



# Kortlægning og måling af administrative opgaver på dagtilbudsområdet.

Finansministeriet, Velfærdsministeriet og KL

April 2009

**Revision.Skat.Consulting.Financial Advisory.**

**Copyright © Deloitte Business Consulting A/S. All rights reserved.**

#### **Rapportens anvendelse**

Denne rapport er alene udarbejdet til Deloitte's opdragsgiver ud fra det givne opdrag. Deloitte påtager sig intet ansvar for andres anvendelse af rapporten.

Hel eller delvis kopiering af rapporten må i hvert enkelt tilfælde kun foregå med følgende tydelige kildeangivelse "Finansministeriet, Kortlægning og måling af administrative opgaver på dagtilbudsområdet", Deloitte, april 2009.

#### **Kontakt**

Spørgsmål til denne rapport's indhold kan stiles til:

Morten Ry, partner, telefon 36 10 26 56

Anne-Mette Brandt, seniormanager, telefon 36 10 25 85

Andreas Nikolajsen, manager, telefon 36 10 25 81

#### **Om Deloitte Business Consulting – Fra idé til virkelighed**

Deloitte Business Consulting fokuserer på udvikling og effektivisering af kundernes organisation, kerneprocesser, økonomistyring og it for at bidrage til realisering af kundernes strategiske målsætninger.

Vi kender den offentlige sektor til bunds og kombinerer vores faglige kompetencer med evnen til at lede, styre og gennemføre projekter i et politisk miljø. Det kan være som rådgivere eller som ansvarlige for processer fra idéstadiet til implementering.

Deloitte er Danmarks største revisions- og rådgivningsfirma. Vi tilbyder en bred vifte af ydelser og kombinerer konsulentrollen i Deloitte Business Consulting med Deloitte's kompetencer inden for revision, skat og finansiering. Det giver vores kunder en unik mulighed for at få integrerede løsninger, som er skræddersyet til de enkelte opgaver.

Vi er en del af den globale virksomhed Deloitte Touche Tohmatsu med 165.000 medarbejdere på verdensplan. Vi udvikler og deler viden på tværs af kontorer i mange lande. Inspirationen fra udlandet kombineret med systematisk metodeudvikling på tværs af landegrænser sikrer, at vores løsninger altid tager udgangspunkt i den seneste viden. Det er forudsætningen for, at vi i dag og i fremtiden kan fremstå som en attraktiv og værdiskabende rådgiver.

Deloitte Business Consulting A/S

Telefon 36 10 20 30

Fax 36 10 20 40

E-mail: [businessconsulting@deloitte.dk](mailto:businessconsulting@deloitte.dk)

[www.deloitte.dk](http://www.deloitte.dk)

#### **Besøgsadresse**

Weidekampsgade 6  
2300 København S

#### **Postadresse**

Deloitte Business Consulting A/S  
Postboks 1600  
0900 København C

# Indholdsfortegnelse

1. Indledning .....	4
2. Resumé .....	10
3. Medarbejdernes typiske hverdag.....	17
4. Fokusområder .....	24
5. Kortlægning af området.....	31
6. Tidsmåling .....	35
7. Oplevelse af arbejdsopgaver .....	49
8. Regulering, opgaver og tidsanvendelse.	53

## **Bilag**

Bilag A. Om undersøgelsen .....	60
Bilag B. Opgavekatalog .....	66
Bilag C. Resultater fra tidsmålingen.....	70
Bilag D. Resultater fra oplevelsesmålingen .....	73
Bilag E. Regulering, opgaver og tidsanvendelse .....	76

# 1. Indledning

Deloitte har for Velfærdsministeriet, KL og Finansministeriet gennemført en kortlægning og måling af administrative opgaver på dagtilbudsområdet. Resultaterne af denne kortlægning og måling præsenteres i denne rapport.

Dagtilbudsområdet omfatter generelt dag-, fritids- og klubtilbud samt andre socialpædagogiske fritidstilbud, som har et pædagogisk, socialt og pasningsmæssigt formål. Denne undersøgelse har overordnet været afgrænset til medarbejdere i kommunale og selvejende dagtilbud til 0-6-årige. Mere specifikt omfatter undersøgelsen:

- Pædagoger, pædagogmedhjælpere og ledere i kommunale og selvejende børnehaver og aldersintegrerede institutioner.
- Dagplejere i den kommunale dagpleje.

Kortlægningen og målingen på dagtilbudsområdet er baseret på den såkaldte AKVA-metode til kortlægning og måling af administrative opgaver (Afdækning og **K**vantificering af **A**dministrative opgaver). Undersøgelsen har således indgået som pilotprojekt sammen med projekter på ældreområdet (plejeboligbebyggelser), Ungdommens Uddannelsesvejledning og jobcentrenes arbejde med integrationskontrakter i udviklingen af metoden. Se mere herom på [www.fm.dk/afbureaukratisering](http://www.fm.dk/afbureaukratisering).

## 1.1 Baggrund og formål

Kortlægningen og målingen af administrative opgaver på dagtilbudsområdet er iværksat som en del af regeringens afbureaukratiseringsprogram på det kommunale område, som gennemføres i samarbejde med KL.

Formålet med kortlægningen og målingen er at tilvejebringe fakta om:

- Hvilke administrative opgaver medarbejderne løser.
- Hvor meget tid medarbejderne bruger på de administrative opgaver.
- Hvilke administrative opgaver der udspringer af henholdsvis statslig og lokal regulering.
- Hvilke opgaver, medarbejderne mener, har et forenklingspotentiale.

Projektet skal således skabe et vidensgrundlag, der kan indgå i arbejdet med at identificere, prioritere og iværksætte konkrete afbureaukratiseringstiltag.

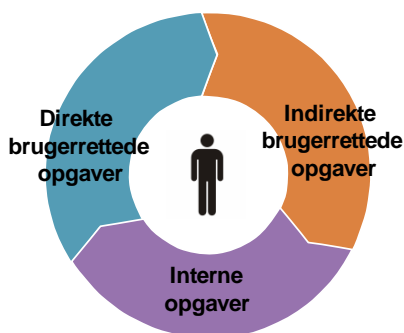
Projektet er på den baggrund gennemført i tre faser:

1. *Kortlægning* af medarbejdernes arbejdsopgaver og områdets organisering samt kobling mellem opgaverne og statslig og lokal regulering.
2. *Måling* af tidsforbruget på de enkelte arbejdsopgaver og medarbejdernes oplevelse af opgaverne.
3. *Analyse* af resultaterne med udgangspunkt i identifikation af muligheder for afbureaukratisering og regelforenklning.

Deloitte har gennemført alle dele af projektet. Velfærdsministeriet, KL og Finansministeriet har løbende fulgt projektet gennem en faglig arbejdsgruppe, der dels har givet faglig sparring undervejs i kortlægningen, dels har drøftet og valideret resultaterne af målingen og analysen heraf.

## 1.2 Forståelse af administrative opgaver

Kortlægningen og målingen af administrative opgaver omfatter forskellige typiske medarbejders samlede opgaveportefølje, som inddeles i tre overordnede typer af opgaver:



- **Direkte brugerrettede opgaver:** De direkte brugerrettede opgaver omfatter selve leveringen af ydelsen til brugerne. På dagtilbudsområdet omfatter det aktiviteter med børnene, kontakt til forældrene samt praktiske gøremål i dagtilbuddet, som typisk udføres sammen med børnene.
- **Indirekte brugerrettede opgaver:** De indirekte brugerrettede opgaver omfatter opgaver, der ikke er direkte brugerrettede opgaver og heller ikke indebærer en traditionel ”back-office”-funktion. Opgaverne knytter sig således til udførelsen af de direkte brugerrettede opgaver (for eksempel forberedelsestid eller dokumentation af ydelsen), eller de relaterer sig til forbedring eller forandring af ydelsen (for eksempel fagspecifik uddannelse). På dagtilbudsområdet omfatter de indirekte brugerrettede opgaver for eksempel udarbejdelsen af pædagogiske læreplaner, forberedelse og dokumentation af aktiviteter med børnene og forberedelse af kontakt til forældrene.
- **Interne opgaver:** Interne opgaver omfatter opgaver, der ikke har direkte eller indirekte relation til borgeren, og som er relateret til at drive en organisation uanset ydelsesområde (for ek-

sempel personaleforhold og pauser). På dagtilbudsområdet omfatter de interne opgaver for eksempel personalemøder, planlægning og pauser.

De to sidstnævnte kategorier kan generelt betegnes som *administrative opgaver*. I denne undersøgelse er fokus imidlertid på de *indirekte brugerrettede opgaver*, der vurderes at være afgørende for leveringen af de direkte brugerrettede opgaver, men hvis konkrete indhold og omfang typisk kan være bestemt af statslig eller kommunal regulering, og hvor der vurderes at kunne være grundlag for en afbureaukratiseringsindsats.

### 1.3 Undersøgelsens indhold og omfang

I alt har 9 kommuner og 24 daginstitutioner deltaget i undersøgelsen.

De deltagende kommuner og institutioner er udvalgt ud fra en række kriterier for så vidt muligt at sikre en repræsentativ deltagelse. Kommunerne er udvalgt, så de repræsenterer forskellige kommunestørrelser, geografisk placering og organiseringsformer. Ligeledes repræsenterer de deltagende institutioner forskellige institutionsstørrelser og organiseringer.

Undersøgelsen har omfattet de væsentligste medarbejdergrupper i daginstitutionerne og dagplejen:

- I daginstitutionerne har ledere, pædagoger og pædagogmedhjælpere deltaget.
- I dagplejen har dagplejere deltaget.

