meget høj grad. Til sammenligning har 64 pct. af lederne i områder oplevet dette.

Tabel 5-4: I hvilken grad har den nye ledelsesstruktur medført, at du bliver aflastet i nogle ledelsesopgaver og bedre kan specialisere dig?

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
I høj grad	11 %	9 %
I nogen grad	34 %	55 %
I ringe grad	23 %	18 %
Slet ikke	29 %	18 %
Ved ikke	3 %	0 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere

Note: Tabellen indeholder udelukkende svar fra ledere i netværk (N=35) og ledere i områder (N=11)

De kvalitative interview blandt institutionsledere i netværk indikerer, at en del af forklaringen på disse tal er tilbageholdenhed blandt lederne i forhold til at afgive (dele af) ledelsesopgaverne.

Flere ledere fremhæver, at dette er nyt for mange, og at det kan være en tidskrævende proces at nå til enighed. De kvalitative interview viser, at der er igangsat en proces, hvor der bl.a. er fordelt nogle 'specialistroller' i forhold til eksempelvis økonomistyring, it-redskaber osv. Der er færre eksempler på, at hele opgaver varetages af én person i netværket. Billedet af, at det har været vanskeligt at afgive opgaver, bekræftes af flere af de interviewede souschefer, som ligeledes har oplevet, at nogle af institutionsledere har været tilbageholdende med dette.

En anden forskel mellem områder og netværk er, at der i områderne har været prioriteret ressourcer inden for områdets samlede ramme til en fælles, administrativ medarbejder, som ligeledes skal hjælpe med at aflaste lederen.

Et væsentligt fokuspunkt i professionalisering af ledelsen har været at opnå en bedre løsning af konkrete, ledelsesmæssige udfordringer i hverdagen gennem koordination, videndeling og en klar ansvarsfordeling.

Område-, børnehus- og netværkslederne er i spørgeskemaundersøgelsen blevet bedt om at vurdere, hvorvidt de synes, at ledelsesmæssige udfordringer i dagligdagen bliver løst bedre eller dårligere under den nye ledelsesstruktur sammenlignet med den tidligere struktur. Tabel 5-5 viser, at lederne i netværk (72 pct.) i højere grad end lederne i områder (45 pct.) synes, at ledelsesmæssige udfordringer bliver løst bedre eller meget bedre end tidligere. De adspurgte områdeledere vurderer, at ledelsesmæssige udfordringer løses meget bedre.

Tabel 5-5: Hvordan synes du generelt, at ledelsesmæssige udfordringer i dagligdag bliver løst under den nye ledelsesstruktur sammenlignet med den tidligere struktur?

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Meget bedre	23 %	18 %
Bedre	49 %	27 %
Ingen forskel	20 %	36 %
Dårligere	3 %	9 %
Meget dårligere	0 %	9 %
Ved ikke	6 %	0 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

De kvalitative interview viser, at dette resultat hænger tæt sammen med ovenstående vedrørende sparring i forhold til ledelsesrollen. I områderne er det således forskelligt, hvorvidt lederne føler sig støttet af ledelsesteamet, herunder områdelederen, mens lederne i netværk, uanset støtten fra ledernetværket, har souschefen at støtte sig op ad. Dette kan således være blandt årsagerne til, at nogle af lederne i områder oplever, at ledelsesmæssige udfordringer i dagligdagen nu bliver løst dårligere end tidligere.

I både områder og netværk er der som nævnt ovenfor en oplevelse af, at lederen er blevet mere fraværende som følge af ledelsesforsøget. Der er imidlertid forskel på, hvordan dette fravær opfattes. I det ene af områderne oplever nogle af medarbejderne, at lederne har været tydelige omkring ledelsesrollerne, herunder hvordan og hvem der skal løse hvilke opgaver ved fravær etc. Et eksempel på dette er, hvordan man håndterer sygdom mv. blandt medarbejderne, hvor nogle oplever, at der er meget klare linjer for dette, således at de tilstedeværende medarbejdere kan håndtere dette uden problemer. Andre steder nævner medarbejderne, at man eksempelvis skal gå gennem områdelederen, inden man kan tilkalde en vikar, hvilket opleves som unødigt tungt.

Nogle medarbejdere i områder har således oplevet, at den nye struktur har ført til, at medarbejdergruppen er blevet mere selvledende og har fået øget beslutningskraften, og at der derfor er mindre behov for at spørge lederen til råds. Disse medarbejdere oplever dette som en positiv udvikling. Flere pointerer i denne sammenhæng, at det ikke kun er antallet af timer, som lederen er til stede, der er afgørende, men mere lederens tydelighed.

I den forbindelse er der ligeledes forskel på, hvordan medarbejderne i områder oplever områdelederen. Hvis denne opleves som nærværende, tydelig og en, som man kan have tillid til, opleves det samlede ledelsesteam ganske naturligt stærkere, end hvis vedkommende opleves som mere fjern.

På den anden side er der medarbejdere i områder, der har oplevet, at den nye struktur har ført til et større ledelsesfravær, og at der ikke er en souschef til at tage over.

En lignende udvikling som beskrevet ovenfor med mere selvledende medarbejdere som følge af en mere tydelig leder, oplever nogle medarbejderne i netværk, hvor lederen ligeledes er mere fraværende end tidligere.

Samlet set viser evalueringen, at en større aflastning af lederne i områderne end lederne i netværk ikke har ført til, at lederne i højere grad oplever at kunne løse ledelsesmæssige udfordringer. Dette hænger sandsynligvis sammen med, at institutionslederne i netværkene kan støtte sig til souscheferne.

Som nævnt har det ligeledes været et succeskriterium for ledelsesforsøget, at det skulle undgås, at de nye ledelsesstrukturer medførte usikkerhed om ansvarsfordelingen. I spørgeskemaundersøgelsen er område-, børnehus- og institutionsledere blevet spurgt, om der er opgaver, hvor de er usikre på ansvarsfordelingen.

Tabel 5-6 nedenfor viser andelen, der har svaret, at de er usikre på ansvarsfordelingen.

Tallene viser, at der for en række opgaver er større usikkerhed blandt børnehuslederne om ansvarsfordelingen i områderne end der er blandt institutionslederne i netværkene – uden at usikkerheden dog er særlig udbredt. For de opgaver, hvor der er usikkerhed, gør dette sig dog gældende blandt relativt få ledere. Typisk er det 2-3 af de 11 børnehusledere i områder, som er i tvivl ved nogle af opgaverne. Størst usikkerhed er der omkring kontakt til forvaltningen samt tværfagligt samarbejde mellem afdelinger, fælles indkøb og samarbejde om personaleressourcer. Der er også eksempler på usikkerhed i netværkene, som dog ikke er lige så stor. Det skal endelig nævnes, at der blandt de to områdeledere ikke er usikkerhed om ansvarsfordelingen.

Resultaterne skal naturligvis ses i lyset af, at områdemodellen indebærer den største ændring i forhold til den tidligere fordeling af opgaver, hvorfor muligheden for, at der kan opstå usikkerhed i en indkørfase, er større. Yderligere har netværkene ikke i samme grad som områderne afløst hinanden, jf. ovenfor, hvilket ligeledes medvirker til, at muligheden for, at der kan opstå usikkerhed om ansvarsfordelingen, også er større i områder end i netværk.

Table 5-6: Ved du altid, hvilke ledelsesopgaver institutionslederen/ børnehuslederen har ansvar for, og hvilke opgaver ledernetværket/ledelsesteamet, herunder områdelederen har ansvar for? Andel usikker på ansvarsfordelingen

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Budgetstyring i forhold til tværgående opgaver	3 %	18 %
Lønsumsstyring	3 %	0 %
Udarbejdelse af virksomhedsplan	3 %	18 %
Fastsættelse af mål for pædagogisk udvikling	6 %	18 %
Løbende dokumentation og evaluering	6 %	0 %
Fælles kompetenceudvikling	6 %	18 %
Ansættelser af nye medarbejdere	0 %	0 %
Arbejdspladsvurdering (APV)	0 %	0 %
Forhandling af løn	3 %	0 %
Lønpolitik	11 %	0 %
Personalepolitik	3 %	9 %
Tværfagligt samarbejde mellem institutioner/ afdelinger	3 %	27 %
Fælles økonomistyring	17 %	18 %
Fælles indkøb	11 %	27 %
Fælles vikardækning	11 %	18 %
Læreplaner	6 %	9 %
Samarbejde om personaleressourcer	11 %	27 %
Samarbejde til eksterne aktører (fx skole, sundhedsplejersker, dagplejere)	0 %	18 %
Kontakt til forvaltningen	6 %	36 %
Andet	0 %	0 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere

Note: Spørgsmålet gav mulighed for at svare 'er sikker på ansvarsfordelingen' eller 'er usikker på ansvarsfordelingen'. Tabellen indeholder andel, som har svaret 'er usikker på ansvarsfordelingen'.

Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

Det skal bemærkes, at datagrundlaget ikke giver mulighed for at belyse succeskriteriet om øget medarbejdertrivsel, da der ikke er gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere.

Samlet set vurderer Rambøll, at der i områderne er sket en større aflastning af børnehuslederne, end der er sket i netværkene. Dette har samtidig resulteret i, at der eksisterer større usikkerhed om opgavernes fordeling blandt nogle af børnehuslederne, uden at usikkerheden dog er særlig udbredt. Yderligere oplever lederne i netværkene bl.a. pga. souscheferne at være bedre i stand til at løse ledelsesmæssige udfordringer.

5.3 Forældrebestyrelsens og medarbejdernes rolle og indflydelse

Som led i ledelsesforsøget har der været etableret forskellige strukturer for forældrebestyrelserne og medarbejderudvalgene (MED) i hhv. områder og netværk.

Forældrebestyrelserne i områderne er etableret som en forældrebestyrelse på område-niveau (områdebestyrelse), mens der har været etableret et forældreråd for det enkelte børnehus. *Områdebestyrelsens* rolle er beskrevet som værende at fastsætte de overordnede principper for børnehusenes arbejde og anvendelsen af områdets budget. Områdebestyrelsen har indstillingsret til kommunen i forbindelse med ansættelse af områdeleder og børnehusleder. Derudover skal om-

rådebestyrelserne delegerer kompetencer til forældrerådene, således at beslutninger træffes på relevant beslutningsniveau. Områdebestyrelsen sammensættes af én repræsentant for hver af områdets børnehuse for at sikre, at alle inddrages i udviklingen af området i forsøgsperioden.

Forældrerådernes opgave er primært at inddrage forældrenes perspektiv i arbejdet med drift og udvikling af egne børnehuse og sikre en lokal dialog og sparring af børnehusenes ledelse. Desuden får forældrerådene til opgave at være høringsorgan for områdebestyrelsen og følge udmøntningen af de pædagogiske principper i børnehuset. Derudover kan forældrerådene løbende tildeles yderligere kompetence af områdebestyrelsen²³.

I netværkene har institutionerne fortsat egen forældrebestyrelse.

Strukturerne for forældrerepræsentation er blevet belyst i evalueringen. I spørgeskemaundersøgelsen blandt område-, børnehus- og institutionsledere har lederne vurderet forældrenes indflydelse på strategiske beslutninger i institutionen gennem forældrebestyrelsen. Resultaterne (jf. Tabel 5-7) viser, at den primære forskel på områderne og netværkene er, at der blandt lederne i områder er større usikkerhed om spørgsmålet end blandt ledere i netværk. Dette vidner om, at der blandt nogle ledere hersker usikkerhed om strukturen.

Tabel 5-7: I hvilken grad har forældrene indflydelse på strategiske beslutninger i institutionen gennem forældrebestyrelsen?

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
I høj grad	37 %	9 %
I nogen grad	51 %	46 %
I ringe grad	9 %	18 %
Slet ikke	3 %	9 %
Ved ikke	0 %	18 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

Dette bekræftes delvis i de kvalitative interview med forældrebestyrelsesrepræsentanter, hvor flere udtaler, at de har været i tvivl om delingen mellem forældrebestyrelsen (områdebestyrelsen) og forældrerådet. Der er dog også flere repræsentanter, som oplever, at der er gjort meget ud af rolleafklaringen. Et medlem af forældrerådet, som samtidig er repræsenteret i områdebestyrelsen, oplever, at repræsentanten spiller en nøglerolle som bindeled mellem de to bestyrelser, og at meget derfor afhænger af, at repræsentanten formår at udfylde denne rolle på en god måde.

Når det så er sagt, er der også tilfredshed med områdemodellen blandt en række af forældrerepræsentanterne i forældreråd og områdebestyrelse. Oplevelsen er, at det fungerer fint at skabe plads til det 'nære arbejde' i institutionen gennem forældrerådet, ved at fx hørings svar, økonomi mv. klares af områdebestyrelsen.

Set fra forvaltningsledelsens perspektiv oplever man, at forældrene opnår større indflydelse i områdemodellen. En områdebestyrelse oplever således at have større gennemslagskraft, fx i forbindelse med hørings svar, da områdebestyrelsen repræsenterer et større område.

De interviewede repræsentanter fra forældrebestyrelser i netværk har ikke oplevet de store ændringer. De forholder sig dog til, at de er glade for at være i netværk i stedet for i områder – i sagens natur uden at have prøvet sidstnævnte.

Tabel 5-8 viser ledernes vurdering af forældrenes indflydelse på de nære forhold i institutionen gennem forældrebestyrelsen eller forældreråd. Her vurderer lederne i netværk i højere grad end lederne i områder forældrenes indflydelse som høj eller meget høj.

²³ Model for pilotforsøg med områdedelelse, Lyngby-Taarbæk Kommune, notat af 06.06.2010

Tabel 5-8: I hvilken grad har forældrene indflydelse på de nære forhold i institutionen gennem forældrebestyrelsen eller forældreråd?

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
I meget høj grad	9 %	0 %
I høj grad	49 %	18 %
I nogen grad	40 %	64 %
I ringe grad	3 %	9 %
Ved ikke	0 %	9 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

Samlet set er det Rambølls vurdering, at der i forsøgsperioden ikke har været nævneværdig forskel på forældrenes indflydelse på overordnede strategiske beslutninger i området. Når det gælder indflydelse på nære forhold i institutionen, har forældrene haft større indflydelse i netværk.

I forsøgsperioden har der tilsvarende været en forskellig model for medarbejdernes indflydelse gennem MED-udvalg i henholdsvis område- og netværksledelsesmodellen. Tabel 5-9 viser ledernes vurdering af medarbejdernes indflydelse på den langsigtede og strategiske udvikling *i hele området eller netværket* gennem MED-strukturen. Tilsvarende viser Tabel 5-10 nedenfor ledernes vurdering af medarbejdernes indflydelse på den langsigtede og strategiske udvikling *i institutionen* gennem MED-strukturen.

Tabel 5-9: I hvilken grad har medarbejderne indflydelse på den langsigtede og strategiske udvikling i hele området/netværket gennem MED-udvalgene/personalemøder med MED-status?

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
I meget høj grad	0 %	0 %
I høj grad	26 %	46 %
I nogen grad	29 %	46 %
I ringe grad	34 %	9 %
Slet ikke	6 %	0 %
Ved ikke	6 %	0 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

Resultaterne tyder på, at medarbejdernes indflydelse på udviklingen er større i områder end i netværk, mens der omvendt er større indflydelse på udviklingen i institutionen i netværk end i områder. De kvalitative interview viser yderligere, at der blandt medarbejderne i både netværk og områder eksisterer usikkerhed om MED-strukturen. Flere af de interviewede er således ikke klar over organiseringen, og hvad der tages stilling til i MED-strukturen.

Tabel 5-10: I hvilken grad har medarbejderne indflydelse på den langsigtede og strategiske udvikling i institutionen gennem MED-udvalgene/personalemøder med MED-status?

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
I meget høj grad	9 %	0 %
I høj grad	60 %	46 %
I nogen grad	20 %	36 %
I ringe grad	6 %	9 %
Ved ikke	6 %	9 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

5.4 Erfaringer fra andre kommuner

De hidtidige erfaringer fra andre kommuner med områdeledelse i forhold til at professionalisere ledelsen er overvejende positive. Igen er ledelsesteamet i områderne et centralt omdrejningspunkt, da ledelsesteamet, herunder områdelederen, kan danne udgangspunkt for ledelsesfaglige diskussioner. Væksthus For Ledelse finder, at områdelederen får bedre mulighed for at udøve strategisk ledelse, da vedkommende får et større overblik over området og dermed bedre forudsætninger for at agere langsigtet²⁴. Evalueringen af områdeledelse i Fredericia Kommune viser desuden, at områdelederen kommer tættere på og får en større forståelse for de strategiske beslutninger hos forvaltningen og kommunalbestyrelsen, hvorved politik og praksis ude i daginstitutionerne hænger bedre sammen²⁵. Ligeledes viser en tilsvarende undersøgelse fra Høje-Taastrup Kommune, at medarbejderne vurderer deres indflydelse på de strategiske beslutninger via MED-udvalget som større end under den tidligere institutionsledermodel²⁶. Projektrapporten om kvalitet i områdeledelse lægger netop vægt på, at samarbejdet i ledelsesteamet er af afgørende betydning for områdemodellens succes. Rapporten anbefaler, at man grundigt overvejer sammenlægning, organisering, kommunikationsveje og typen af samarbejdsrelationer i ledelsesteamet²⁷.

Ifølge evalueringen fra Fredericia Kommune er det en udfordring for områdeledelsesmodellen i forhold til professionel ledelse, at holdningerne til det nye indhold i ledelsesrollen for daginstitutionsledere ikke er helt entydige. Mange er glade for at udskille økonomiske og administrative opgaver fra den daglige ledelse, mens enkelte foretrækker en bred lederrolle, hvor administration og økonomi er en central del af ledelsesopgaven²⁸. Derudover viser samme evaluering, at det kan være svært at engagere forældre i områdebestyrelsen, da de ofte hellere vil agere tæt på den lokale institution i form af forældrerådene²⁹.

Erfaringerne med netværksledelse viser, at denne ledelsesmodel rummer muligheder for en professionalisering af ledelse og skabelse af et strategisk ledelsesfællesskab via ledernetværket. Det er igen den ledelsesfaglige sparring i de forpligtende netværk, der danner grundlag for en professionalisering af ledelse³⁰. En udfordring kan være, at principperne om ligeværd og selvorganisering kan gøre det svært at blive enige om fælles mål og en klar arbejdsdeling mellem lederne i netværket³¹. Ifølge Væksthus for Ledelse er den såkaldte ledelsesmæssige bæredygtighed en

²⁴ Væksthus For Ledelse (2007): *Ledelse af dagtilbud under forandring — En undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet*. s. 41

²⁵ Schmidt, Søren (2009): *Evaluering af områdeledelsesforsøget på dagtilbudsområdet i Fredericia Kommune*. Professionshøjskolen UCC. s. 20

²⁶ Høje-Taastrup Kommune (2008): *Slutevaluering af områdeledelsesstruktur på daginstitutionsoverområdet*. s. 10-11

²⁷ Andersen, John, Søren Gundelach & Kjeld Rasmussen (2008): *Kvalitet i områdeledelsen af daginstitutioner*. Aarhus: UdviklingsForum. s. 28-37

²⁸ Schmidt, Søren (2009): *Evaluering af områdeledelsesforsøget på dagtilbudsområdet i Fredericia Kommune*. Professionshøjskolen UCC. s. 18-31

²⁹ Schmidt, Søren (2009): *Evaluering af områdeledelsesforsøget på dagtilbudsområdet i Fredericia Kommune*. Professionshøjskolen UCC. s. 46

³⁰ Væksthus For Ledelse (2007): *Ledelse af dagtilbud under forandring — En undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet*. s. 37

³¹ Væksthus For Ledelse (2007): *Ledelse af dagtilbud under forandring — En undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet*. s. 41

yderligere udfordring ved modellen. I dette ligger bl.a. en bekymring for, at ledere i små institutioner, som i højere grad er deltidsledere, grundlæggende ikke får bedre ressourcemæssige vilkår for at udøve ledelse. Under netværksledelse fortsætter institutionerne således som selvstændige enheder med egen institutionsleder, og netværksmodellen ændrer dermed ikke formelt på ledelsesindholdet, udover hvad der aftales i ledernetværket på formel eller uformel basis³²

Tabel 5-11: Erfaringer fra andre kommuner i relation til at professionalisere ledelsen

	Områdeledelse	Netværksledelse
Positive erfaringer	Den daglige leder opnår sparring på ledelsesfaglige problemstillinger fra ledelsestemaet, herunder områdelederen. Områdelederen får et mere overordnet ledelsesperspektiv og derved bedre forudsætninger for strategisk ledelse.	Den daglige leder opnår sparring på ledelsesfaglige problemstillinger fra ledernetværk
Negative erfaringer	Nogle daginstitutionsledere oplever det som et problem, at den samlede ledelsesopgave bliver mindre bred, da økonomi og administration fylder mindre.	Det kan være vanskeligt at blive enige om fælles mål og indgå en klar arbejdsdeling. I små institutioner kan den ledelsesfaglige bæredygtighed være udfordret, fordi en begrænset institutionsstørrelse og en begrænset mængde af ledelsesopgaver kan udgøre en barriere mod professionalisering af ledelse – dette ændrer netværksledelse ikke på.

5.5 Delkonklusion

Øgede krav til dagtilbudsledere kan forventes at resultere i, at der stilles flere og andre krav til lederrollen fremover, herunder øgede krav til personaleledelse, kvalitetsudvikling, effektivisering og tværfagligt samarbejde. Kravene kan forventes at resultere i, at nye ledelsesmodeller indføres for at imødekomme disse.

Ser man på, hvordan hhv. område- og netværksledelse har medvirket til at understøtte en øget professionalisering af ledelsen, vurderer Rambøll, at der ikke kan tegnes et entydigt billede af, hvorvidt lederne er blevet understøttet mest med sparring og kompetenceudvikling i netværkene eller i områderne. Når det gælder kompetenceudvikling har der været stort fokus på dette både i områder og i netværk, mens der har været større forskel på, hvor meget sparring har fyldt i ledessamarbejdet. Dette gælder i både områder og netværk. Erfaringer fra andre kommuner tyder på, at både område- og netværksledelse kan medvirke til at fremme ledelsesmæssig sparring. Med områdeledelse kan opnås et mere overordnet og strategisk perspektiv i sparringen, mens netværksmodellen med en souschef har sin styrke i sparring af lederen i forhold til de nære forhold i institutionen.

I forhold til målsætningen om at flytte opgaver væk fra de daglige ledere vurderer Rambøll, at dette i højere grad er sket i områderne end i netværkene. Dette har dog samtidig resulteret i, at der eksisterer større usikkerhed om opgavernes fordeling blandt børnehuselederne i områderne end i netværkene - uden at usikkerheden dog er særlig udbredt. Erfaringer med usikkerhed om opgavernes fordeling kan genkendes i andre kommuner, der har indført områdeledelse. Usikkerheden om opgavefordelingen skal dog også ses i forhold til, at områdemodellen indebærer de største ændringer af ledelsesopgaver i forhold til tidligere, ligesom netværkene i mindre grad end områderne har formået at flytte opgaver, så de løses i fællesskab. Begge dele betyder alt andet lige mindre usikkerhed om opgavefordelingen.

³² Væksthus For Ledelse (2007): *Ledelse af dagtilbud under forandring – En undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet*. s. 38

Yderligere viser erfaringerne fra andre kommuner, at sammensætningen af ledelsesteamet er afgørende, og at rekruttering og sammensætningen af lederne derfor er afgørende for, at modellen kan fungere.

Endelig er det Rambølls vurdering, at der i forsøgsperioden ikke har været nævneværdig forskel på forældrenes indflydelse på overordnede, strategiske beslutninger i områder og i netværk, eller på forældrenes indflydelse på 'de nære forhold' i institutionen. Dog er det vigtigt at bemærke, at evalueringen viser, at flere forældre oplever, at delingen mellem det 'nære arbejde' i institutionen i forældrerådet og det mere strategiske arbejde i forældrebestyrelsen i områdemodellen fungerer godt og giver et mere entydigt fokus på de forskellige opgaver for henholdsvis forældreråd og forældrebestyrelsen. Der er dog behov for en yderligere præcis afgrænsning af opgaverne og kommunikation til forældre for at få strukturen til at fungere fremadrettet.

6. MÅL 3: BEDRE OVERORDNET STYRING OG EN BEDRE UDNYTTELSE AF RESSOURCER

I forbindelse med ledelsesforsøget har der været formuleret tre succeskriterier om, at ledelsesmodellerne skal understøtte bedre styring og ressourceudnyttelse af dagtilbuddene. Jf. afsnittet om fremtidens krav til dagtilbud, kan det forventes at der fremover vil være stort fokus på netop effektiviseringer – samtidig med at der vil være krav til fortsat faglig udvikling. Dette stiller krav om at dagtilbudsledelsen skal formå at agere strategisk og innovativt, hvis det skal lykkes at leve op til disse mål.

Tabel 6-1 nedenfor viser målene og succeskriterierne i forhold til en bedre overordnet styring og bedre ressourceudnyttelse, som har været formuleret i forbindelse med ledelsesforsøget. Det fremgår, at målet om bedre overordnet styring fokuserer på de muligheder, der ligger i fælles opgaveløsning og tværgående prioriteringer samt en mere hensigtsmæssig placering af administrative og styringsmæssige opgaver.

Tabel 6-1: Mål og succeskriterier for bedre overordnet styring og en bedre udnyttelse af ressourcer

Mål	Succeskriterier områdeledelse	Succeskriterier netværksledelse	Belyses i afsnit...
Mål 3: Bedre overordnet styring og en bedre udnyttelse af det ressourcemæssige råderum (økonomi, tid, kompetencer), som sikrer, at udfordringerne på dagtilbudsområdet håndteres.	Fælles løsning af en række opgaver og tværgående prioriteringer giver en bedre udnyttelse af ressourcerne og muliggør stordriftsfordele.	Fælles løsning af en række opgaver og tværgående prioriteringer giver en bedre udnyttelse af ressourcerne og muliggør stordriftsfordele.	6.1
	Styrkelsen af ledelsen sikrer, at dagtilbuddene er økonomisk, fagligt, administrativt og ledelsesmæssigt bæredygtige.	Styrkelsen af ledelsen sikrer, at dagtilbuddene er økonomisk, fagligt, administrativt og ledelsesmæssigt bæredygtige.	6.2
	Mere effektiv og rationel varetagelse af opgaverne, fordi de administrative og styringsrelaterede opgaver samles hos områdelederen.	Mere effektiv og rationel varetagelse af opgaverne, fordi administrative og styringsrelaterede opgaver kan samles hos én leder eller hos en fælles administrativ bistand.	6.2

6.1 Fælles løsning af opgaver og ressourceforbrug

Både i forhold til områdeledelse og netværksledelse er der en forventning om, at de to ledelsesformer kan bidrage til at sikre en bedre udnyttelse af ressourcerne på tværs af institutionerne. Det kan være i form af at udveksle personale, tværgående pædagogisk aktiviteter eller løsning af administrative opgaver på tværs af institutionerne. I områdemodellen er der formelt en mere entydig ansvarsplacering hos områdelederen i områdeledelse, som er ansvarlig for en bedre ressourceudnyttelse, mens de tværgående løsninger i netværksledelse i højere grad skal findes i fællesskab.