Pædagoger, pædagogmedhjælpere og dagplejere (frontmedarbejderne) udgør langt den største medarbejdergruppe og har derfor været undersøgelsens primære fokus.

Kortlægningen af medarbejdernes arbejdsopgaver er foretaget primært gennem interview og workshoper med udvalgte ledere og medarbejdere. Den efterfølgende måling er foregået ved, at medarbejderne har angivet deres tidsanvendelse i et spørgeskema, hvori de opgaver, der var identificeret i forbindelse med kortlægningen, var oplyst. Deltagerne har angivet deres daglige tidsanvendelse gennem to uger (den løbende måling) samt deres tidsanvendelse gennem det seneste år i perioden august 2007 til juli 2008 (den retrospektive måling). Endvidere har deltagerne angivet deres oplevelse af de indirekte brugerrettede opgaver.

I forbindelse med denne undersøgelse er opgaverne og organiseringen i forvaltningen ligeledes blevet kortlagt. Det har imidlertid ikke været

#### Følgende kommuner har deltaget i undersøgelsen:

- Egedal Kommune
- Favrskov Kommune
- Faxe Kommune
- Odense Kommune
- Roskilde Kommune
- Rudersdal Kommune
- Skanderborg Kommune
- Thisted Kommune
- Vejle Kommune

muligt at lave en valid måling af tidsforbruget på opgaverne, da disse opgaver er fordelt på mange forskellige medarbejdere.

Præsentationen af medarbejdernes tidsanvendelse i rapporten tager udgangspunkt i den retrospektive måling. Resultaterne er, hvor ikke andet er angivet, præsenteret som gennemsnitligt antal timer per uge. Der er i denne forbindelse taget udgangspunkt i de overenskomstmæssige ugentlige timetal, hvor en normal uge er på 37 timer. For dagplejere, der typisk har en længere arbejdsuge, er der taget udgangspunkt i det overenskomstmæssige ugentlige timetal i en normal uge på 48 timer.

I alt har 335 ledere og medarbejdere deltaget i undersøgelsen, jf. nedenstående tabel 1.

**Tabel 1 Respondenter i forskellige medarbejdergrupper**

Stilling	Antal besvarelser	Antal i population	Svarprocent
Leder af daginstitution	22	25	88 %
Souschef/daglig leder i daginstitution	14	20	70 %
Pædagog	172	Maks. 324	Min. 53 %*
Pædagogmedhjælper	50	Maks. 86	Min. 58 %*
Dagplejer	68	Maks. 154	Min. 44 %*

\* Det har ikke været muligt at udsende navngivne skemaer i alle kommuner i disse stillingskategorier. Endvidere er skemaer distribueret via en lokal kontaktperson, hvorfor det ikke er muligt at opgøre præcist, hvor mange skemaer der rent faktisk er udleveret til respondenter i den enkelte institution. Derfor er det ikke her muligt at angive den eksakte svarprocent, men det er vurderingen, at svarprocenten ligger et stykke over det angivne minimum. Der er udsendt spørgeskemaer til alle pædagoger og pædagogmedhjælpere i 26 institutioner. Medarbejdere i 24 af disse institutioner har deltaget i undersøgelsen. Der er for dagplejere udsendt spørgeskemaer til seks dagplejere. Dagplejere fra alle seks dagplejere har deltaget i undersøgelsen.

Der blev under målingen og efterfølgende gennemført en række valideringsaktiviteter. Undervejs blev der gennemført en række observationsbesøg. De efterfølgende valideringsaktiviteter omfattede interview og fokusgruppeworkshopper. De deltagende kommuner har endvidere modtaget deres egne resultater med mulighed for kommentering.

Det er samlet set Deloitte's opfattelse, at undersøgelsen giver et validt grundlag for at vurdere den anvendte tid på dagtilbudsområdet.

## 1.4 Rapportens indhold og struktur

Rapporten er opdelt i tre overordnede dele: *Centrale resultater*, *kortlægning og måling* samt *bilag*.

### Centrale resultater

Kapitlerne 2-4 omfatter en gennemgang af kortlægningen og målingens centrale resultater og fokusområder.

I kapitel 2 gives et resumé af kortlægningen og målingens resultater.

Kapitel 3 introducerer begrebet *personas* og anvender det til at beskrive en typisk arbejdsuge for de centrale medarbejdergrupper.

I kapitel 4 belyses de opgaver, der på baggrund af den gennemførte tids- og oplevelsesmåling enten har vist et forenklingspotentiale eller udgør en væsentlig del af den samlede opgaveportefølje.

### Kortlægning og måling

I kapitel 5-9 gennemgås kortlægningen og målingens resultater.

I kapitel 5 gennemgås området med udgangspunkt i projektets kortlægning af medarbejdergrupper og organisering.

Kapitel 6 afrapporterer resultaterne fra tidsmålingen fordelt på de forskellige medarbejdergrupper og på forskellige opgavetyper. Desuden undersøges tendenserne i spredningen af tidsforbruget på udvalgte opgaver på tværs af de deltagende kommuner.

I kapitel 7 analyseres resultaterne fra undersøgelsens måling af medarbejdernes oplevelse af opgaverne.

Kapitel 8 fokuserer på sammenhængen mellem opgaver, regulering og tidsanvendelse.

### Bilag

I bilag A præsenteres de nærmere detaljer om undersøgelsens indhold, omfang og gennemførelse.

Bilag B indeholder en oversigt over de kortlagte og målte opgaver på området.

Bilag C indeholder de samlede resultater fra tidsmålingen.

Bilag D omfatter resultaterne fra målingen af medarbejdernes oplevelse af opgavernes vigtighed og forenklingspotentiale.



Bilag E indeholder en oversigt over reguleringen på området og sammenhængen mellem opgaver, regulering og tidsanvendelse.

## 2. Resumé

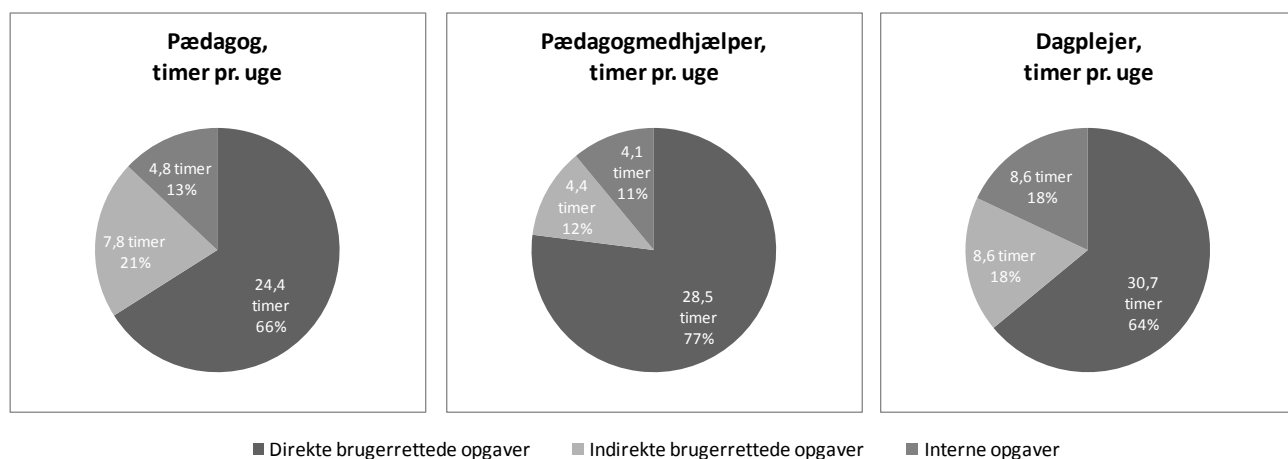
I det følgende gives et resumé af de væsentligste overordnede resultater af kortlægningen og målingen for frontmedarbejdere og daginstitutionsledere. Dernæst gives et overblik over de fokusområder, som ifølge analysen er interessante i et afbureaukratiseringsperspektiv.

### 2.1 Centrale opgaver og tidsforbrug

#### Frontmedarbejdere

Som det fremgår af nedenstående figur 2.1, bruger pædagoger, pædagogmedhjælpere og dagplejere størstedelen af deres tid (henholdsvis 66, 77 og 64 procent) på direkte brugerrettede opgaver. De direkte brugerrettede opgaver omfatter aktiviteter med børn (både omsorgsarbejde og pædagogisk arbejde), samtaler med og rådgivning af forældre (alle typer mundtlig kommunikation i form af planlagte og ikke-planlagte samtaler) samt praktiske gøremål og rengøring, der typisk udføres sammen med børnene – ofte med et pædagogisk sigte – eller mens børnene er til stede.

**Figur 2.1 Det relative tidsforbrug på opgavetyper. Frontmedarbejdere, timer per uge.**



Frontmedarbejderne bruger en mindre del af deres tid på indirekte brugerrettede opgaver. Pædagogmedhjælperne bruger i alt 12 procent eller 4 timer om ugen af deres tid på indirekte brugerrettede opgaver, mens pædagoger og dagplejere bruger noget mere, henholdsvis 21 og 18 procent, svarende til gennemsnitligt cirka 8 timer om ugen. De indirekte brugerrettede aktiviteter udgøres særligt af:

- Forberedelse og dokumentation af samt opfølgning på kontakten til børn og forældre

- Udarbejdelse, offentliggørelse og distribution af information med generelt indhold til forældre
- Udarbejdelse, planlægning, dokumentation og evaluering i forbindelse med pædagogiske læreplaner
- Arbejde med børn med særlige behov
- Sprogvurderinger af 3-årige enkeltsprogede børn samt af tosprogede børn.