I spørgeskemaundersøgelsen har vi spurgt til, hvilke typer af opgaver der løses i fællesskab. Som det fremgår af

Tabel 6-2, er der i områdeledelse flere af opgaverne, der løses i fællesskab. Dette gælder også opgaver af mere administrativ karakter, mens der i netværksledelse i højere grad er fælles, pædagogiske aktiviteter.

Tablet 6-2: Løser din(e) institution(er)/dit børnehuse opgaver i fællesskab med andre institutioner/børnehuse inden for netværket/områder på følgende måder? Tabellen angiver den andel, som har svaret ja til spørgsmålene.

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Udveksling af personale	9 %	36 %
Udveksling af lokaler	51 %	36 %
Fælles pædagogiske aktiviteter	94 %	55 %
Fælles indkøb	9 %	27 %
Fælles vedligeholdelse af bygninger	0 %	0 %
Andet	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

Tendenserne dækker dog over stor forskellighed inden for områderne og netværkene og de enkelte institutioner. Et af netværkene har eksempelvis arbejdet med udveksling af medarbejdere i spidsbelastningsperioder og begyndende etablering af en egentlig fælles vikarordning, mens andre netværk ikke er nået nær så langt i den fælles opgaveløsning.

Denne forskellighed gør sig også gældende for de to områder, hvor det ene område (qua deres prioritering af arbejdet med målet) har haft flere erfaringer med udveksling af personale og fælles aktiviteter på tværs af institutioner.

På baggrund af interviewene viser det sig, at der i forhold til de fælles opgaveløsninger og udveksling af personale i høj grad er tale om potentialer eller "spirer", som en af institutionslederne udtrykker det. Der har været konkrete tiltag, hvor man har afholdt fælles, pædagogiske aktiviteter eller brugt personale hos hinanden, men der er primært stadig tale om enkeltstående tilfælde.

Potentialet er dog til stede, og der er en klar velvilje hos de interviewede, både i områdeledelse og i netværksledelse, til at styrke og udbygge samarbejdet og de fælles løsninger. Den mest udtalte form for udveksling af ressourcer har været i form af fælles institutionsdækning i sommerferieperioden, hvor der har været en fælles planlægning og fælles udnyttelse af personaleressourcerne. Denne opgave har været pålagt af forvaltningen.

Dialogen i interviewene peger på, at der er en åbenhed over for det at anvende ressourcer på tværs, særligt i forhold til vikardækning, om end der var forbehold fra dele af medarbejderne og lederne for en fleksibel ressourceanvendelse som en fast foreteelse, da det også kan få betydning for den pædagogiske praksis.

Der er ligeledes stor forskel på, hvordan de to områder har valgt at arbejde med målet om bedre styring og udnyttelse af ressourcerne. Det ene af områderne er nået længere med den fælles planlægning, og i dette område er der ligeledes udpeget en ansvarlig inden for eksempelvis IT, økonomi etc. Der er udpeget ledere, der har et særligt administrativt ansvarsområde. Dette område har i højere grad end det andet område og netværkene udnyttet potentialet ved områdeledelse og mulighederne for at sikre en højere grad af udnyttelse af kompetencerne på tværs blandt institutionernes ledere. Et af netværkene har talt om bedre udnyttelse af hinandens kompetencer ved udpegelse af ambassadører, der er specialiseret inden for IT, økonomi osv.

6.2 Bedre styring og udnyttelse af ressourcerne

Ses der på, om de to ledelsesformer har medvirket til at løse opgaverne mere ressourceeffektivt, tegner der sig ligeledes et broget billede af ledelsesformernes muligheder for mere effektiv udnyttelse af ressourcerne. Tendensen er relativt entydig, i form af at det kun er et fåtal af lederne, der vurderer, at der er sparet penge/ressourcer ved samarbejdet med andre institutioner. Der, hvor der har været mest effektiv ressourceudnyttelse, er i forhold til gennemførelse af fælles pædagogisk aktiviteter.

Table 6-3: Har din(e) daginstitution(er) under den nye ledelsesstruktur sparet penge/ressourcer ved at samarbejde med andre dagtilbud inden for området/netværket på følgende måder? Ja-besvarelser er medtaget.

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Udveksling af personale	3 %	9 %
Udveksling af lokaler	23 %	0 %
Fælles pædagogiske aktiviteter	40 %	27 %
Fælles indkøb	6 %	27 %
Fælles vedligeholdelse af bygninger	0 %	0 %
Andet	40 %	50 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere.
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

Der er relativt begrænsede erfaringer med udlån af hinandens personale (jf. Tabel 6-4). 3 pct. af lederne i netværk angiver, at de har udvekslet personale, mens der i områderne er tale om 9 pct. Institutioner i netværk eller i områder rummer nogle muligheder for, at man kan prioritere ressourcer på tværs af institutioner i nødsituationer, hvor de er presset ressourcemæssigt eller har anden årsag har behov for ekstra ressourcer i en periode. Der kan også være mulighed for at arbejde med fælles vikardækning. I sommerperioden har fælles ressourceplanlægning været forsøgt, men ellers er der, som det fremgår, ikke mange erfaringer, der har været gjort i den retning.

Table 6-4: Har din(e) institution(er)/dit børnehus udvekslet personale med andre institutioner/børnehuse inden for netværket/området, mens ledelsesforsøget har stået på? (Ved udveksling af personale forstås lån og/eller udlån af personale fra institutioner/børnehuse)

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Ja	3 %	9 %
Nej	97 %	73 %
Ved ikke	0 %	18 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

Vurderet ud fra interviewene har begge ledelsesformer et potentiale, i form af at der er mulighed for at tænke ressourceudnyttelse på tværs. Der er også en vejvilje til det, men det er dog samtidig Rambølls vurdering, at potentialet er størst ved områdeledelsen. Dette skyldes, at der er en anden og mere entydig placering af ledelsesmæssigt ansvar hos områdelederen og mulighed for tværgående prioritering og planlægning. Denne vurdering understøttes også af erfaringerne fra andre kommuner. Evalueringen i Lyngby-Taarbæk Kommune peger entydigt på, at særligt et af områderne er nået langt i arbejdet med den tværgående planlægning og længere end i både det andet område og netværkene.

Yderligere oplever forvaltningscheferne, at det er nemmere at gennemføre nye tiltag i kommunens områder end i netværk. Eksempler på dette har været, hvis der har været behov for at finde et antal nye pladser, hvor oplevelsen er, at områderne agerer mere aktivt. Oplevelsen er, at dette skyldes strukturelle forskelle, da områdemodellen giver færre 'kontaktpunkter' for forvaltningen end netværksledelse, mens man ikke kan reducere antallet af kontaktflader på samme måde med netværksmodellen. I forlængelse heraf oplever forvaltningsledelsen, at det har været en aflastning at klagesager håndteres i områderne, mens der tilsvarende ikke er samme aflastning i netværkene.

Rambøll vurderer, at forskellene på de to ledelsesformer i dialogen mellem forvaltning og dagtilbud er udtryk for, at der er grundlæggende forskelle på de to ledelsesmodeller. Selvom man fokuserer meget på at lade tovholderen varetage dialogen i netværksmodellen, vil det være van-

skeligt at opnå samme enkelthed som i områdemodellen. Dette skyldes bl.a., at der i områdeledelsesmodellen er delegeret en ledelseskompetence til områdelederen, som ikke i samme grad er tilfældet i netværksmodellen. Hvis Lyngby-Taarbæk vælger at indføre netværksmodellen, skal der således findes en form, hvor en tovholder i netværket også kan tage beslutninger på vegne af institutionerne, hvis samme enkelthed i kommunikationen skal opnås.

Det har været et klart mål for begge ledelsesformer, at der skulle frigøres ressourcer til pædagogisk arbejde frem for det administrative arbejde. Dette mål er formuleret mest entydigt for områdeledelse og specifikt formuleret som et succeskriterium under målsætning nr. 1.

Vurderet ud fra besvarelserne fra lederne i netværkene og i områderne anvender lederne i områderne mest tid på administrativt arbejde. Ca. 80 pct. af lederne i områderne vurderer, at de bruger mere end 16 timer om ugen på administrativt arbejde, mens tallet for ledere i netværkene til sammenligning er på 70 pct.

Tabel 6-5: Hvor meget tid bruger du skønsmæssigt om ugen på administrativt arbejde efter indførelsen af den nye ledelsesstruktur?

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
0-5 timer	3 %	9 %
6-10 timer	14 %	0 %
11-15 timer	14 %	9 %
16-20 timer	43 %	36 %
21-25 timer	9 %	18 %
26-30 timer	11 %	18 %
31 timer eller mere	6 %	9 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

Indførelse af områdeledelse har ikke medført, at lederne anvender mindre tid på administrativt arbejde og derigennem har kunnet frigøre tid til pædagogisk arbejde. Dette billede er ikke gældende for alle institutioner, og et af områderne er længere med at frigøre tid til pædagogisk arbejde. Dette hænger i høj grad sammen med, hvordan den enkelte leder i børnehusene har valgt at placere de administrative opgaver. Nogle institutionsledere har oplevet at få flere administrative opgaver, fordi opgaver, der tidligere har været løst af souscheferne, er overgået til lederen. Andre institutionsledere har i højere grad formået at afgive opgaver til områdelederen og har haft en anden tradition for, at opgaver som skemalægning, vikardækning osv. har været håndteret af medarbejderne selv. I de institutioner har indførelse af områdeledelse medført en lettelse af de administrative opgaver. Ændringer i opgavevaretagelsen og ændringer i mængden af administrativt arbejde er mindre i netværkene, hvilket skyldes, at ledelsesformen ikke har betydet samme grad af ændring i struktur og opgavevaretagelse som set med områdeledelsesmodellen.

Interviewene tegner et ret entydigt billede af, at lederne i områdeledelse endnu ikke har fundet en måde at håndtere deres nye rolle på. Nogle ledere har uddelegeret nogle af de administrative opgaver til områdeleder eller administrativ medarbejder i området eller har overdraget nogle af driftsopgaverne til medarbejderne, som tidligere har været varetaget af souscheferne, mens andre ledere løser samme opgaver som tidligere. Der er udarbejdet en beskrivelse af opgaver og placeringen af disse, men det er også tydeligt, at der stadig udestår et arbejde med at finde frem til den rette opgave- og ansvarsfordeling mellem områdeledere og ledere af børnehusene. Igen kan det konkluderes, at et af områderne er nået længere end det andet område, hvad angår entydig placering af de administrative opgaver.

Set i forhold til, hvilke opgaver der løses i henholdsvis netværksledelse og områdeledelse, så viser spørgeskemaundersøgelsen (Tabel 6-6) og interviewene, at der er sket et skifte i den type af ledelsesopgaver, som varetages i børnehusene og hos områdelederen. Nogle af de mere tværgå-

ende ledelsesopgaver, såsom lønforhandling, lønpolitik, personalepolitik etc., er rykket et led op hos områdelederen, mens de mere nære ledelsesopgaver, der knytter sig til ledelse af institutionen, er forblevet hos lederen i børnehuset. I netværkene er der ikke sket de samme ændringer.

Tabel 6-6: Hvilke administrative ledelsesopgaver, som tidligere blev løst i den enkelte institution, varetages nu helt eller delvist af områdelederen, ledernetværket, herunder en eventuel administrativ bistand?

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Budgetstyring i forhold til tværgående opgaver	29 %	73 %
Lønsumstyring	0 %	100 %
Udarbejdelse af virksomhedsplan	31 %	9 %
Løbende dokumentation og evaluering	6 %	0 %
Forhandling af løn	3 %	64 %
Lønpolitik	0 %	55 %
Personalepolitik	3 %	18 %
Fælles økonomistyring	3 %	46 %
Fælles indkøb	3 %	9 %
Læreplaner	6 %	0 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

6.3 Erfaringer fra andre kommuner

Kommunernes erfaringer med områdeledelse i forhold til at skabe bedre overordnet styring og en bedre udnyttelse af ressourcer peger på, at områdeledelse skaber muligheder for mere overordnet styring og en mere effektiv ressourceudnyttelse, men at potentialet ikke altid udnyttes³³. Hvorvidt stordriftsfordele udnyttes eller ej, kan hænge sammen med, at det tager tid at sætte de mekanismer i system, som kan være med til at indfri stordriftsfordele. I Høje-Taastrup Kommune viser evalueringen, at der er store forskelle på, hvor godt områderne har udmøntet potentielle stordriftsfordele. De områder, hvor det er lykkedes, har institutionslederne og områdelederen aftalt at løse opgaver tværgående på områder, hvor der kan spares ressourcer, der i stedet kan bruges til faglig udvikling. Der er for eksempel tale om fælles indkøb af fødevarer, fælles bygningsvedligeholdelse, tværgående, pædagogiske aktiviteter og udveksling af lokaler og medarbejdere mellem institutionerne³⁴. Barrierer for en mere effektiv udnyttelse af ressourcer kan være, at det opleves som vanskeligt at udveksle personale (fx vikarer og køkkenpersonale), hvis institutionerne geografisk ligger langt fra hinanden, samt at det tager tid og kræfter at ændre indarbejdede procedurer³⁵.

Det er ikke lykkedes at indhente erfaringerne med netværksledelse i relation til at skabe bedre overordnet styring og bedre udnyttelse af ressourcer.

³³ Høje-Taastrup Kommune (2008): *Slutevaluering af områdeledelsesstruktur på daginstitutionsområdet*. s. 30-32 og Schmidt, Søren (2009): *Evaluering af områdeledelsesforsøget på dagtilbudsområdet i Fredericia Kommune*. Professionshøjskolen UCC. s. 29-31

³⁴ Høje-Taastrup Kommune (2008): *Slutevaluering af områdeledelsesstruktur på daginstitutionsområdet*. s. 25

³⁵ Høje-Taastrup Kommune (2008): *Slutevaluering af områdeledelsesstruktur på daginstitutionsområdet*. s. 30-32

Table 6-7: Erfaringer fra andre kommuner i relation til at opnå en bedre overordnet styring og en bedre udnyttelse af ressourcer

	Områdeledelse	Netværksledelse
Positive erfaringer	Der kan opnås stordriftsfordele ved samarbejde omkring fx udveksling af personale og lokaler samt fælles indkøb og bygningsvedligeholdelse.	-
Negative erfaringer	Flere kommuner rapporterer problemer med at indfri stordriftsfordele grundet barrierer i form af fx geografi og indarbejdede procedurer, der er svære at ændre.	-

6.4 Delkonklusion

Det kan forventes, at der fremover i stigende grad vil være behov for, at dagtilbudsledere formår at tænke innovativt i forhold til at udnytte knappe ressourcer – samtidig med at der fortsat vil være krav til faglig udvikling af dagtilbuddene.

Evalueringen tegner et noget broget billede af, hvordan de to ledelsesmodeller understøtter bedre styring og bedre udnyttelse af ressourcerne. Det er Rambølls vurdering, at arbejdet med målsætningen er meget forskelligartet, og at der ikke kan leveres en entydig konklusion på, om den ene ledelsesform er længere i arbejdet med målsætningen end den anden.

Erfaringer med ledelsesforsøgene peger på, at der ikke er sket en reduktion i det administrative arbejde. Mængden af administrativt arbejde er uændret i netværksledelse, mens tilfældet for områdeledelse er, at det administrative arbejde er øget svagt. Der er dog stor forskel på de to områder. Det ene område har i højere grad end det andet formået at gennemføre et klarere opgavesnit og flytte det administrative arbejde til enten områdelederen eller en administrativ medarbejder.

Ledelsesformerne har ikke medført en mere effektiv og rationel drift af institutionerne, men der er dog en tendens til, at de tværgående ledelsesopgaver i højere grad er rykket op hos områdelederen, og man har i højere grad formået i den ledelsesform at foretage en skarpere opdeling af de forskellige ledelsesopgaver. Det har dog ikke nødvendigvis betydet, at mængden af administrative opgaver er blevet mindre, hvilket kan hænge sammen med, at der med souschefernes afgang er flyttet opgaver til børnehuslederne, uden at lederen nødvendigvis er blevet frigjort fra andre opgaver. Den relativt korte tidsperiode for ledelsesforsøget kan også være årsag til, at der ikke er gennemført flere ændringer. Ligeledes har det virket hæmmende for den tværgående prioritering, at det har været uafklaret, hvilken ledelsesmodel der skal indføres fremadrettet, da dette har gjort det vanskeligere at indgå aftaler om prioritering mellem børnehuse og institutioner.

I områdeledelse er der en mere klar tendens til, at der udnyttes økonomiske ressourcer på tværs af institutioner, og at der i højere grad er et fælles potentiale ved den ledelsesform i forhold til den fælles ressourceplanlægning. Dette skyldes, at den ledelsesmæssige kompetence til at foretage denne prioritering er mere entydigt placeret.

I tråd med dette viser erfaringer fra andre kommuner, at det er muligt at opnå stordriftsfordele og effektiviseringer med områdeledelse, men også at det ikke altid lykkes at realisere disse. Dette kan bl.a. hænge sammen med områdelederens gennemslagskraft, hvorvidt børnehuslederne giver slip på opgaverne og klarhed i opgavefordeling.

7. MÅL 4: BEDRE OVERGANGE OG STØRRE SAMMENHÆNG I BØRNEENES LIV

Med målet om bedre overgange og større sammenhæng i børnenes liv fokuseres på mulighederne for dels at styrke det tværfaglige samarbejde om udsatte børn, dels at skabe bedre overgange i børnenes opvækst. Dette fremgår også af Tabel 7-1 nedenfor.

Tabel 7-1: Mål og succeskriterier for bedre overgange og større sammenhænge i børnenes liv

Mål	Succeskriterier områdeledelse	Succeskriterier netværksledelse	Belyses i afsnit...
Mål 4: At sikre bedre overgange og større sammenhæng i børnenes liv.	Områdelederen styrker og udvikler i samarbejde med ledelsesteamet det tværfaglige samarbejde i områderne med relevante aktører (dagtilbud, skoler, sundhedsplejersker, dagplejere, rådgivere m.m.).	Netværket udnyttes som platform for at styrke og udvikle det tværfaglige samarbejde i lokalområderne med relevante aktører (dagtilbud, skoler, sundhedsplejersker, dagplejere, rådgivere m.m.).	7.1
	Større helhed i børnenes opvækst som følge af systematisk samarbejde om overgange.	Større helhed i børnenes opvækst som følge af systematisk samarbejde om overgange.	7.2

7.1 Styrket tværfagligt samarbejde

I spørgeskemaundersøgelsen blandt område-, børnehus- og institutionsledere er daginstitutionernes samarbejde med dagplejere (jf. Tabel 8-9), skoler (jf. Tabel 8-10), sundhedsplejersker (jf. Tabel 8-11) og rådgivere (jf. Tabel 8-12) blevet belyst. Spørgeskemaundersøgelserne viser et tydeligt billede af, at det tværfaglige samarbejde ikke er blevet berørt i særlig vid udstrækning i forbindelse med ledelsesforsøget – hverken i områderne eller i netværkene. Således har stort set ingen af lederne erklæret sig enig i, at samarbejdet med nogen af de nævnte målgrupper er blevet forbedret som følge af den nye ledelsesstruktur.

De kvalitative interview tegner det samme tydelige billede. Interviewede område-, børnehus- og institutionsledere samt souschefer og medarbejdere påpeger, at der ikke har været fokus på arbejde med overgange i ledelsesforsøget. Opfattelsen har været, at dette arbejde har foregået parallelt med ledelsesmodellerne, og at der som nævnt ikke har været fokus på at styrke dette inden for rammerne af områderne eller netværkene. Med til billedet hører, at der er implementeret en model for det tværfaglige samarbejde om udsatte børn, som beskriver, hvordan disse sager skal håndteres. Dette har styrket oplevelsen af, at det tværfaglige samarbejde ikke har været relateret til ledelsesforsøget.

7.2 Systematisk samarbejde om overgange

Endvidere har der i ledelsesforsøget været fokus på arbejde med overgange mellem dagtilbud og mellem dagtilbud og skole. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at der især har været fokus på overgang fra vuggestue til børnehave og fra daginstitution til skole.

Tabel 7-2: Har dit ledernetværk/dit ledelsesteam, herunder områdeleder, arbejdet specifikt med følgende overgange? Tabellen angiver andelen, som har svaret ja til spørgsmålet.

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Overgang fra dagpleje til børnehave/integreret institution	17 %	0 %
Overgang fra vuggestue til børnehave	37 %	27 %
Overgang fra daginstitution til skole	40 %	27 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

I spørgeskemaundersøgelsen har der været mulighed for at beskrive, hvad arbejdet med overgange har bestået af, og her er der enkelte, som har beskrevet, at der i området eller netværket er udvekslet erfaringer om overgange, og at man har forsøgt at ensrette processen for at gøre det nemmere for alle parter. Resultaterne i områderne vedrørende overgange for de mindste børn (dagpleje og vuggestue) skal ses i lyset af, at de fleste institutioner i områderne er integrerede institutioner, hvorfor fokus på overgange mellem institutioner ikke er relevant.

Yderligere har det kompliceret arbejdet med overgange i områderne og i netværkene, at de selvejende institutioner har haft deres eget netværk og således har været placeret geografisk i andre områder eller netværk. Områderne og netværkene har således også skulle samarbejde med selvejende institutioner uden for området eller netværket om overgange. Og for de selvejende institutioner har overgangsarbejdet i netværket været særligt pga. institutionernes geografisk spredte placering.

De kvalitative interview giver et ret entydigt billede af, at der ikke har været et øget eller specifikt fokus på overgange som følge af ledelsesforsøget, hverken i netværk eller i områder. Her er oplevelsen blandt både ledere og medarbejdere i daginstitutionerne, at overgangsarbejdet har fungeret uafhængigt af ledelsesmodellen. Med til billedet hører, at der i forsøgsperioden er blevet lanceret en ny model for overgange til skolen, som har medvirket til at give indtryk af, at dette ikke er relateret til ledelsesforsøget.

Samlet set er det således Rambølls vurdering, at overgangsarbejdet har været mindre i fokus i samarbejdet i begge ledelsesmodeller. Dette betyder ikke, at der ikke har været fokus på overgange, men blot at overgangsarbejdet ikke er blevet påvirket af hvilken ledelsesmodel, man arbejder med.

7.3 Erfaringer fra andre kommuner

De erfaringer, som Væksthus For Ledelse har opsamlet fra kommunerne i forhold til betydningen af områdeledelse for overgange og sammenhæng i børnenes liv, konkluderer:

"Områdeledelse fører ofte til et bedre samarbejde med eksterne samarbejdspartnere – fx kommunens skoler. Områdelederne kommer ledelsesmæssigt på højde med skolelederne, der samtidig får færre at skulle samarbejde og koordinere med"³⁶.

Denne konklusion underbygges af evalueringen af områdeledelse i Fredericia Kommune, hvor områdelederen mange steder er kommet i øjenhøjde med skolelederen. Dette har medført et bedre samarbejde omkring overgange fra daginstitution og skole, bl.a. ved fælles diskussioner af læreplaner. Det er også blevet lettere for skolelederne at overskue relationen til én områdeleder frem for en række daginstitutionsledere³⁷.

I relation til netværksledelse konkluderer Væksthus For Ledelse, at netværksledelse kan give bedre overgange og sammenhæng i børnenes liv, fordi lederne udvider deres faglige syn på børnene ved at indgå i et netværk med andre institutionsledere³⁸. I nogle kommuner har man valgt at danne netværk med ledere fra institutioner med børn på ret forskellige alderstrin, fx dagtilbud, SFO og skole. Dette giver et omfattende helhedssyn på børnenes liv.

³⁶Væksthus For Ledelse (2007): *Ledelse af dagtilbud under forandring – En undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet*. s. 42

³⁷Schmidt, Søren (2009): *Evaluering af områdeledelsesforsøget på dagtilbudsområdet i Fredericia Kommune*. Professionshøjskolen UCC. s. 52-57

³⁸Væksthus For Ledelse (2007): *Ledelse af dagtilbud under forandring – En undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet*. s. 37

Tabel 7-3: Erfaringer fra andre kommuner i relation til at sikre bedre overgange og sammenhæng i børnenes liv

	Områdeledelse	Netværksledelse
Positive erfaringer	<p>Områdelederen kommer på "niveau" med skolelederen og har dermed bedre mulighed for at samarbejde om overgangen fra dagtilbud til skole.</p> <p>Skolelederen får lettere ved at overskue et samarbejde med dagtilbuddene, fordi dagtilbuddene nu får områdelederen som fælles repræsentant.</p>	<p>Lederne i dagtilbuddene får et bredere perspektiv på børnenes liv ved at dele erfaringer med andre institutionsledere i ledernetværket.</p> <p>Bredden i dette perspektiv kan afhænge af sammensætningen af netværket, der kan bestå af institutionsledere med børn fra 0-6 eller 0-18 år.</p>
Negative erfaringer	-	-

7.4 Delkonklusion

Det er Rambølls samlede vurdering, at det tværfaglige samarbejde ikke har spillet en særlig stor rolle i ledelsesforsøget – hverken i områderne eller i netværkene. Tilsvarende gør det sig gældende, at overgangsarbejdet har haft lille fokus i begge ledelsesmodeller.

Dette er ikke udtryk for, at der ikke er fokus på det tværfaglige samarbejde og arbejde med overgange – blot har dette fundet sted parallelt med ledelsesforsøget, uafhængigt af hvilken ledelsesmodelinstitutionerne har indgået i.

8. MÅL 5: STYRKELSE AF FÆLLESSKABET OG FÆLLES FORSTÅELSE SAMT BEVARING AF MANGFOLDIGHED

Det femte og sidste mål handler om at få en mere fælles forståelse på tværs af dagtilbudsområdet mellem forvaltning og dagtilbud. Samtidig lægges der vægt på, at mangfoldigheden i viften af dagtilbud skal bevares.