Endvidere bruger særligt dagplejerne tid på transport i arbejdstiden, da de skal transportere sig mellem dagplejen og for eksempel legestuer og forvaltning.

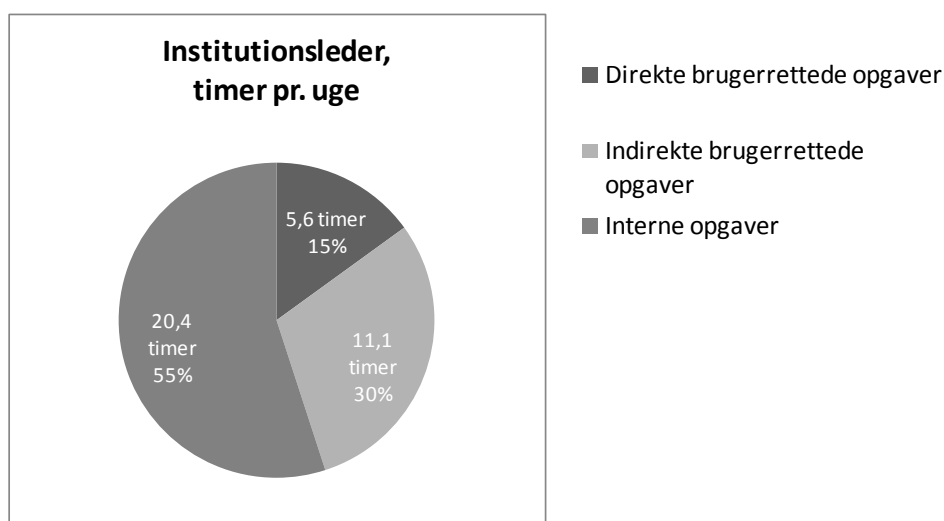
Den tid, der bruges på interne opgaver, udgøres hovedsageligt af frokost og pauser. For dagplejere omfatter de interne opgaver imidlertid også en række administrative opgaver.

### Ledere i dagtilbud

Lederen er den medarbejder i en børnehave eller aldersintegreret institution, der har ledelsesansvaret for institutionen.

Figur 2.2 viser det gennemsnitlige procentvise tidsforbrug på overordnede opgavetyper for institutionsledere.

**Figur 2.2 Det relative tidsforbrug i procent på opgavetyper for ledere i dagtilbud, timer per uge**



Institutionsledere bruger i gennemsnit mere end halvdelen af deres tid på interne opgaver, mens de i noget mindre omfang har direkte brugerrettet tid sammen med børnene og forældrene.

De væsentligste *interne opgaver* er:

- Møder og samtaler med medarbejdere, personale, ledere og forvaltning (5,1 time om ugen).
- Økonomi og kapacitetsstyring samt andre driftsopgaver (4,1 time om ugen).

Lederne bruger endvidere cirka en tredjedel af deres tid på *indirekte brugerrettede opgaver*. Dette indebærer mange af de samme aktiviteter som for frontmedarbejderne, for eksempel:

- Opgaver relateret til den pædagogiske praksis, for eksempel arbejde med pædagogiske læreplaner og sprogvurderinger (1,5 timer om ugen).
- Forberedelse og opfølgning i forbindelse med kontakt til forældrene og forældresamtaler samt generel information til forældre (1,4 timer om ugen).

Men herudover bruger lederne også en del tid på

- Forældrebestyrelsesarbejde (1,5 timer om ugen).
- Kontakt i forbindelse med børnenes overgang fra og til dagtilbuddet (1,0 timer om ugen).
- Tilpasning, planlægning, dokumentation og evaluering i forbindelse med børnemiljøvurdering (0,6 timer om ugen).
- Involvering i og håndtering af behandlingen af formelle klager (0,3 timer per uge).

## 2.2 Fokusområder

Der er i forbindelse med gennemførelsen af undersøgelsen og analysen af resultaterne identificeret en række fokusområder.

Et fokusområde dækker en eller flere opgaver, som deltagerne har peget på har et forbedringspotentiale, og som fylder relativt meget i medarbejdernes opgaveportefølje, eller som ellers er relevante i en overordnet afbureaukratiseringskontekst. I denne undersøgelse er der alene fokus på de indirekte brugerrettede opgaver.

På dagtilbudsområdet er nedenstående opgaver identificeret som fokusområder. Nedenfor gives et resumé af afdækningen af fokusområderne. Fokusområderne er behandlet uddybende i kapitel 4.

### **Børn med særlige behov**

De indirekte brugerrettede opgaver i forbindelse med arbejdet med børn med særlige behov omfatter hovedsageligt dokumentation af de aktiviteter, som gennemføres med børnene, og dokumentation af de observationer, som medarbejderne foretager af børn med særlige behov. Dokumentationen bruges blandt andet til en beskrivelse/indberetning til pædagogisk psykologisk rådgivning (PPR) og til at holde et udviklingsskema ajour. Endvidere indebærer arbejdet kommunikation med specialister og rådgivere uden for daginstitutionen.

Arbejdet med børn med særlige behov følger af dagtilbudsloven (LOV nr. 501 af 06/06/2007) §§ 8-10, serviceloven (LBK nr. 1117 af 26/09/2007) § 19, folkeskoleloven (LBK nr. 1049 af 28/08/2007) § 4 samt bekendtgørelse om folkeskolens specialpædagogiske bistand til børn, der endnu ikke har påbegyndt skolegangen (BEK nr. 356 af 24/04/2006).

Arbejdet med børn med særlige behov omfatter som udgangspunkt et samarbejde mellem den kommunale forvaltning og/eller PPR, som indebærer, at medarbejdere i dagtilbuddene udarbejder skriftlig dokumentation. De statslige krav til sagsbehandlingen i PPR og den kommunale forvaltning medfører typisk, at der lokalt er fastsat en række krav til den dokumentation, som medarbejderne skal udarbejde, men der er ikke statslige krav til denne dokumentations indhold og omfang.

Der er en betydelig variation mellem de deltagende kommuner i pædagogernes tidsanvendelse på opgaver vedrørende arbejdet med børn med særlige behov, hvilket indikerer, at den kommunale tilrettelæggelse af arbejdet og retningslinjer herfor har betydning for tidsforbruget på opgaven. Variationen kan dog også skyldes forskelle i antallet af børn med særlige behov mellem de deltagende institutioner i undersøgelsen

Opgaverne fylder tidsmæssigt relativt meget blandt frontmedarbejdernes indirekte brugerrettede opgaver – særligt for pædagoger og pædagogmedhjælpere i daginstitutioner (1,7 timer om ugen svarende til 75,8 timer om året).

Medarbejderne mener, at opgaven er vigtig, men cirka 35 procent af dagplejerne og cirka 25 procent af pædagogerne giver udtryk for, at opgaven kan løses nemmere og hurtigere. Undersøgelsen indikerer således, at der kan være et potentiale for en mere effektiv tilrettelæggelse af arbejdet med børn med særlige behov.

### **Pædagogiske læreplaner**

Alle daginstitutioner skal i henhold til dagtilbudslovens §§ 8-10 udarbejde en pædagogisk læreplan, mens der er krav om udarbejdelse af én

samlet læreplan for dagplejen i en kommune. Den pædagogiske læreplan skal beskrive daginstitutionens/dagplejens pædagogiske mål og metoder.

Den pædagogiske læreplan skal lægge rammerne for den pædagogiske praksis og aktiviteterne med børnene, men arbejdet med den pædagogiske læreplan omfatter også en række opgaver, som ikke udføres sammen med børnene (indirekte brugerrettede opgaver). Disse opgaver omfatter udarbejdelse af læreplanen samt løbende planlægning, dokumentation og evaluering i forlængelse af den udarbejdede pædagogiske læreplan. Hovedparten af dette arbejde med de pædagogiske læreplaner, nemlig selve udarbejdelsen af den pædagogiske læreplan, udføres ofte koncentreret i kortere perioder i løbet af året. Den pædagogiske læreplan skal evalueres og revideres én gang årligt.

Arbejdet med de pædagogiske læreplaner er tilrettelagt og organiseret meget forskelligt i de enkelte kommuner. Den gennemsnitlige tidsanvendelse på arbejdet i daginstitutioner på tværs af kommuner er relativt ens, mens det varierer betydeligt for dagplejerne.

På årsplan bruger en typisk pædagog 42 timer på pædagogiske læreplaner, mens en pædagogmedhjælper bruger cirka det halve (19 timer). En gennemsnitlig dagplejer bruger noget mere tid på pædagogiske læreplaner (107 timer) – dette varierer dog som nævnt mellem kommunerne.

Både pædagoger og dagplejere angiver, at arbejdet med de pædagogiske læreplaner kan gøres nemmere og hurtigere. Det gælder for 30 procent af pædagogerne og 50 procent af dagplejerne.

### **Sprogvurderinger**

Kommunerne skal tilbyde alle forældre en sprogvurdering af deres børn, når de er 3 år gamle (sprogvurderinger af enkeltsprogede børn). Kravet om at tilbyde alle forældre en sprogvurdering følger af dagtilbudslovens § 11. Kommunerne skal endvidere vurdere tosprogede børns behov for sprogstimulering og tilbyde obligatorisk sprogstimulering til de tosprogede børn, hvis der vurderes at være behov for dette. Dette følger af folkeskolelovens § 4a.