Tabel 8-1: Mål og succeskriterier for styrkelse af fællesskabet og fælles samt bevare mangfoldigheden

Mål	Succeskriterier områdeledelse	Succeskriterier netværksledelse	Belyses i afsnit...
Mål 5: At styrke fællesskabet på dagtilbudsområdet og skabe en fælles forståelse af og løsning på udfordringerne på hele småbørnsområdet og samtidig bevare mangfoldigheden.	Den todelte ledelsesstruktur og arbejdet i ledelsesteamet muliggør en mere strategisk dialog og fælles løsning på udfordringer mellem forvaltning og dagtilbuddene.	Netværket muliggør en mere strategisk dialog og fælles løsning på udfordringer mellem forvaltning og dagtilbuddene.	8.1
	Det tættere samarbejde gør, at flere børn og forældre får gavn af mangfoldigheden i dagtilbuddene.	Det tættere samarbejde gør, at flere børn og forældre får gavn af mangfoldigheden i dagtilbuddene.	8.2

8.1 Øget strategisk dialog

En øget strategisk dialog og fælles løsning på udfordringer mellem forvaltning og dagtilbud betragtes som et vigtigt skridt på vejen mod at opnå et styrket fællesskab og en fælles forståelse på dagtilbudsområdet. I områdeledelsesmodellen antages dette at ske gennem den todelte ledelse og arbejdet i ledelsesteamet, mens det i netværkene sker gennem netværkstovholderen.

I spørgeskemaundersøgelsen blandt institutions-, børnehus- og områdeledere er der blevet spurgt til, i hvilken grad den nye ledelsesstruktur har medført en dialog mellem dagtilbud og forvaltning, som er mere langsigtet og strategisk orienteret. Besvarelserne i Tabel 8-2 viser, at der er ledere i netværk såvel som i områder, der oplever dette. Ikke desto mindre er der samlet set en lille overvægt af ledere i netværk, der *i høj grad* (49 pct.) eller *i meget høj grad* (14 pct.) oplever en langsigtet og strategisk orienteret dialog mellem dagtilbud og forvaltningen sammenlignet med ledere i områder. Her er der til sammenligning 9 pct. af lederne samt begge områdeledere, der *i høj grad* oplever dialog mellem dagtilbud og forvaltning, og 27 pct. der *i meget høj grad* oplever det. Resultaterne skal ses i lyset af, at det i områderne er områdelederen, der indgår i den strategiske dialog med forvaltningen, hvilket naturligvis påvirker børnehusledernes opfattelse af dette spørgsmål. I den forbindelse skal det fremhæves, at områdelederne i høj grad oplever, at ledelsesstrukturen har medført en dialog mellem dagtilbud og forvaltning, som er mere langsigtet og strategisk orienteret.

Tabel 8-2: I hvilken grad har den nye ledelsesstruktur medført en dialog mellem dagtilbud og forvaltning, som er mere langsigtet og strategisk orienteret?

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
I meget høj grad	14 %	27 %
I høj grad	49 %	9 %
I nogen grad	31 %	36 %
I ringe grad	3 %	18 %
Ved ikke	3 %	9 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

Set fra forvaltningens side oplever ledelsen, at områdestrukturen har resulteret i, at man er kommet tættere på det decentrale niveau, og at det derfor er nemmere at have en strategisk dialog om fx udmøntning af nye initiativer. Oplevelsen er således, at det er både vanskeligt og ressourcetrækkende, hvis man skal i dialog med alle børnehuse eller institutioner. Forvaltningen oplever samtidig, at kommunikationen med institutionerne er nemmere med netværksmodellen end tidligere – men at områdemodellen som nævnt giver den mest enkle kommunikationsform af de to modeller. I forlængelse heraf oplever cheferne i forvaltningen, at det er vanskeligere at få netværkene til at gribe opgaver end områderne.

I relation til ovenstående er det værd at bemærke, at man har bibeholdt mødestrukturen mellem dagtilbudschef og institutions- og børnehusledere. Således har man ikke prøvet en model af, hvor man har 'taget skridtet fuldt ud' og ladet en tovholder i netværket eller områdelederen repræsentere netværket.

I forhold til målet om at styrke fællesskabet på dagtilbudsområdet og skabe en fælles forståelse af og løsning på udfordringerne på hele småbørnsområdet indikerer de kvalitative interviews, at det ikke er opnået i forhold til hele dagtilbudsområdet i kommunen – hverken i områderne eller i netværkene. Derimod ses det i varierende grad, at der er opnået fællesskab og fælles forståelse på område- og netværksniveau.

I det ene af de to områder er der således stor enighed om, at ledelsesforsøget har bidraget til at styrke fællesskabet og den fælles forståelse på tværs af institutionerne i området. Her fremgår det af børnehusledere såvel som det øvrige pædagogiske personale, at den fælles kompetenceudvikling samt de tværgående, pædagogiske projekter bidrager til at styrke fællesskabet. Her er det særligt de tværgående, pædagogiske projekter, der gør, at det pædagogiske personale har fået et godt kendskab til hinanden samt fælles fodslag. I den forbindelse vurderer flere børnehusledere, at det fælles fodslag er blevet fremmet af områdelederens meget åbne ledelsesstil, der indbyder til, at man er sammen om at finde en fælles "retning" for institutionerne. Samtidig beskriver børnehuslederne fællesskabet på den måde, at de føler et kollektivt ansvar på baggrund af områdeledelsen.

Anderledes forholder det sig i det andet område i ledelsesforsøget, hvor der i mindre grad er skabt fællesskab. Flere af medarbejderne fremhæver tidsperspektivet som årsag til, at der ikke er blevet gennemført de fælles, pædagogiske projekter, som muligvis kunne bidrage til et styrket fællesskab og en fælles forståelse.

Samlet set er der en del ledere i områderne, som oplever en langsigtet og strategisk dialog mellem dagtilbud og forvaltningen, mens det kun er det pædagogiske personale i det ene område, der oplever et styrket fællesskab og en fælles forståelse. Disse forskellige oplevelser understreger, at der i områdemodellen kan være længere 'kommandoveje', hvilket også understøttes af, at pædagogerne i særligt det ene område efterlyser mere tydelighed fra ledelsesniveauet.

Blandt institutionerne i netværk oplever flere af institutionslederne og souscheferne, at ledelsesforsøget har bidraget til at styrke fællesskabet og den fælles forståelse på tværs af institutionerne i netværkene. Fx har man i netværkene udviklet et fælles sprog, et fælles fokus og en fælles tilgang til at løse opgaver. I andre netværk oplever lederne ikke samme udvikling, hvilket igen understreger, at der er stor forskel på, hvor langt netværkene er nået i forhold til de opstillede mål.

Mens flere institutionsledere og souschefer oplever, at netværksledelse har medvirket til at styrke fællesskabet og den fælles forståelse, er billedet anderledes, når det kommer til det pædagogiske personale. Interviewene viser således, at medarbejderne ikke har oplevet, at fællesskabet og den fælles forståelse i netværket er blevet styrket. Ganske vist er pædagogerne blevet mere bevidste om hinandens kompetencer og er så småt begyndt at trække på dem på tværs af institutionerne, men endnu befinder målet om et styrket fællesskab og en fælles forståelse sig primært på idéplan hos lederne. Ikke desto mindre er der bred enighed om, at der på sigt er stort potentiale for et styrket fællesskab i de enkelte netværk.

8.2 Bevare mangfoldigheden på dagtilbudsområdet

I spørgeskemaundersøgelsen blandt institutions-, børnehus- og områdeledere er der blevet spurgt til, hvordan den nye ledelsesstruktur har påvirket variationen i det pædagogiske tilbud i institutionerne / børnehuse indend for lederens område/netværk. Tabel 8-3 tegner et stort set ens billede for de to ledelsesmodeller, idet 34 pct. af netværkslederne mener, at variationen i det pædagogiske tilbud er blevet større, mens det samme gør sig gældende for 36 pct. af børnehuslederne. Begge områdeledere mener tilsvarende, at det pædagogiske tilbud er blevet større inden for deres område. Samtidig mener 54 pct. af netværkslederne, at variationen i det pædagogiske tilbud er blevet hverken større eller mindre, hvilket 64 pct. af børnehuslederne er enige i.

Tabel 8-3: Hvordan mener du, at den nye ledelsesstruktur har påvirket variationen i det pædagogiske tilbud i institutionen/børnehuse indend for dit område/netværk? Er det..?

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Blevet meget større	0 %	0 %
Blevet større	34 %	36 %
Hverken større eller mindre	54 %	64 %
Blevet mindre	0 %	0 %
Blevet meget mindre	0 %	0 %
Ved ikke	11 %	0 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

Dette understøttes af de kvalitative interviews, hvor der er bred enighed blandt alle institutioner om, at deres særegenhed er bevaret under ledelsesforsøgene. Dette gælder for netværk såvel som områder. At bevare mangfoldigheden fremhæves som noget, der er vigtigt både for ledere, det pædagogiske personale samt forældrebestyrelsesmedlemmer. Ikke desto mindre er der forskellige årsager til, at dette mål synes opnået.

I det ene af de to områder, hvor samarbejdet har været tættest, fremhæves det, at ledelsen har haft fokus på, at der skal være mulighed for at tage individuelle hensyn til institutionerne i området. Oplevelsen blandt børnehuslederne er således, at institutionerne i området uden problemer kan bevare deres særegenhed i forhold til det pædagogiske udgangspunkt, særligt profil etc. Dermed opleves der ikke at være nogen modsætning mellem det at have et samarbejde og en fælles forståelse og det, at man kan have forskellig tilgang til arbejdet.

Blandt institutionerne, der har indgået i forsøget med netværksledelse, er der tilsvarende stor enighed om, at ledelsesforsøget ikke har ændret ved mangfoldigheden. Nogle af institutionslederne fremhæver, at det netop er pga. institutionernes egen ledelse og eget budget, at der kan tages hensyn til institutionernes særegenhed. Således muliggør den økonomiske autonomi, at den enkelte institution har råderum til at planlægge den retning, man ønsker, at institutionen skal bevæge sig i.

Samtidig fremhæver institutionsledere såvel som det pædagogiske personale fra de selvejende institutioner, at de har en større frihed end de kommunale dagtilbud til at organisere sig, som de vil, hvilket giver dem særligt gode vilkår for at bevare mangfoldigheden blandt dem. Under interviewene har der dog ikke været eksempler på, hvad der konkret indskrænker kommunale institutioners råderum, eller hvad selvejende institutioner konkret har udnyttet råderummet til.

I den kvantitative spørgeskemaundersøgelse blandt institutions-, børnehus- og områdeledere er lederne blevet spurgt til, i hvilken grad dennes institution/børnehus har samarbejdet med institutioner/børnehuse uden for eget netværk/område. Besvarelserne i Tabel 8-4 viser, at der er ledere i netværk såvel som områder, der oplever dette. Ikke desto mindre er der en overvægt af ledere i netværk, sammenlignet med ledere i områder, der oplever at samarbejde med institutioner uden for eget netværk. I de tilfælde, hvor der har fundet et samarbejde sted, har dette ofte væ-

ret med selvejende institutioner, da disse ligger geografisk spredt ud over kommunen, fx den fælles pasningsordning med geografisk nærliggende institutioner, eller med institutioner, som man i forvejen har haft et samarbejde med.

Tabel 8-4: I hvilken grad har institutionen/børnehuset samarbejdet med institutioner/børnehuse uden for dit netværk/område?

	Institutionsledere i netværk	Børnehusedere i områder
I meget høj grad	6 %	9 %
I høj grad	17 %	9 %
I nogen grad	31 %	9 %
I ringe grad	20 %	36 %
Slet ikke	23 %	36 %
Ved ikke	3 %	0 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusedere Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

8.3 Erfaringer fra andre kommuner

De kommunale erfaringer med områdeledelse i forhold til at styrke fællesskabet og en fælles forståelse mellem forvaltningen og dagtilbuddene er bl.a. evalueret i Fredericia Kommune. Her konkluderer evalueringen, at områdeledelse *"generelt har betydet en styrkelse af den mere langsigtede strategiske ledelse på institutionsområdet og bidraget til at skabe en større sammenhæng mellem den daglige praksis i institutionerne og de kommunale vedtagne målsætninger"*³⁹. Der er i Fredericia Kommune blevet en større forståelse mellem forvaltningen, områdeleder og daginstitutionsledere i forhold til fælles mål og prioriteringer i kommunen. Det er især i ledelsesteamet, at denne forståelse udvikles, og i Fredericia kommune har områdeinstitutionens årlige virksomhedsplan, som godkendes af forvaltningen, været en central ledetråd for det strategiske arbejde i ledelsesteamet. Derudover er områdelederne i Fredericia Kommune kommet tættere på forvaltningen, end hvad de enkelte institutionsledere var før⁴⁰. Den nye områdestruktur stiller omvendt store krav til arbejdet med formidling og information til daglige ledere og pædagogisk personale, da deres kontakt med forvaltningen tilsvarende er blevet mindre. En udfordring ved områdeledelsesmodellen er således, at der er blevet længere kommando- og kommunikationsveje ved indførelse af et ekstra ledelsesled⁴¹. Erfaringerne fra både Høje-Taastrup Kommune og Fredericia Kommune viser, at det er en udfordring at få udviklet en fælles identitet hos afdelingerne i området, selvom fælles, pædagogiske aktiviteter, udveksling af personale mv. styrker en fælles forståelse hos personalet.

Dertil kommer anbefalingen fra projektrapporten om kvalitet i områdeledelse, der også retter fokus på samarbejdet mellem forvaltning og områdeleder. Projektrapporten konkluderer, at der er en fare for, at områdelederen blot bliver en del af forvaltningen i stedet for at udvikle området strategisk. Rapporten peger desuden på, at forvaltningen har en opgave at løfte i forhold til at indstille sig på områdestrukturen ved at give området og områdelederen den mængde af ansvar og kompetencer, som er tiltænkt i modellen, og som er blevet mulig grundet enhedens størrelse. Det drejer sig fx om rådighed over eget, tværgående budget, kontakten til eksterne aktører, selvbestemmelse i forhold til pædagogisk udvikling mv.⁴²

³⁹Schmidt, Søren (2009): *Evaluering af områdeledelsesforsøget på dagtilbudsområdet i Fredericia Kommune*. Professionshøjskolen UCC. s. 20

⁴⁰Schmidt, Søren (2009): *Evaluering af områdeledelsesforsøget på dagtilbudsområdet i Fredericia Kommune*. Professionshøjskolen UCC. s. 21-22

⁴¹Schmidt, Søren (2009): *Evaluering af områdeledelsesforsøget på dagtilbudsområdet i Fredericia Kommune*. Professionshøjskolen UCC. s. 10

⁴² Andersen, John, Søren Gundelach & Kjeld Rasmussen (2008): *Kvalitet i områdeledelsen af daginstitutioner*. Aarhus: UdviklingsForum. s. 38-44

For netværksledelse er erfaringerne med at styrke fællesskab og fælles forståelse mellem forvaltning og dagtilbuddene, at netværksledelse rummer potentiale for en styrket, fælles, strategisk ledelse i kommunen, da daginstitutionslederne i form af ledernetværkene løftes et niveau op og får et mere tværgående perspektiv på daginstitutionsområdet⁴³. Der er dog ikke på samme måde en områdeleder, der løftes op og får en tættere dialog med forvaltningen. Væksthus for Ledelse pointerer desuden, at netværksledelse ofte praktiseres som et samarbejde på lederniveau, men at det pædagogiske personale i netværkets institutioner ikke på samme måde opnår en fælles forståelse⁴⁴.

Tabel 8-5: Erfaringer fra andre kommuner i relation til at styrke fællesskab og forståelse på dagtilbudsområdet samt bevare mangfoldighed

	Områdeledelse	Netværksledelse
Positive erfaringer	Der kommer en større forståelse mellem forvaltning og den samlede områdeinstitution, fordi områdelederen kommer tættere på forvaltningen, end hvad lederne af dagtilbuddene tidligere var hver for sig.	Større forståelse mellem forvaltning og lederne af dagtilbuddene, fordi dagtilbudslederne får et tværgående overblik via ledernetværket.
Negative erfaringer	Længere kommandoveje mellem forvaltning og afdelingerne stiller øgede krav til formidling af information.	Det pædagogiske personale oplever ikke den fælles forståelse i samme grad som lederne, da de ofte har hovedtilknytning til det lokale dagtilbud.

8.4 Delkonklusion

Rambøll vurderer, at områdeledelsesmodellen i højere grad end netværksledelsesmodellen har medvirket til at øge den strategiske dialog mellem forvaltning og decentrale enheder. I forhold til at skabe fællesskab og fælles forståelse er dette sket i varierende omfang i både områder og netværk. Dette er dog primært på lederniveau. Billedet svarer til erfaringer fra andre kommuner.

Det er yderligere Rambøll vurdering, at mangfoldigheden ikke er blevet påvirket i nævneværdig grad af ledelsesforsøget – hverken i områder eller i netværk. De steder, hvor fællesskabet er øget, har dette ikke haft betydning for mangfoldigheden. Og andre steder er der kun i mindre omfang skabt større grad af fællesskab og fælles forståelse.

⁴³Væksthus For Ledelse (2007): Ledelse af dagtilbud under forandring — *En undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet*. s. 36-37

⁴⁴Væksthus For Ledelse (2007): Ledelse af dagtilbud under forandring — *En undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet*. s. 38

BILAG 1 METODE OG DATAGRUNDLAG

Evalueringen af ledelsesmodellerne er gennemført af Rambøll i perioden fra juni 2011 til januar 2012 og belyser, hvorvidt målsætninger for ledelsesforsøgene er indfriet. Disse er følgende:

1. Skabe bedre dagtilbud for børn og forældre gennem større fokus på det pædagogiske arbejde og udvikling ex. gennem større videndeling og samarbejde
2. Professionalisering af ledelsen af dagtilbuddene med fokus på strategisk lederfællesskab og målrettet faglig udvikling
3. Sikre bedre overordnet styring og bedre udnyttelse af det ressourcemæssige råderum
4. Sikre bedre overgange og større sammenhæng i børnenes liv
5. Styrke fællesskab på dagtilbudsområdet og den fælles forståelse samtidig med at mangfoldigheden bevares.

Det er værd at bemærke, at målsætningerne for ledelsesforsøget er centreret om udvikling af den pædagogiske praksis, ledelse, økonomi og styring, overgange og tværfagligt samarbejde, samt samarbejde på dagtilbudsområdet. Det har således ikke været målsætningen, at forbedringer af disse forhold i de to ledelsesmodeller skulle omsættes til forbedringer for børn og forældre. I forlængelse heraf har evalueringen ikke fokuseret på betydningen af ledelsesmodellerne for børn og forældre. Dette skal også ses i sammenhæng med tidsperspektivet for afprøvningen af ledelsesmodellerne. Det er således realistisk, at man har kunnet se ændringer i forhold til indsatsen i dagtilbuddene (pædagogisk indsats, ledelse, økonomisk styring mv.), mens det er mindre realistisk, at disse ændringer er blevet omsat til ændringer for børn og forældre inden for afprøvningens tidshorizont.

Formålet med dataindsamlingen er at etablere et grundlag for at kunne belyse evalueringens spørgsmål. For at sikre en nuanceret kortlægning belyses hver af de fem målsætninger fra flere kilder. Evalueringen er derfor baseret på følgende dataindsamlingsaktiviteter:

- Eksplorative interview
- Desk research, herunder perspektivering til erfaringer fra andre kommuner
- Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions-, børnehus- og områdeledere
- Kvalitative fokusgruppinterview

I det følgende beskrives de enkelte dataindsamlingsaktiviteter mere uddybende.

Eksplorative interview

De eksplorative interviews er gennemført i den indledende fase, hvor formålet var at skabe et solidt grundlag for dataindsamlingen til slutevalueringen. Interviewene er gennemført som personlige og gruppeinterview med medlemmerne af evalueringens styregruppe, som dækker alle led i styringskæden fra forvaltningsdirektør til dagtilbud.

Målet har været at få et indblik i formål og udmøntning af ledelsesformerne samt de første erfaringer med ledelsesformerne. På baggrund heraf er interviewguides og spørgeskema til slutevalueringen blevet kvalificeret.

Desk research

Rambøll har foretaget en kortlægning af litteraturen om ledelse på daginstitutionsområdet. Kortlægningen skal give inspiration til følgende forhold i evalueringen:

1. Belyse erfaringer med områdeledelse på daginstitutionsområdet i Danmark
2. Give input til grundlaget for at vurdere de to ledelsesformers egnethed i forbindelse med at imødekomme de fremtidige krav og udfordringer på dagtilbudsområdet i Lyngby-Taarbæk Kommune, herunder udfordringer af lovgivningsmæssig, ledelsesmæssig, styringsmæssig, pædagogfaglig og økonomisk karakter, jf. opgavens kommissorium.
3. Give inspiration til at udarbejde interviewguides og spørgeskemaer.

I evalueringen perspektiveres der løbende til erfaringer gjort i resten af landet med hhv. områdeledelse og netværksledelse. Beskrivelsen af erfaringerne er struktureret i forhold til de fem målsætninger, der er opstillet for ledelsesforsøget. Rambøll har derfor trukket på erfaringer fra andre kommuner, som er særligt velegnede til at belyse betydningen af karakteristika ved de to ledelsesmodeller.

I denne forbindelse er det vigtigt at bemærke, at der generelt foreligger langt flere dokumenterede erfaringer med områdeledelse end med netværksledelse. Den hidtil mest grundige undersøgelse af erfaringer med kommunale ledelsesmodeller på daginstitutionsområdet er foretaget af Væksthus for Ledelse i 2007, som bygger på en analyse af ledelsesforsøg på daginstitutionsområdet i 35 kommuner, en spørgeskemaundersøgelse med besvarelser fra direktører/ chefer på dagtilbudsområdet i 87 af de 98 nye kommuner samt kvalitative interviews med relevante interessenter⁴⁵. De fleste generelle erfaringer med ledelsesmodellerne i afsnittene om erfaringer fra andre kommuner refererer derfor til denne undersøgelse. Andre evalueringer af ledelsesmodeller i specifikke kommuner er ligeledes inddraget. Derudover er en projektrapport om kvalitet i områdeledelse inddraget. Denne rapport bygger på sammenskrevne erfaringer fra i alt 20 områdeledere fra 5 kommuner, der repræsenterer ca. 100 dagtilbud⁴⁶.

Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions-, børnehus- og områdeledere

Som led i evalueringen er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt alle område-, børnehus- og institutionsledere, der har deltaget i de to ledelsesforsøg, dvs. 2 områdeledere, 11 børnehusledere og 35 institutionsledere. Formålet med spørgeskemaundersøgelsen er at give et billede af, hvor udbredt overordnede vurderinger, oplevelser og holdninger til de to ledelsesmodeller er. Spørgeskemaundersøgelsen er sket via internettet, hvor Rambøll har fremsendt varslingsmail med link til undersøgelsen samt efterfølgende påmindelser.

Det er vigtigt at bemærke, at svarprocenten for spørgeskemaundersøgelsen er afgørende for dens validitet. Således afhænger resultaternes troværdighed af en høj svarprocent. På denne baggrund kan spørgeskemaundersøgelsens resultater betegnes som troværdige, idet der er svarprocent på 100 %, hvilket fremgår af tabellen nedenfor.

Tabel 8-6: Antal respondenter og svarprocent

	Respondenter (antal)	Procent
Ikke besvaret	0	0 %
Nogle svar	0	0 %
Fuld besvarelse	48	100 %
I alt	48	100 %

⁴⁵ Væksthus For Ledelse (2007): Ledelse af dagtilbud under forandring – En undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet. s. 13

⁴⁶ Andersen, John, Søren Gundelach & Kjeld Rasmussen (2008): *Kvalitet i områdeledelsen af daginstitutioner*. Aarhus: UdviklingsForum. s. 6

Da der kun er indgået to områdeledere i ledelsesforsøget, er besvarelserne i spørgeskemaundersøgelsen fra de to områdeledere anvendt perspektiverende, uden at disse indgår i tabellerne i rapporten.

Kvalitative interview

De kvalitative interview har bidraget til en forståelse af, *hvorfor* og *hvordan* de to ledelsesforsøg på dagtilbudsområdet fungerer i praksis. Her har fokus været på årsag-virkningssammenhænge i den valgte organisering.

Nedenfor ses en oversigt over de respondenter, der har deltaget i de kvalitative interviews, ligesom de respektive respondenttypers deltagelsesprocent er angivet. Her er det værd at bemærke, at antallet af deltagere for repræsentanter for dagtilbud, der arbejder med hhv. område- og netværksledelse, er nogenlunde den samme. Dermed er erfaringerne med begge områdeledelsesmodeller blevet belyst i samme omfang.

Tablet 8-7: Oversigt over deltagere i kvalitative interview

Målgruppe	Antal deltagere
Børne- og Fritidsdirektør samt chef for dagtilbud og børnesundhed	2
Områdeledere	2
Børnehusledere	11
Institutionsledere	15
Souschefer	5
Pædagogisk personale (netværk)	13
Pædagogisk personale (område)	13
Forældrebestyrelsesmedlemmer (område)	5
Forældrebestyrelsesmedlemmer (netværk)	8

BILAG 2

YDERLIGERE RESULTATER FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN

Nedenfor fremgår spørgsmål af spørgeskemaundersøgelsen blandt område-, børnehus og institutionsledere, som ikke indgår i hovedrapporten.

Spørgsmål til kapitel 5: Mål 2: Professionalisering af ledelsen

Tabel 8-8: Hvilken type af ledelsesmæssig sparring har du modtaget fra dit ledernetværk/ledelsesteam, herunder din områdeleder? (Sæt gerne flere krydser)

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Sparring ift. motivation af medarbejdere	37 %	36 %
Sparring ift. arbejdsmiljø	26 %	27 %
Sparring ift. pædagogisk udvikling	54 %	27 %
Sparring ift. dokumentation og evaluering af pædagogisk arbejde	26 %	36 %
Sparring ift. langsigtede, strategiske mål	49 %	36 %
Sparring ift. håndtering af forældre	37 %	46 %
Andet	26 %	27 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere

Note: Spørgsmålet stilles kun, såfremt der svares ja til forrige spørgsmål.

Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11). Det har været muligt at angive mere end ét svar, hvorfor det samlede procenttal kan summere til mere end 100 %.