Arbejdet med sprogvurderinger af enkeltsprogede 3-årige børn og tosprogede børn, gennemføres typisk af medarbejderne i den enkelte daginstitution. Sprogvurderingerne foretages typisk ikke i dagplejen, men først når børnene er rykket op i børnehaven. Når dagplejerne alligevel har registreret et tidsforbrug på denne opgave i undersøgelsen, kan det skyldes, at dagplejerne arbejder med sproglig udvikling som led i læreplansarbejdet, hvilket kan være registreret i tidsmålingen.

Arbejdet med sprogvurderinger af enkelt- og tosprogede udgør tidsmæssigt for pædagoger og dagplejere på årsplan henholdsvis 10 og 13 timer. Dette indeholder også arbejdet med at planlægge afviklingen af opgaven inden for den fastlagte tidsramme, som i opfølgende interview er blevet omtalt som relativt omstændeligt i forhold til opgavens omfang. Dagplejernes tidsforbrug på sprogvurderinger skal som nævnt ovenfor tages med et vist forbehold.

Det gennemsnitlige tidsforbrug kan være påvirket af, at sprogvurderinger fortsat er et relativt nyt initiativ og er implementeret i forskellig grad i kommunerne. En øget implementering kan medvirke til at øge det gennemsnitlige tidsforbrug på opgaven. Data fra nærværende undersøgelse kan dog ikke belyse, i hvilket omfang dette vil være tilfældet.

Medarbejdernes oplevelse af henholdsvis sprogvurderinger af enkeltsprogede børn og sprogvurderinger af tosprogede børn er meget forskellig. Mens 85 procent af pædagogerne mener, at sprogvurderinger af tosprogede er en vigtig opgave, gælder det for 63 procent af pædagogerne i forhold til sprogvurderingerne af de enkeltsprogede børn. Nogle medarbejdere har givet udtryk for, at sprogvurderingerne af enkeltsprogede børn ikke medvirker til yderligere at belyse forhold, der ikke har vist sig under den daglige kontakt med børnene.

Mere end en tredjedel af pædagogerne vurderer endvidere, at sprogvurderinger af enkeltsprogede børn kan løses nemmere og hurtigere, mens det gælder en femtedel af pædagogerne i forhold til sprogvurderinger af tosprogede børn. En relativt mindre del af dagplejerne mener, at opgaven kan løses nemmere og hurtigere.

### **Børnemiljøvurderinger**

Børnemiljøvurderinger er en skriftlig vurdering af en daginstitutionens fysiske, psykiske og æstetiske børnemiljø. Børnemiljøvurderingen skal udarbejdes/revideres mindst hvert tredje år i den enkelte daginstitution. Kravet om udarbejdelse af børnemiljøvurderinger følger af dagtilbudslovens §§ 12-13.

Pædagoger bruger i gennemsnit cirka 11 timer årligt, mens dagplejere bruger cirka 5 timer årligt på arbejdet med børnemiljøvurderinger. Det gennemsnitlige tidsforbrug kan være påvirket af, at initiativet endnu ikke er fuldt implementeret i alle kommuner. Data fra nærværende undersøgelse kan dog ikke belyse, i hvilket omfang dette er tilfældet.

Undersøgelsen viser endvidere, at lederne bruger relativt mere tid på børnemiljøvurderingerne. Daginstitutionslederne bruger i gennemsnit cirka 27 timer årligt på opgaven.

Knap en tredjedel af pædagogerne mener, at arbejdet med børnemiljøvurderingerne kan løses nemmere.

### **Den samlede mængde pædagogisk-faglige initiativer**

Ud over ovenstående enkeltstående initiativer er den samlede mængde af pædagogisk-faglige initiativer et centralt tema. De pædagogisk-faglige initiativer omfatter samlet set:

- Pædagogiske læreplaner
- Sprogvurderinger af enkelt- og tosprogede børn
- Børnemiljøvurdering
- Arbejde med børn med særlige behov
- Kontakt i forbindelse med overgang mellem dagtilbud og fra dagtilbud til skole/SFO
- Opgaver i forbindelse med lokale politikker/projekter.

Pædagoger anvender i gennemsnit cirka 3,5 timer om ugen på disse pædagogisk-faglige initiativer, mens dagplejere i gennemsnit anvender cirka 4 timer om ugen.

Medarbejderne oplever generelt, at hvert initiativ er vigtigt. Men flere medarbejdere har i den kvalitative validering givet udtryk for, at den samlede mængde opleves som stor, og at det er svært at skabe sammenhæng mellem de enkelte initiativer. Samtidig er en række af initiativerne indført inden for de seneste år, og medarbejderne oplever, at man ikke kan nå at indarbejde nye initiativer i det eksisterende arbejde på den mest fornuftige måde. Mange af medarbejderne har således en fornemmelse af, at man kun lever op til de formelle krav og ikke til formålene med initiativerne.



## 3. Medarbejdernes typiske hverdag

Med udgangspunkt i den gennemførte kortlægning (feltbesøg og interview) og tidsmåling samt deltagernes vurdering af opgavernes vigtighed og forbedringspotentiale kan resultaterne samles til beskrivelser af en typisk hverdag hos de forskellige medarbejdergrupper på dagtilbudsområdet.

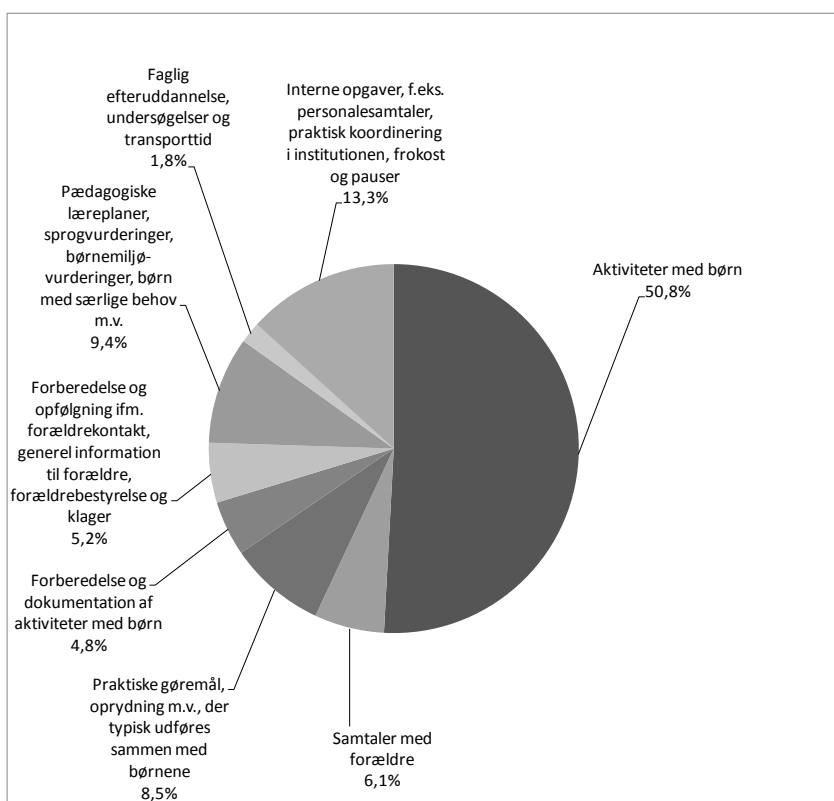
Beskrivelsen tager udgangspunkt i begrebet *personas*. Begrebet anvendes til at definere en fiktiv, men typisk medarbejder i hver medarbejdergruppe baseret på de indsamlede data. Beskrivelserne nedenfor skal derfor opfattes som en præsentation af data, der er indsamlet fra flere forskellige kilder. Lokalt vil der være variationer i den konkrete tilrettelæggelse af arbejdsopgaverne.

Nedenfor er beskrevet, hvordan en typisk arbejdsdag eller uge kan være sammensat for en pædagog, en dagplejer og en daginstitutionsleder.

### 3.1 Pædagog

Den typiske pædagog i undersøgelsen er ansat i en børnehave eller

aldersintegreret institution. Der vil i det følgende blive taget udgangspunkt i en pædagog, der arbejder med børn i alderen 3-6 år. Pædagoger, der beskæftiger sig med de yngre børn (0-2 år), vil typisk have flere omsorgsopgaver med for eksempel bleskift og børnenes middagslur end pædagoger, der arbejder med de ældre børn (3-6 år).



Den typiske pædagog er tilknyttet et hold bestående af 3-4 pædagoger og pædagogmedhjælpere, som varetager de daglige arbejdsopgaver på en stue med cirka 20 børn. Sammen med pædagogmedhjælperne er pædagogerne det primære udførende personale i daginstitutionen, men de har samtidig de administrative opgaver, der er forbundet med den daglige planlægning af arbejdet på stuen.

På en typisk arbejdsuge anvender en

pædagog mest tid på følgende direkte brugerrettede opgaver:

- Aktiviteter med børn
- Samtaler med og rådgivning af forældre
- Praktiske gøremål og rengøring, der typisk udføres sammen med børnene.

*Aktiviteter med børn* omfatter både omsorgsarbejde og pædagogisk arbejde.

*Samtaler med og rådgivning af forældre* omfatter den direkte forældrekontakt, der typisk foregår i forbindelse med aflevering og afhentning af børn. Forældresamtaler indgår dog også i den kategori.

*Praktiske gøremål og rengøring* udføres typisk sammen med børnene med et pædagogisk sigte.

Ved en 37 timers arbejdsuge vil en pædagog således i gennemsnit anvende cirka 22 timer på aktiviteter med børn og praktiske gøremål og rengøring, der typisk udføres sammen med børnene samt cirka 2 timer på samtaler og rådgivning af forældre. De resterende 13 timer om ugen anvendes på indirekte brugerrettede og interne opgaver, hvoraf nogle udføres samtidig med, at børn er til stede i lokalet. Således kan for eksempel dokumentation af aktiviteter foregå på stuen, mens børnene leger.