Spørgsmål til kapitel 7: Mål 4: Bedre overgange og større sammenhæng i børnenes liv

Tabel 8-9: Hvor enig er du i følgende udsagn: Samarbejdet med dagplejere i lokalområdet er forbedret som følge af den nye ledelsesstruktur

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Helt enig	0 %	0 %
Enig	0 %	0 %
Hverken eller	26 %	64 %
Uenig	29 %	9 %
Helt uenig	26 %	27 %
Ved ikke	20 %	0 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere

Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

Table 8-10: Hvor enig er du i følgende udsagn: Samarbejdet med skolerne/skolen i lokalområdet er forbedret som følge af den nye ledelsesstruktur

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Helt enig	0 %	0 %
Enig	14 %	18 %
Hverken eller	34 %	55 %
Uenig	17 %	0 %
Helt uenig	14 %	27 %
Ved ikke	20 %	0 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

Table 8-11: Hvor enig er du i følgende udsagn: Samarbejdet med sundhedsplejersker i lokalområdet er forbedret som følge af den nye ledelsesstruktur

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Helt enig	0 %	0 %
Enig	0 %	0 %
Hverken eller	46 %	73 %
Uenig	20 %	0 %
Helt uenig	26 %	27 %
Ved ikke	9 %	0 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

Table 8-12: Hvor enig er du i følgende udsagn: Samarbejdet med rådgivere i lokalområdet er forbedret som følge af den nye ledelsesstruktur

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Helt enig	3 %	0 %
Enig	3 %	0 %
Hverken eller	51 %	73 %
Uenig	11 %	0 %
Helt uenig	17 %	27 %
Ved ikke	14 %	0 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

Tabel 8-13: Hvor enig er du i følgende udsagn: Det tværfaglige samarbejde er forbedret som følge af den nye ledelsesstruktur

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Helt enig	11 %	0 %
Enig	26 %	36 %
Hverken eller	26 %	27 %
Uenig	17 %	9 %
Helt uenig	11 %	18 %
Ved ikke	9 %	9 %
I alt	100 %	100 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere
Ledere i netværk (N=35), Ledere i områder (N=11)

Baggrundsspørgsmål

Tabel 8-14: Vuggestue, børnehave eller integreret institution

	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Vuggestue	7	2
Børnehave	8	1
Integreret	20	8
I alt	35	11

Tabel 8-15: Antal børn, institutionen er normeret til

Antal børn	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Vuggestuebørn		
0-10	11	1
11-20	4	4
21-30	9	4
31-40	7	2
41-50	4	0
Børnehavebørn		
0-15	7	2
16-30	2	0
31-45	11	7
46-60	12	1
61-75	2	0
75-94	1	1
I alt	35	11

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere

Note: Tabellen indeholder udelukkende svar fra netværksledere (N=35) og ledere i områder (N=11)

Tabel 8-16: Ejerform

Ejerform	Institutionsledere i netværk	Børnehusledere i områder
Selvejende	10	0
Kommunal	23	11
Pulje	2	0

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt institutions- og børnehusledere

Note: Tabellen indeholder udelukkende svar fra netværksledere (N=35) og ledere i områder (N=11)

BILAG 3

SAMMENHÆNG MELLE MÅL, SUCCESKRITERIER OG SPØRGSMÅL I SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN

SPØRGESKEMA TIL DAGINSTITUTIONSLEDERE

Nedenfor ses sammenhængen mellem mål, succeskriterier, spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen og svarkategorier. Spørgeskemaet er besvaret via internettet, hvor skemaet er sat op med indledning og vejledning, forklarende tekster, automatiske spring, hvis kun en del af respondenterne skal besvare et spørgsmål mv.

Mål (fra udbudsmaterialet)	Succeskriterier Områdeledelse	Succeskriterier Netværksledelse	Spørgsmål	Svarkategorier				
Mål 1: Skabe endnu bedre dagtilbud for børn og forældre gennem et styrket fokus på det pædagogiske arbejde og udvikling i børnehuse.	Områdelederen aflaster børnehuselederne, så lederne frigøres til mere pædagogisk ledelse i det enkelte børnehuse.	Lederne i netværket aflaster hinanden, så de hver især frigøres til mere pædagogisk ledelse i det enkelte dagtilbud.	SPM 1 Hvor meget af din ugentlige arbejdstid går under den nye ledelsesstruktur med pædagogisk ledelse?	1. 0-5 timer 2. 6-10 timer 3. 11-15 timer 4. 16-20 timer 5. 21-25 timer 6. 26-30 timer 7. 31 timer eller mere 8. Ved ikke				
			SPM 2 Hvilke af følgende ledelsesopgaver udføres i dag helt eller delvist af ledernetværket/ledelsesteamet herunder områdelederen? (sæt kryds ud for de enkelte ledelsesopgaver)	Udføres kun af netværk/ områdeleder	Udføres af børnehuseleder / institutionsleder samt af ledernetværk / ledelsesteam, herunder områdeleder	Udføres kun af børnehuseleder/ institutionsleder		
			Budgetstyring i forhold til tværgående opgaver					
			Lønsumsstyring					
			Udarbejdelse af virksomhedsplan					
			Fastsættelse af mål for pædagogisk udvikling					
Løbende dokumentation og evaluering								

Mål (fra udbuds- materialet)	Succeskriterier Områdeledelse	Succeskriterier Netværksledelse	Spørgsmål	Svarkategorier			
				Fælles kompetenceudvikling			
				Ansættelser af nye medarbejdere			
				Arbejdspladsvurdering (APV)			
				Forhandling af løn			
				Lønpolitik			
				Personalepolitik			
				Tværfagligt samarbejde mellem institutioner/afdelinger.			
				Fælles økonomistyring			
				Fælles indkøb			
				Fælles vikardækning			
				Læreplaner			
				Samarbejde om personale-ressourcer			
				Samarbejde med eksterne aktører (fx skole, sundhedsplejersker, dagplejere)			
				Kontakt til forvaltningen.			
				Andet (angiv): _____			
			<p>SPM 3 Hvor meget tid har du til pædagogisk ledelse under den nye ledelsesstruktur sammenlignet med den tidligere ledelsesstruktur? [Stilles ikke til områdeledere]</p>	1. Meget mere tid 2. Mere tid 3. Det samme 4. Mindre tid 5. Meget mindre tid 6. Ved ikke			
	Samarbejdet i det strategiske ledelsesteam skaber et større fokus på fælles tværgående pædagogiske udviklingsprojekter.	Samarbejdet i netværket skaber et større fokus på fælles tværgående pædagogiske udviklingsprojekter.	<p>SPM 4 Er der iværksat fælles pædagogiske udviklingsprojekter i netværket/området, mens ledelsesforsøget har stået på?</p> <p>SPM 4a Hvis ja: Hvor mange fælles udviklingsprojekter er igangsat i netvær-</p>	1. Ja 2. Nej 3. Ved ikke			
				1. Et enkelt udviklingsprojekt 2. To 3. Tre 4. Fire			

Mål (fra udbuds- materialet)	Succeskriterier Områdeledelse	Succeskriterier Netværksledelse	Spørgsmål	Svarkategorier
			ket/området, mens ledelsesfor- søget har stået på?	5. Fem eller flere udviklingsprojekter 6. Ved ikke
	Den pædagogiske faglighed styrkes gennem fælles mål- rettet kompetence- udvikling for ledere og medarbejdere.	Den pædagogiske fag- lighed styrkes gennem fælles målrettet kom- petenceudvikling for ledere og medarbejde- re.	SPM 5 Er der iværksat fælles kompe- tenceudvikling i netværket/ om- rådet for lederne?	1. Ja 2. Nej 3. Ved ikke
			SPM 6 Er der iværksat fælles kompe- tenceudvikling i netværket/ om- rådet for medarbejderne?	1. Ja 2. Nej 3. Ved ikke
	Børnene får et bedre og mere mangfoldigt tilbud, dels ved fæl- les pædagogiske ak- tiviteter, dels ved at udnytte faglige kompetencer på tværs af husene.	Børnene får et bedre og mere mangfoldigt tilbud, dels ved fælles pædagogiske aktivite- ter, dels ved at udnyt- te faglige kompetencer på tværs af dagtilbud- dene.	SPM 7 Har din(e) institution(er)/dit børnehus afholdt fælles pæda- gogiske aktiviteter med andre institutioner/børnehuse inden for netværket/området?	1. Ja 2. Nej 3. Ved Ikke
			SPM 7a Hvis ja: Hvor ofte har din(e) instituti- on(er)/dit børnehus afholdt fæl- les pædagogiske aktiviteter med andre institutioner/børnehuse inden for netværket/ området?	1. Cirka en gang om ugen eller oftere 2. Cirka en gang om måneden 3. Cirka én gang i kvartalet. 4. Cirka én gang hvert halve år 5. Cirka én gang om året eller sjældnere 6. Ved ikke
			SPM 8 Har din(e) institution(er)/dit børnehus udvekslet personale med andre institutioner/børne- huse inden for netværket/områ- det, mens ledelsesforsøget har stået på? (Ved udveksling af personale forstås lån og/eller udlån af personale fra institutio- ner/børnehuse)	1. Ja 2. Nej 3. Ved ikke

Mål (fra udbudsmaterialet)	Succeskriterier Områdeledelse	Succeskriterier Netværksledelse	Spørgsmål	Svarkategorier
			SPM 8a Hvis ja: Hvilke personalegrupper er blevet udvekslet med andre institutioner/børnehuse (sæt gerne flere kryds)?	1. Ledere 2. Fastansatte pædagoger 3. Vikarer 4. Køkkenpersonale 5. Andet (angiv)_____
MÅL 2: Professionalisering af ledelsen af dagtilbuddene med mulighed for et mere strategisk lederfællesskab og målrettet faglig udvikling.	Bedre ledelsesmæssig sparring af den enkelte leder, dels i ledelsesteamet, dels ved en tættere ledelse.	Bedre ledelsesmæssig sparring af den enkelte leder i netværket.	SPM 9 I hvilken grad har du under den nye ledelsesstruktur modtaget sparring på den måde, du løser din ledelsesopgave fra dit ledernetværk/dit ledelsesteam, herunder din områdeleder? [Stilles ikke til områdeledere]	1. I meget høj grad 2. I høj grad 3. I nogen grad 4. I ringe grad 5. Slet ikke 6. Ved ikke
			SPM 9a Hvis ja: Hvilken type af ledelsesmæssig sparring har du modtaget fra dit ledernetværk/ledelsesteam, herunder din områdeleder? (Sæt gerne flere kryds) [Stilles ikke til områdeledere]	1. Sparring i forhold til motivation af medarbejdere 2. Sparring i forhold til arbejdsmiljø 3. Sparring i forhold til pædagogisk udvikling 4. Sparring i forhold til dokumentation og evaluering af pædagogisk arbejde 5. Sparring i forhold til langsigtede, strategiske mål 6. Sparring i forhold til håndtering af forældre 7. Andet (angiv)_____
	Målrettet udvikling af lederrollen ved at bruge ledelsesteamet som arena for kompetenceudvikling og videnudvikling.	Målrettet udvikling af lederrollen ved at bruge netværket som arena for kompetenceudvikling og videnudvikling.	SPM 10 I hvilken grad har dit ledernetværk/dit ledelsesteam herunder områdeleder fungeret som arena for at forbedre dine kompetencer som leder, mens ledelsesforløbet har stået på? (fx via programsatte diskussioner, eksterne oplæg mv.) [stilles ikke til områdeledere]	1. I meget høj grad 2. I høj grad 3. I nogen grad 4. I ringe grad 5. Slet ikke 6. Ved ikke
	Større kvalitet i den samlede ledelse (større fokusering i ledelsesopgaven), fordi den todeltede ledelse i områdeledelse skaber en klar arbejdsdeling og	Større kvalitet i den samlede ledelse (større fokusering i ledelsesopgaven), fordi arbejdsdeling på tværs af dagtilbuddene udnytter ledernes forskellige kompetencer	SPM 11 I hvilken grad har den nye ledelsesstruktur medført, at du bliver aflastet i nogle ledelsesopgaver og bedre kan specialisere dig i andre? [Stilles ikke til områdeledere]	1. I meget høj grad 2. I høj grad 3. I nogen grad 4. I ringe grad 5. Slet ikke 6. Ved ikke

Mål (fra udbuds-materialet)	Succeskriterier Områdeledelse	Succeskriterier Netværksledelse	Spørgsmål	Svarkategorier		
	specialisering.	og muliggør specialisering.				
	Øget medarbejdertrivsel som følge af et større fokus på den pædagogiske ledelse og øget samarbejde på tværs af børnehuse.	Øget medarbejdertrivsel som følge af et større fokus på den pædagogiske ledelse og øget samarbejde på tværs af dagtilbud.	-	-		
			Kan ikke afdækkes i spørgeskema til lederne			
	Bedre løsning af konkrete ledelsesmæssige udfordringer i hverdagen via koordination, gensidig videndeling og en klar ansvarsfordeling.	Bedre løsning af konkrete ledelsesmæssige udfordringer i hverdagen via koordination, gensidig videndeling og en klar ansvarsfordeling.	SPM 13 Ved du altid, hvilke ledelsesopgaver institutionslederen/ børnehuseslederen har ansvar for, og hvilke opgaver ledernetværket/ledelsesteamet, herunder områdelederen har ansvar for? (Sæt kryds ud for alle ledelsesopgaverne)		Er sikker på ansvarsfordelingen	Er usikker på ansvarsfordelingen
				Budgetstyring i forhold til tværgående opgaver		
				Lønsumsstyring		
				Udarbejdelse af virksomhedsplan		
				Fastsættelse af mål for pædagogisk udvikling		
				Løbende dokumentation og evaluering		
				Fælles kompetenceudvikling		
				Ansættelser af nye medarbejdere		
				Arbejdspladsvurdering (APV)		
				Forhandling af løn		
				Lønpolitik		
				Personalepolitik		
				Tværfagligt samarbejde mellem institutioner/ afdelinger.		
				Fælles økonomistyring		
				Fælles indkøb		
				Fælles vikardækning		
				Læreplaner		
				Samarbejde om personaleressourcer		