Den typiske arbejdsdag begynder med, at en pædagog åbner børnehaven mellem klokken 6 og 7. Der tilbydes ofte morgenmad til de børn, der møder tidligt, man snakker med forældre under afleveringen og orienterer om dagens program, hvis der er særlige aktiviteter eller ture ud af huset. Efter børnene er afleveret mellem klokken 8 og 9, går formiddagen med læringsaktiviteter, aktiviteter i relation til den pædagogiske læreplan eller andre mere styrede aktiviteter, for eksempel ture ud af huset. På et tidspunkt mellem klokken 11 og 12 samles børnene på stuen til frokost. I den forbindelse udføres en række praktiske gøremål, når frokosten skal serveres og ryddes væk. Gøremål som eksempelvis pædagogen typisk arrangerer som aktiviteter, hvor børnene deltager med et pædagogisk sigte. Pædagogen spiser typisk sin frokost sammen med børnene.

Efter frokosten fortsætter dagens aktiviteter ofte med mere fri leg på stuen eller på legepladsen. Ofte er det et tidspunkt på dagen, hvor der er mulighed for, at pædagoger kan ordne indirekte brugerrettede eller interne opgaver, når der er behov for det. Hen på eftermiddagen mellem klokken 14 og 15 serveres typisk noget frugt eller lignende. Børnene hentes typisk fra klokken 14 og til omkring 17, hvor børnehaven lukker. Under afhentningen taler pædagogen med forældrene om barnets dag. I forbindelse med lukningen rydder pædagogen op på stuen og på legepladsen.

Ud over de typiske direkte brugerrettede opgaver er der en række indirekte brugerrettede opgaver, som normalt ikke udføres dagligt, men alligevel jævnlige udføres af pædagoger. Typisk hver anden uge eller en gang om måneden afholdes stuemøder med deltagelse af stuens personale, hvor de kommende ugers aktiviteter planlægges, mødeplaner fastlægges, og administrative og personalemæssige emner tages op sammen med problemer i børnegruppen. Endvidere drøftes igangsæt-

*Forberedelse og opfølgning i forbindelse med børne- og forældrekontakt* omfatter blandt andet planlægning og dokumentation af aktiviteter med børn. Endvidere indgår udarbejdelse og formidling af information til forældre af både generel og mere specifik karakter, eksempelvis udarbejdelse af nyhedsbrev eller forberedelse af forældresamtaler omkring et barn.

*Arbejde med børn med særlige behov* består dels af systematiske observationer og andre aktiviteter i forbindelse med identifikation af særlige behov, dels af deltagelse i eller gennemførelse af aktiviteter i forlængelse af den handlingsplan, som pædagogisk psykologisk rådgivning udarbejder.

ning af særlige pædagogiske initiativer. I gennemsnit bruger en pædagog 1,5 timer om ugen på personaleforhold, der ud over stuemøder også inkluderer andre administrative og personalemæssige opgaver.

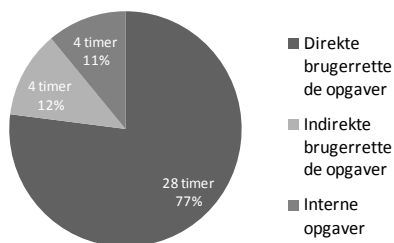
I nogle institutioner gøres der meget ud af at arbejde med børnene ud fra temaer (for eksempel hvad man kan finde i naturen, andre folkeslag, højtider i Danmark og andre lande), og det kan påvirke afviklingen af dagen i en institution og dermed også, hvor meget tid der afsættes til planlægning.

I gennemsnit bruger en pædagog desuden cirka 4 timer om ugen på forberedelse og opfølgning i forbindelse med direkte brugerrettede opgaver. Arbejdet med børn med særlige behov fylder i gennemsnit cirka 2 timer af en pædagogs arbejdsuge.

Der er desuden en række pædagogisk-faglige aktiviteter, som en pædagog gennemfører mere uregelmæssigt. Arbejdet med pædagogiske læreplaner følger en årlig cyklus. Pædagogen deltager i den årlige udarbejdelse af den pædagogiske læreplan for institutionen. Ofte er der afsat en pædagogisk dag eller weekend i forbindelse med opstarten af arbejdet, og pædagogen deltager desuden i løbet af året i evalueringen og justeringen af den pædagogiske læreplan. I gennemsnit bruger en pædagog cirka 1 time om ugen på den pædagogiske læreplan. Den pædagogiske læreplan udgør den pædagogiske ramme for aktiviteter i børnehaven, og derfor er der en flydende overgang mellem arbejdet med den pædagogiske læreplan og forberedelse af og opfølgning på aktiviteter med børn.

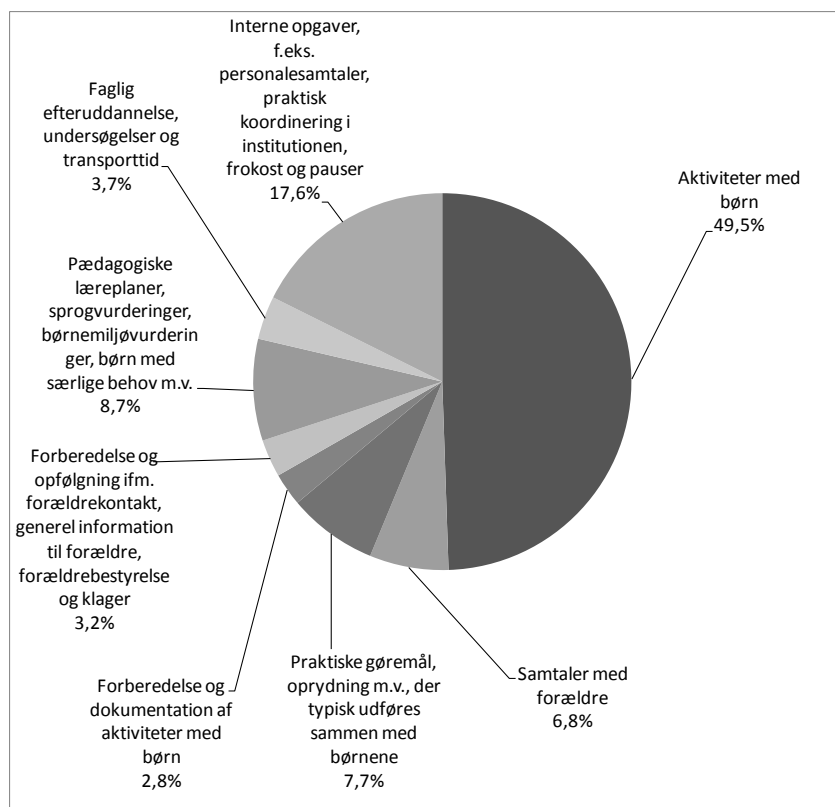
Arbejdet med sprogvurderinger og børnemiljøvurderinger udgør en relativt lille del af en typisk pædagogs arbejde. I gennemsnit bruger en pædagog cirka 15 minutter om ugen på henholdsvis sprogvurderinger og børnemiljøvurderinger. Ligesom arbejdet med pædagogiske læreplaner foregår dette arbejde ikke hver uge, men er koncentreret i perioder.

### Pædagogmedhjælper



Sammen med pædagogerne er pædagogmedhjælperne det primære udførende personale i daginstitutionen. Den typiske arbejdsdag for en erfaren pædagogmedhjælper ligner i et vist omfang pædagogens. Dog har pædagogen typisk flere opgaver relateret til den pædagogiske planlægning af aktiviteter og administrative opgaver. Mindre erfarne pædagogmedhjælpere har typisk kun i mindre grad arbejdsopgaver, der retter sig mod forældrekontakt eller planlægning af pædagogiske tiltag – uden at der er en pædagog til stede. Pædagogmedhjælpere bruger typisk mere tid på de praktiske gøremål end pædagoger.

## 3.2 Dagplejer



En dagplejer passer børn i alderen 0-3 år i sit eget hjem. Dagplejere tager endvidere ofte på ture til legepladser i området og mødes med andre dagplejere i lokaler, der er velegnede til børnepasning. I forhold til ovenstående beskrivelser af pædagogers og pædagogmedhjælperes typiske arbejdsopgaver skal det bemærkes, at dagplejeren har yngre børn og heraf mere omsorgsarbejde.

Typisk har en dagplejer 3-4 børn. Den enkelte dagplejer forestår hele pasningen alene og har en 48 timers arbejdsuge.

På en typisk arbejdsuge for en dagplejer anvendes der mest tid på følgende direkte brugerrettede opgaver:

- Aktiviteter med børn
- Samtaler med og rådgivning af forældre
- Praktiske gøremål og rengøring, der typisk udføres sammen med børnene.

I løbet af en 48 timers arbejdsuge vil en dagplejer således i gennemsnit anvende cirka 24 timer på aktiviteter med børn, cirka 3 timer på samtaler med og rådgivning af forældre og cirka 4 timer på praktiske gøremål og rengøring. Den resterende tid (cirka 16 timer) anvendes på indirekte brugerrettede og interne opgaver, hvoraf langt de fleste udføres samtidig med, at børn er til stede eller sover til middag.

Den typiske arbejdsdag begynder med, at dagplejeren sørger for, at hjemmet er opryddet og rengjort til at modtage børnene. De børn, der afleveres tidligt, kan spise morgenmad hos dagplejeren. Man snakker med forældre under afleveringen og orienterer sig mod eventuelle særlige forhold, der gælder for det enkelte barn denne dag. Efter børnene er afleveret mellem klokken 8 og 9, går formiddagen med pædagogiske aktiviteter og leg i hjemmet eller i det fri. Det kan være, man går en tur eller besøger en nærliggende legeplads, måske til en samling med en anden dagplejers børn. Nogle af de mindre børn skal måske have en lur i løbet af formiddagen.

I forbindelse med frokost tilbereder dagplejeren maden, spiser sammen med børnene og rydder efterfølgende op. Under forberedelse af froko-

sten og oprydningen holdes der opsyn med børnene, som leger i umiddelbar nærhed af dagplejeren. Når frokosten er overstået, skal der skiftes bleer, og børnene lægges til at sove. Det er under middagsluren, at dagplejeren typisk har mulighed for at ordne interne eller indirekte brugerrettede opgaver. Efter middagsluren serveres typisk frugt, og børnene leger herefter videre, indtil de hentes. I forbindelse med afhentningen fortæller dagplejeren typisk forældrene om barnets dag, hvad der er sket i løbet af dagen og videregiver information af mere praktisk karakter.

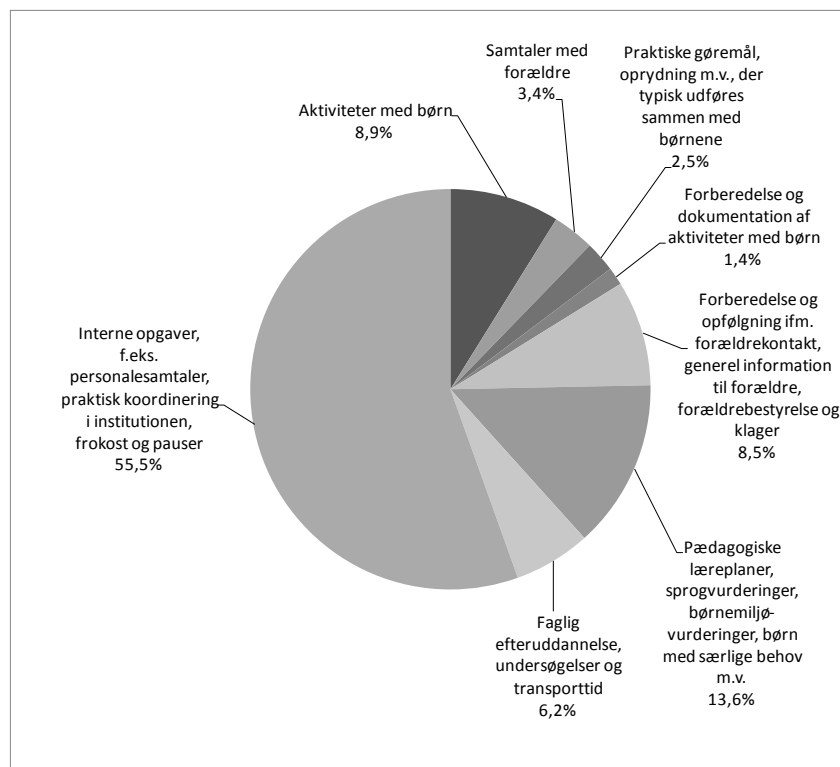
Typisk tilbringer dagplejeren en dag om ugen i en legestue sammen med 4-5 andre dagplejere. Mens børnene sover til middag, holdes der personalemøder, hvor både praktiske forhold og mere pædagogisk-faglige forhold drøftes. I gennemsnit bruger en dagplejer cirka 2 timer om ugen på at drøfte personaleforhold, der omfatter både administrative og personalemæssige opgaver. Typisk kommer den tilknyttede dagplejepædagog på besøg i legestuen cirka en gang hver måned eller ved behov. Dagplejepædagogen kommer også på besøg i hjemmet, dog mindre regelmæssigt.

Dagplejeren bruger i gennemsnit cirka 3 timer om ugen på forberedelse af og opfølgning på børne- og forældrekontakt. Denne tid vil typisk variere for de enkelte uger og også afhænge af, hvilken kontakt dagplejeren har med forældrene generelt. Ofte ses det, at der i dagplejen lægges vægt på den hyppige personlige kontakt med forældrene og erfaringsudveksling, både om praktiske forhold og børnenes trivsel. Samtidig har dagplejerne ikke i samme omfang som institutionerne en infrastruktur for kommunikationen med alle forældre på én gang, for eksempel mail eller ”sedler”, og bruger derfor relativt meget tid på den mundtlige kommunikation. Endvidere bruges der i gennemsnit cirka 1 time om ugen på arbejdet med børn med særlige behov – dette varierer, da nogle dagplejere har børn med særlige behov, mens det ikke gør sig gældende for andre.

Dagplejeren bruger i gennemsnit cirka 4 timer på pædagogisk-faglige initiativer, hvoraf størstedelen af tiden (cirka 2,5 timer) bruges på pædagogiske læreplaner. Som for pædagogerne er planlægningen af pædagogiske aktiviteter generelt foretaget med den pædagogiske læreplan som ramme. Tidsforbruget hertil varierer dog betydeligt mellem kommunerne.

### **3.3 Institutionsleder**

Den typiske institutionsleder i undersøgelsen er ansvarlig leder af en børnehave eller integreret institution med enten traditionel struktur eller områdeledelse. En institution med traditionel struktur består af en række stuer eller afdelinger, som er placeret fysisk sammen (i samme bygning). Ved områdeledelse er en håndfuld børnehuse placeret på



forskellige adresser samlet under én institutionsleder, der har det overordnede ansvar for hele institutionen. Ud over pædagoger, pædagogmedhjælpere og en eller flere mellemledere er der i nogle daginstitutioner også ansat forskellige andre medarbejdere, for eksempel rengøringspersonale og køkkenpersonale. Enkelte institutioner har også ansat en administrativ medarbejder.

Institutionslederens arbejdsdag er varieret med mange forskellige opgaver. På en typisk arbejdsuge anvender en institutionsleder dog mest tid på følgende opgavetyper:

- Møder med medarbejdere, ledere og forvaltning
- Kontakt til forældre og forberedelse heraf, herunder forældrebestyrelsesarbejde

*Økonomi og kapacitetsstyring samt andre driftsopgaver omfatter f.eks.:*

- 1) Økonomi og kapacitetsstyring, herunder for eksempel budgetopfølgning, anvisning af betalinger, styring af normeringen i institutionen m.v.
- 2) Planlægning af mødetider og ferieplanlægning.
- 3) Koordinering af vedligeholdelse af legepladsen og rengøring.
- 4) Udarbejdelse af økonomiske og personale-mæssige politikker.

- Økonomi og kapacitetsstyring samt andre driftsopgaver
- Opgaver relateret til den pædagogiske praksis
- Aktiviteter med børn.

På en typisk arbejdsuge vil en institutionsleder bruge cirka 6 timer på møder, hvoraf cirka 2,75 timer bruges på ledermøder med forvaltning og andre lederfora samt forberedelse af og opfølgning på disse møder, og cirka 3,25 timer anvendes på møder med personalet. Det inkluderer blandt andet personale- og stuemøder, MUS-samtaler og mere uformel rådgivning af personalet på individuel basis.

Lederen bruger endvidere cirka 6,5 timer på økonomi og kapacitetsstyring samt andre driftsopgaver (se boksen til venstre). Derudover bruger lederen tid på opgaver i forbindelse med rekruttering, ophør og afskedigelse (1,5 timer), synliggørelse af ledelse (cirka 1 time) samt en række opgaver, som enkeltvist er mindre tidskrævende.

Opgaver i forbindelse med pædagogisk-faglige initiativer fylder i gennemsnit cirka 5 timer om ugen. Arbejdet med pædagogiske læreplaner fylder i gennemsnit 1,25 timer om ugen, mens kontakt i forbindelse med overgang til skole/SFO og opgaver i forbindelse med lokale eller institutionelle pædagogisk-faglige politikker/projekter i gennemsnit fylder hver 1 time om ugen. Hertil kommer mindre tidskrævende op-

gaver som børnemiljøvurderinger og sprogvurderinger. Arbejdet med disse initiativer vil ikke være jævnt fordelt over alle uger, men vil typisk være koncentreret i perioder.

Forberedelse af og opfølgning på forældrekontakt tager godt 3 timer om ugen. Her bruges i gennemsnit 1,5 timer på opgaver i forbindelse med forældrebestyrelsesarbejde, mens resten bruges på forberedelse af og opfølgning på kontakt med andre forældre.

Institutionslederen bruger i gennemsnit 3,25 timer på aktiviteter med børn. Institutionsledere i mindre og traditionelle institutioner vil typisk bruge relativt mere tid på aktiviteter med børn, mens institutionsledere ved områdeledelse bruger relativt lidt tid på aktiviteter med børn og relativt mere tid på personaleforhold og pædagogisk-faglige initiativer. I mindre institutioner indgår institutionslederen i pædagogteamet i de tilfælde, hvor der ikke kan findes vikarer ved sygdom og lignende.

Institutionslederens tidsforbrug er som nævnt spredt ud over mange forskellige opgaver. Ud over de ovennævnte opgaver bruges et par timer om ugen på at besvare alle typer forespørgsler, der kommer via mail eller telefon.