Mål (fra udbuds- materialet)	Succeskriterier Områdeledelse	Succeskriterier Netværksledelse	Spørgsmål	Svarkategorier									
				<table border="1"> <tr> <td>Samarbejde til eksterne aktører (fx skole, sundhedsplejersker, dagplejere)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Kontakt til forvaltningen.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Andet (angiv): _____</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Samarbejde til eksterne aktører (fx skole, sundhedsplejersker, dagplejere)			Kontakt til forvaltningen.			Andet (angiv): _____		
Samarbejde til eksterne aktører (fx skole, sundhedsplejersker, dagplejere)													
Kontakt til forvaltningen.													
Andet (angiv): _____													
			<p>SPM 14 Hvordan synes du generelt, at ledelsesmæssige udfordringer i din dagligdag bliver løst under den nye ledelsesstruktur sammenlignet med under den tidligere struktur?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meget bedre 2. Bedre 3. Ingen forskel 4. Dårligere 5. Meget dårligere 6. Ved ikke 									
	Den fælles bestyrelse giver et strategisk løft af arbejdet i forældrebestyrelsen, samtidig med at den nære indflydelse bevares i forældrerådene.	-	<p>SPM 15 I hvilken grad har forældrene indflydelse på strategiske beslutninger i institutionen gennem forældrebestyrelsen?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. I meget høj grad 2. I høj grad 3. I nogen grad 4. I ringe grad 5. Slet ikke 6. Ved ikke 									
			<p>SPM 16 I hvilken grad har forældrene indflydelse på de nære forhold i institutionen gennem forældrebestyrelsen eller forældreråd?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. I meget høj grad 2. I høj grad 3. I nogen grad 4. I ringe grad 5. Slet ikke 6. Ved ikke 									
	Gennem det fælles lokale MED-udvalg sikres en større medarbejderindflydelse på den strategiske udvikling af området og områdets børnehuse.	-	<p>SPM 17 I hvilken grad har medarbejderne indflydelse på den langsigtede strategiske udvikling i <u>hele området/netværket</u> gennem MED-udvalgene/gennem personalemøder med MED-status?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. I meget høj grad 2. I høj grad 3. I nogen grad 4. I ringe grad 5. Slet ikke 6. Ved ikke 									
			<p>SPM 18 I hvilken grad har medarbejderne indflydelse på den langsigtede strategiske udvikling i <u>institutionen</u> gennem MED-udvalgene/gennem personalemøder med MED-status?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. I meget høj grad 2. I høj grad 3. I nogen grad 4. I ringe grad 5. Slet ikke 6. Ved ikke 									

Mål (fra udbuds-materialet)	Succeskriterier Områdeledelse	Succeskriterier Netværksledelse	Spørgsmål	Svarkategorier		
<p>Mål 3: Bedre overordnet styring og en bedre udnyttelse af det ressourcemæssige råderum (økonomi, tid, kompetencer), som sikrer, at udfordringerne på dagtilbudsområdet håndteres.</p>	<p>Fælles løsning af en række opgaver og tværgående prioriteringer giver en bedre udnyttelse af ressourcerne og muliggør stordriftsfordele.</p>	<p>Fælles løsning af en række opgaver og tværgående prioriteringer giver en bedre udnyttelse af ressourcerne og muliggør stordriftsfordele.</p>	<p>SPM 19 Løser din(e) institution(er)/dit børnehus opgaver i fællesskab med andre institutioner/børnehuse inden for netværket/områder på følgende områder?</p>		Ja	Nej
			Udveksling af personale			
			Udveksling af lokaler			
Fælles pædagogiske aktiviteter						
Fælles indkøb						
Fælles vedligeholdelse af bygninger						
Andet (angiv) _____						
<p>SPM 20 Har din(e) daginstitution(er) under den nye ledelsesstruktur sparet penge/ressourcer ved at samarbejde med andre dagtilbud inden for området/netværket på følgende måder?</p>		Ja	Nej			
Udveksling af personale						
Udveksling af lokaler						
Fælles pædagogiske aktiviteter						
Fælles indkøb						
Fælles vedligeholdelse af bygninger						
Andet (angiv) _____						
<p>Spm 21 Er der i området foretaget prioriteringer, hvor der er flyttet ressourcer fra én institution til en anden (personale, økonomi, vedligeholdelse etc.)?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ja 2. Nej 3. Ved ikke 					

Mål (fra udbudsmaterialet)	Succeskriterier Områdeledelse	Succeskriterier Netværksledelse	Spørgsmål	Svarkategorier
			[Spm stilles kun til områdeledere og institutioner i områder]	
	Styrkelsen af ledelsen sikrer, at dagtilbuddene er økonomisk, fagligt, administrativt og ledelsesmæssigt bæredygtige.	Styrkelsen af ledelsen sikrer, at dagtilbuddene er økonomisk, fagligt, administrativt og ledelsesmæssigt bæredygtige.	Dette succeskriterium er så generelt, at det dækkes af de øvrige spørgsmål.	-
	Mere effektiv og rationel varetagelse af opgaverne, fordi de administrative og styringsrelaterede opgaver samles hos områdelederen.	Mere effektiv og rationel varetagelse af opgaverne, fordi administrative og styringsrelaterede opgaver kan samles hos én leder eller hos en fælles administrativ bistand	<p>SPM 22 Hvor meget tid bruger du skønsmæssigt om ugen på administrativt arbejde efter indførelsen af den nye ledelsesstruktur?</p> <p>SPM 23 Hvilke administrative ledelsesopgaver, som tidligere blev løst i den enkelte institution, varetages nu helt eller delvist af områdelederen/ledernetværket, herunder en eventuel administrativ bistand?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 0-5 timer 6-10 timer 11-15 timer 16-20 timer 21-25 timer 26-30 timer 31 timer eller mere <ol style="list-style-type: none"> Budgetstyring i forhold til tværgående opgaver Lønsumsstyring Udarbejdelse af virksomhedsplan Løbende dokumentation og evaluering Forhandling af løn Lønpolitik Personalepolitik Fælles økonomistyring Fælles indkøb Læreplaner Andet (angiv) _____
Mål 4: Sikre bedre overgang og større sammenhæng i børnenes liv.	Områdelederen styrker og udvikler i samarbejde med ledelsesteamet det tværfaglige samarbejde i områderne med relevante aktører (dagtilbud, skoler, sundhedsplejersker, dagplejere, rådgivere m.m.).	Netværket udnyttes som platform for at styrke og udvikle det tværfaglige samarbejde i lokalområderne med relevante aktører (dagtilbud, skoler, sundhedsplejersker, dagplejere, rådgivere m.m.).	<p>SPM 24 Hvor enig er du i følgende udsagn: Samarbejdet med dagplejere i lokalområdet er forbedret som følge af den nye ledelsesstruktur</p> <p>Samarbejdet med skolerne/skolen i lokalområdet er forbedret som følge af den nye ledelsesstruktur</p>	<ol style="list-style-type: none"> Helt enig Enig Hverken eller Uenig Helt uenig Ved ikke <ol style="list-style-type: none"> Helt enig Enig Hverken eller Uenig Helt uenig

Mål (fra udbuds- materialet)	Succeskriterier Områdeledelse	Succeskriterier Netværksledelse	Spørgsmål	Svarkategorier												
				6. Ved ikke												
			Samarbejdet med sundhedsplejersker i lokalområdet er forbedret som følge af den nye ledelsesstruktur:	1. Helt enig 2. Enig 3. Hverken eller 4. Uenig 5. Helt uenig 6. Ved ikke												
			Samarbejdet med rådgivere i lokalområdet er forbedret som følge af den nye ledelsesstruktur	1. Helt enig 2. Enig 3. Hverken eller 4. Uenig 5. Helt uenig 6. Ved ikke												
			Det tværfaglige samarbejde er forbedret som følge af den nye ledelsesstruktur	1. Helt enig 2. Enig 3. Hverken eller 4. Uenig 5. Helt uenig 6. Ved ikke												
	Større helhed i børnenes opvækst som følge af systematisk samarbejde om overgange.	Større helhed i børnenes opvækst som følge af systematisk samarbejde om overgange.	SPM 25 Har dit ledernetværket/dit ledelsesteam herunder områdeleder arbejdet specifikt med følgende overgange	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Ja</th> <th>Nej</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Overgang fra <u>dagpleje</u> til børnehave/integreret institution</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Overgang fra <u>vuggestue</u> til børnehave</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Overgang fra daginstitution til skole</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Ja	Nej	Overgang fra <u>dagpleje</u> til børnehave/integreret institution			Overgang fra <u>vuggestue</u> til børnehave			Overgang fra daginstitution til skole		
	Ja	Nej														
Overgang fra <u>dagpleje</u> til børnehave/integreret institution																
Overgang fra <u>vuggestue</u> til børnehave																
Overgang fra daginstitution til skole																
			SPM 25a Hvis ja: Angiv hvad arbejdet med overgangene har bestået i:	Åbent spørgsmål.												

Mål (fra udbudsmaterialet)	Succeskriterier Områdeledelse	Succeskriterier Netværksledelse	Spørgsmål	Svarkategorier
Mål 5: Styrke fællesskabet på dagtilbudsområdet og skabe en fælles forståelse og løsning af udfordringerne på hele småbørnsområdet og samtidig bevare mangfoldigheden.	Den todelte ledelsesstruktur og arbejdet i ledelsesteamet muliggør en mere strategisk dialog og fælles løsning af udfordringer mellem forvaltning og dagtilbuddene.	Netværket muliggør en mere strategisk dialog og fælles løsning af udfordringer mellem forvaltning og dagtilbuddene.	SPM 26 I hvilken grad har den nye ledelsesstruktur medført en dialog mellem dagtilbud og forvaltning, som er mere langsigtet og strategisk orienteret?	<ol style="list-style-type: none"> 1. I meget høj grad 2. I høj grad 3. I nogen grad 4. I ringe grad 5. Slet ikke 6. Ved ikke
	Det tættere samarbejde gør, at flere børn og forældre får gavn af mangfoldigheden i dagtilbuddene.	Det tættere samarbejde gør, at flere børn og forældre får gavn af mangfoldigheden i dagtilbuddene.	SPM 27 Hvordan mener du, at den nye ledelsesstruktur har påvirket variationen i det pædagogiske tilbud i institutionerne/børnehusene inden for dit område/netværk. Er det...	<ol style="list-style-type: none"> 1. blevet meget større 2. blevet større 3. hverken større eller mindre 4. blevet mindre 5. blevet meget mindre 6. Ved ikke
			SPM28 I hvilken grad har institutionen / børnehuset samarbejdet med institutioner / børnehuse uden for dit netværk / område?	<ol style="list-style-type: none"> 1. I meget høj grad 2. I høj grad 3. I nogen grad 4. I ringe grad 5. Slet ikke 6. Ved ikke
Baggrundsspørgsmål	[Spørgsmålene stilles ikke, hvis baggrundspørgsmålene leveres af forvaltningen. Baggrundsspørgsmål stilles ikke til områdeledere]		SPM 29 Angiv antal børn, institutionen er normeret til: [Stilles ikke til områdeledere]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Antal vuggestuebørn: 2. Antal børnehavebørn:
			SPM 30 Hvad er institutionens ejerform? [Stilles ikke til områdeledere]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selvejende 2. Kommunal 3. Pulje
			SPM 31 Er institutionen... [Stilles ikke til områdeledere]	<ol style="list-style-type: none"> 1. En vuggestue 2. En børnehave 3. Integreret

BILAG 4

LITTERATURLISTE

Andersen, John, Søren Gundelach & Kjeld Rasmussen (2008): *Kvalitet i områdeledelsen af daginstitutioner*. Aarhus: UdviklingsForum.

Børn & Unge (2010): *Tema: Forældre er blevet mere krævende*.

Dagtilbudsloven (LOV nr. 501 af 06/06/2007, som senest er ændret ved LOV nr. 630 af 11/06/2010).

Dagtilbudsbekendtgørelsen (seneste opdatering er BEK nr. 1633 af 3/12/2010).

Dagtilbudsvejledningen (seneste opdatering er VEJ nr. 93 af 16/11/2010)

Høje-Taastrup Kommune (2008): *Slutevaluering af områdeledelsesstruktur på daginstitutionsområdet*.

Klausen, Kurt Klaudi (2006): *Institutionsledelse – ledere, mellemledere og sjakbajser i det offentlige*. København: Børsens Forlag.

Model for Pilotforsøg med områdeledelse, notat af 06.06.2010.

Principnotat om Forpligtende ledernetværk på daginstitutionsområdet, notat af 18.11.2010.

Rambøll Management (2008): *Analyse af kvalitet i daginstitutioner - Københavns Kommune*.

Rambøll for Socialministeriet (2011). *Undersøgelse af selvejende daginstitutioners vilkår og rammebetingelser. Slutrapport*.

Schmidt, Søren (2009): *Evaluering af områdeledelsesforsøget på dagtilbudsområdet i Fredericia Kommune*. Professionshøjskolen UCC.

Væksthus for Ledelse v. Ola Jørgensen (2007): *Ledelse af dagtilbud under forandring, en undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet*.

Væksthus for Ledelse v. Ola Jørgensen (2011): *Ledelsesmodeller i kommunale dagtilbud – status fire år efter opgave- og strukturreformen*.

Hjemmesider

Aftale om kommunernes økonomi for 2012. Regeringen og KL:
www.kl.dk/ImageVault/Images/id_48076/ImageVaultHandler.aspx

Aftale om kommunernes økonomi for 2012. Regeringen og KL:
http://www.kl.dk/ImageVault/Images/id_48076/ImageVaultHandler.aspx

Uddybende om Socialministeriets Task Force om fremtidens dagtilbud:
www.sm.dk/Nyheder/Sider/Vis%20Nyhed.aspx?NewsItem=648

Uddybende om det endnu ikke fremsatte lovforslag om fælles mål for børnenes kompetencer, når de forlader daginstitutionerne for at begynde deres skolegang:
www.sm.dk/Nyheder/Sider/Vis%20Nyhed.aspx?NewsItem=627