## 4. Fokusområder

Der er i forbindelse med gennemførelsen af undersøgelsen og analysen af resultaterne identificeret en række fokusområder, som er interessante i et afbureaukratiseringsperspektiv. På baggrund af undersøgelsens overordnede fokus er der alene fokus på de indirekte brugerrettede opgaver. Fokusområderne er identificeret på baggrund af medarbejdernes oplevelser af opgaverne, medarbejdernes tidsforbrug på opgaverne eller relevans i en overordnet afbureaukratiseringskontekst. På dagtilbudsområdet er nedenstående opgaver udpeget som centrale temaer.

### 4.1 Børn med særlige behov

De indirekte brugerrettede opgaver forbundet med arbejdet med børn med særlige behov består dels af systematiske observationer og andre aktiviteter i forbindelse med identifikation af særlige behov, dels af deltagelse i eller gennemførelse af aktiviteter i forlængelse af den handlingsplan, som pædagogisk psykologisk rådgivning udarbejder. PPR varetager opgaver i forhold til børn og unge med udviklingsmæssige, faglige, sociale og personlige vanskeligheder, herunder for eksempel rådgivning og vejledning til forældre, skole og institutioner, taleundervisning, pædagogiske og psykologiske vurderinger samt udarbejdelse af forslag til rammerne for og indholdet i børnenes videre udvikling.

I forlængelse af PPR's handlingsplan udarbejder medarbejderne dokumentation til en beskrivelse/indberetning til PPR og til at holde et udviklingsskema ajour. Endvidere indebærer arbejdet kommunikation med specialister og rådgivere uden for daginstitutionen.

Arbejdet med børn med særlige behov følger af dagtilbudsloven (LOV nr. 501 af 06/06/2007) §§ 8-10, serviceloven (LBK nr. 1117 af 26/09/2007) § 19 og § 50, folkeskoleloven (LBK nr. 1049 af 28/08/2007) § 4 samt bekendtgørelse om folkeskolens specialpædagogiske bistand til børn, der endnu ikke har påbegyndt skolegangen (BEK nr. 356 af 24/04/2006).

I henhold til dagtilbudsloven skal kommunalbestyrelsen sikre, at børn, der har behov for støtte i et dagtilbud, tilbydes en sådan støtte i tilbuddet. Dagtilbudsloven tilsiger samtidig, at det skal fremgå af den pædagogiske læreplan, hvilke relevante pædagogiske metoder, aktiviteter og eventuelle mål der opstilles og iværksættes for børn med særlige behov. Endvidere er det kommunens ansvar at sikre en sammenhængende og målrettet indsats, der i samarbejde med familien sikrer en indsats for børn med særlige behov (servicelovens § 19), samt at gen-



nemføre en undersøgelse af barnets forhold, hvis det må antages, at barnet har behov for særlig støtte (servicelovens § 50).

Den statslige regulering indebærer imidlertid ikke lovmæssige krav til specifik skriftlig dokumentation i dagtilbuddene forbundet med indsatsen for børn med særlige behov, ud over hvad der følger af almindelig forvaltningsretlige krav til dokumentation af indsatsen. Medarbejdernes arbejde med dokumentation til PPR og specialister følger imidlertid typisk af lokale krav og procedurer.

Opgaven fylder tidsmæssigt relativt meget blandt frontmedarbejdernes indirekte brugerrettede opgaver – særligt for pædagoger og pædagogmedhjælpere i daginstitutioner. Der er dog en betydelig variation på tværs af kommuner, som kan skyldes forskellig tyngde i børnegrupperne på tværs af kommunerne, men som formentlig også skyldes forskellig lokal prioritering, praksis og krav til dokumentation.

Det kan endvidere konstateres, at mindre institutioner bruger relativt mere af deres tid på opgaver forbundet med børn med særlige behov end store institutioner og institutioner med områdeledelse. Dette skyldes ikke nødvendigvis, at de mindre institutioner er grundigere end de større. Deloittes oplevelse fra andre projekter er, at de større institutioner har mere erfaring og mange gange også har et større uformelt videns- og erfaringsnetværk at kunne trække på, hvilket kan bidrage til, at de bruger relativt mindre tid på denne form for opgaver.

Medarbejderne mener, at opgaven er vigtig, men cirka 35 procent af dagplejerne og cirka 25 procent af pædagogerne giver udtryk for, at opgaven kan løses nemmere og hurtigere.

Baggrunden for, at flere dagplejere mener, at opgaven kan løses hurtigere, kan være, at institutionerne sammenlignet med dagplejen har et større erfaringsgrundlag med børn med særlige behov, hvilket forventeligt har betydning for, hvordan og hvor hurtigt behovene hos barnet kortlægges og afhjælpes. Der er ofte bedre muligheder for kendskab til særlige pædagogiske værktøjer eller metoder i institutioner med en større koncentration af pædagogisk personale frem for i dagplejen.

Undersøgelsen indikerer samlet set, at der kan være et potentiale for en mere effektiv tilrettelæggelse af arbejdet med børn med særlige behov. Potentialet vil formentlig kunne indebære en tidsmæssig gevinst. Forenklingen vil overvejende skulle søges i den lokale tilrettelæggelse.

## **4.2 Pædagogiske læreplaner**

Alle daginstitutioner skal i henhold til dagtilbudslovens §§ 8-10 udarbejde en pædagogisk læreplan, mens der er krav om udarbejdelse af én samlet læreplan for dagplejen i en kommune. Den pædagogiske lære-

plan skal beskrive daginstitutionens/dagplejens pædagogiske mål inden for seks temaer. Derudover skal læreplanen beskrive de aktiviteter og metoder, som anvendes for at nå målene, og det skal beskrives, hvordan der bliver fulgt op på målene. Der er endvidere krav om, at opfyldelsen af målene i læreplanen skal dokumenteres. Forældrebestyrelsen skal inddrages i udarbejdelsen og evalueringen af den pædagogiske læreplan. Endelig skal kommunalbestyrelsen drøfte evalueringen af den pædagogiske læreplan.

De indirekte brugerrettede opgaver i forbindelse med de pædagogiske læreplaner omfatter på den baggrund udarbejdelse af læreplanen samt løbende planlægning, dokumentation og evaluering i forlængelse af den udarbejdede pædagogiske læreplan. Hovedparten af arbejdet med de pædagogiske læreplaner, nemlig udarbejdelsen af den pædagogiske læreplan og evalueringen, udføres ofte koncentreret i kortere perioder i løbet af året. Den pædagogiske læreplan evalueres og revideres som udgangspunkt én gang årligt.

Arbejdet med de pædagogiske læreplaner er tilrettelagt og organiseret forskelligt i de enkelte kommuner. Den gennemsnitlige tidsanvendelse på arbejdet i daginstitutioner på tværs af kommuner er imidlertid relativt ens, mens det varierer mere for dagplejerne.

Gennemsnitligt bruger pædagogmedhjælpere og pædagoger henholdsvis cirka en halv og cirka 1 time om ugen på pædagogiske læreplaner. På årsplan bruger en typisk pædagog 42 timer på pædagogiske læreplaner, mens en pædagogmedhjælper bruger cirka det halve (19 timer), hvilket er forventeligt, fordi sidstnævnte bruger mere af sin tid på børnene og ofte ikke har de faglige forudsætninger for dette arbejde.

Selvom der er lille variation mellem kommunerne i tidsanvendelsen på pædagogiske læreplaner, indikerer undersøgelsen, at ledelsesstrukturen kan have betydning for tidsanvendelsen.

Tidsforbruget på pædagogiske læreplaner i institutioner med områdeledelse er større end tidsforbruget i både store og små institutioner i traditionel struktur. Data fra nærværende undersøgelse kan ikke mere præcist belyse eventuelle årsager til denne forskel.

En gennemsnitlig dagplejer bruger mere tid på pædagogiske læreplaner end en typisk pædagog. I gennemsnit bruger en dagplejer knap 2,4 timer om ugen på pædagogiske læreplaner eller 107 timer på et år. Dette gennemsnit dækker dog over variation mellem kommunerne, hvilket kan tilskrives forskelle på, hvordan arbejdet med læreplaner i dagplejen er tilrettelagt i kommunerne. I nogle kommuner udarbejdes en fælles læreplan for den samlede dagpleje. I andre kommuner udarbejder den enkelte dagplejer et individuelt input til læreplanen eller en egentlig læreplan for sit eget arbejde, selvom det ikke er et lovkrav.

Det store tidsforbrug for nogle dagplejere kan også skyldes, at der i daginstitutionerne er flere medarbejdere til at udføre opgaven med pædagogiske læreplaner. Ligeledes kan det tilskrives, at drøftelse af pædagogiske læreplaner nogle steder er et fast punkt på dagsordenen på dagplejernes personalemøder.

Både pædagoger og dagplejere angiver, at arbejdet med de pædagogiske læreplaner kan gøres nemmere og hurtigere. Det gælder for 30 procent af pædagogerne og 50 procent af dagplejerne. For dagplejerne er det den indirekte opgave, der ifølge deres egen vurdering har det højeste forenklingspotentiale.

### 4.3 Sprogvurderinger

Kommunerne skal tilbyde alle forældre en sprogvurdering af deres børn, når de er 3 år gamle (sprogvurderinger af enkeltsprogede børn). Kravet om at tilbyde alle forældre en sprogvurdering følger af dagtilbudslovens § 11. Kommunerne skal endvidere vurdere tosprogede børns behov for sprogstimulering og tilbyde obligatorisk sprogstimulering til de tosprogede børn, hvis der vurderes at være behov for dette. Dette følger af folkeskolelovens § 4a.

Arbejdet med sprogvurderinger af enkeltsprogede 3-årige børn og tosprogede børn, gennemføres typisk af medarbejderne i den enkelte daginstitution. Sprogvurderingerne foretages typisk ikke i dagplejen, men først når børnene er rykket op i børnehaven. Når dagplejerne alligevel har registreret et tidsforbrug på denne opgave i undersøgelsen, kan det skyldes, at dagplejerne arbejder med sproglig udvikling som led i læreplansarbejdet, hvilket kan være registreret i tidsmålingen.

Sprogvurderingen indebærer primært gennemførelse af en individuel sprogvurdering af det enkelte barn samt opfølgning på sprogvurderingen, såfremt denne giver anledning til iværksættelse af initiativer såsom henvisning til talepædagog eller lignende.

Arbejdet med sprogvurderinger af enkelt- og tosprogede børn udgør tidsmæssigt for pædagoger og dagplejere på årsplan henholdsvis 10 og 13 timer. Dette indeholder også arbejdet med at planlægge afviklingen af opgaven inden for den fastlagte tidsramme, som i opfølgende interview er blevet omtalt som relativt omstændeligt i forhold til opgavens omfang. Dagplejernes tidsforbrug på sprogvurderinger skal som nævnt ovenfor tages med et vist forbehold.

Det gennemsnitlige tidsforbrug kan være påvirket af, at sprogvurderinger fortsat er et relativt nyt initiativ og er implementeret i forskellig grad i kommunerne. En øget implementering kan medvirke til at øge det gennemsnitlige tidsforbrug på opgaven. Data fra nærværende un-

dersøgelse kan dog ikke belyse, i hvilket omfang dette vil være tilfældet.

Medarbejdernes oplevelse af henholdsvis sprogvurderinger af enkeltsprogede børn og sprogvurderinger af tosprogede børn er meget forskellig. Mens 85 procent af pædagogerne mener, at sprogvurderinger af tosprogede er en vigtig opgave, gælder det kun for 63 procent af pædagogerne i forhold til sprogvurderingerne af de enkeltsprogede børn. Mange medarbejdere oplever ikke, at sprogvurderingerne af enkeltsprogede børn medvirker til yderligere at belyse forhold, der ikke har vist sig under den daglige kontakt med børnene.

Mere end en tredjedel af pædagogerne vurderer endvidere, at sprogvurderinger af enkeltsprogede børn kan løses nemmere og hurtigere, mens det kun gælder en femtedel af pædagogerne i forhold til sprogvurderinger af tosprogede børn. En relativt mindre del af dagplejerne mener, at opgaven kan løses nemmere og hurtigere.

#### **4.4 Børnemiljøvurderinger**

Børnemiljøvurderinger er en skriftlig vurdering af en daginstitution's fysiske, psykiske og æstetiske børnemiljø. Børnemiljøvurderingen skal udarbejdes/revideres mindst hvert tredje år i den enkelte daginstitution. Kravet om udarbejdelse af børnemiljøvurderinger følger af dagtilbudslovens §§ 12-13.

Børnemiljøvurderingen skal beskrive eventuelle børnemiljøproblemer og indeholde en handlingsplan. Børnemiljøet skal vurderes i et børneperspektiv, og børnenes oplevelser af børnemiljøet inddrages alt efter børnenes alder og modenhed. Dagtilbuddets leder skal endvidere inddrage forældrebestyrelsen i arbejdet med børnemiljøvurderingen. For dagplejen udarbejdes vurderingen samlet for alle dagplejehjem eller distrikter tilknyttet den kommunale dagpleje.

Pædagoger bruger i gennemsnit cirka 11 timer årligt, mens dagplejere bruger cirka 5 timer årligt på arbejdet med børnemiljøvurderinger. Ligesom ved sprogvurderinger er det gennemsnitlige tidsforbrug påvirket af, at en del kommuner endnu ikke har implementeret dette initiativ. Selv i de kommuner, hvor børnemiljøvurderinger er gennemført, er opgaven dog stadig af beskedent omfang. Data fra nærværende undersøgelse kan dog ikke belyse, i hvilket omfang dette er tilfældet.

Undersøgelsen viser endvidere, at lederne bruger relativt mere tid på børnemiljøvurderingerne. Daginstitutionslederne bruger i gennemsnit cirka 27 timer årligt på opgaven.

Knap en tredjedel af pædagogerne mener, at arbejdet med børnemiljøvurderingerne kan løses nemmere.

## 4.5 Mængden af pædagogisk-faglige initiativer

Ud over ovenstående enkeltstående initiativer er den samlede mængde af pædagogisk-faglige initiativer et centralt tema. De pædagogisk-faglige initiativer omfatter samlet set:

- Pædagogiske læreplaner
- Sprogvurderinger af enkelt- og tosprogede børn
- Børnemiljøvurdering
- Arbejde med børn med særlige behov
- Kontakt i forbindelse med overgang mellem dagtilbud og fra dagtilbud til skole/SFO
- Opgaver i forbindelse med lokale politikker/projekter.

Pædagoger anvender i gennemsnit cirka 3,5 timer om ugen på disse pædagogisk-faglige initiativer, mens dagplejere i gennemsnit anvender cirka 4 timer om ugen.

I dagtilbud, institutioner og dagplejer har ændringer i reguleringen i de seneste par år været meget fokuseret omkring pædagogisk-faglige forhold. 1. august 2004 kom lovkravet om, at alle dagtilbud skal udarbejde pædagogiske læreplaner. Herefter er der indført krav om tilbud om sprogvurderinger og udarbejdelse af børnemiljøvurderinger. De pædagogisk-faglige initiativer er således blevet indført løbende og figurerer også separat i lovgivningen. I mange dagtilbud arbejdes der med de enkelte pædagogisk-faglige initiativer som selvstændige initiativer.

Medarbejderne oplever generelt, at hvert initiativ er vigtigt. Men flere medarbejdere har i den kvalitative validering givet udtryk for, at den samlede mængde er overvældende, og at det er svært at skabe sammenhæng mellem de enkelte initiativer. Samtidig er en række af initiativerne indført inden for de seneste år, og det opleves, at man ikke kan nå at indarbejde nye initiativer i det eksisterende arbejde på den mest fornuftige måde. Mange af medarbejderne har således en fornemmelse af, at man kun lever op til de formelle krav og ikke til formålene med initiativerne.

Skriftlig dokumentation eller formidling er endvidere et gennemgående træk i en række af de pædagogisk-faglige initiativer og andre indirekte brugerrettede opgaver. Både forberedelse og dokumentation af aktiviteter med børn, forberedelse af og opfølgning på forældresamtaler og -rådgivning og generel information til forældre involverer ofte skriftlig kommunikation.

Mange medarbejdere oplever, at kravet om dokumentation er svært at leve op til, når det indebærer at skulle formulere sig skriftligt. Deloitte's erfaring er, at det ikke er den skriftlige opgave som sådan, der tynger, men oplevelsen af at skulle gå til og fra skriveopgaverne forbundet med dokumentation gør, at medarbejderne oplever dette arbejde som meget afbrudt og derfor kommer det til at fylde meget mentalt.

## 5. Kortlægning af området

Dagtilbudsområdet omfatter dag-, fritids- og klubtilbud samt andre socialpædagogiske fritidstilbud, som har et pædagogisk, socialt og pasningsmæssigt formål.

Denne undersøgelse har været afgrænset til kommunale og selvejende dagtilbud til 0-6-årige. Endvidere har den ikke omfattet samtlige typer af dagtilbud, som findes inden for denne gruppe. Følgende typer dagtilbud har været inddraget:

- Kommunal dagpleje: Dagplejere, der er godkendt, lønnet og ansat af kommunen samt tilsyn og ledelse af disse.
- Kommunale og selvejende aldersintegrerede institutioner: Institutioner, der er drevet af kommunen eller er selvejende, og som både har børn i vuggestuealderen (0-2 år) og børnehavealderen (fra cirka 3 år til skolestart).
- Kommunale børnehaver: Børnehaver, der er drevet af kommunen eller er selvejende.

Der er på landsplan cirka 4.300 børnehaver og aldersintegrerede institutioner med plads til cirka 242.800 børn. I disse børnehaver og aldersintegrerede institutioner er der ansat cirka 24.200 pædagoger og 16.600 pædagogmedhjælpere. Der er på landsplan cirka 19.000 dagplejere, som passer 66.000 børn.

I det følgende præsenteres nogle af de særlige kendetegn ved området, som er relevante i forhold til denne undersøgelse. Det drejer sig om afgrænsning af medarbejdergrupper og den overordnede organisering af området. Endelig beskrives det opgavekatalog, som er udarbejdet i forbindelse med kortlægningen.

### 5.1 Medarbejdergrupper

Kortlægningen og målingen på dagtilbudsområdet har omfattet frontmedarbejdere, ledere og mellemledere i dagtilbuddene.

#### 5.1.1 Frontmedarbejdere i dagtilbud

Frontmedarbejdere i dagtilbud er de medarbejdere på dagtilbudsområdet, som har den primære kontakt med børn og forældre. Følgende medarbejdergrupper har været involveret:

- **Pædagoger:** Medarbejdere i børnehaver og aldersintegrerede institutioner, der er ansat som pædagoger.
- **Pædagogmedhjælpere:** Medarbejdere i børnehaver og aldersintegrerede institutioner, der er ansat som pædagogmedhjælpere.
- **Dagplejere:** Medarbejdere, der er ansat som dagplejere.

### 5.1.2 Ledere og mellemledere i dagtilbud

Ledere og mellemledere i dagtilbud er de medarbejdere, der indgår i lederteamet i et dagtilbud. Dette inkluderer både medarbejdere med formelt ledelsesansvar og de medarbejdere, til hvem en del af ledelsesansvaret er uddelegeret. Sammensætningen af lederteamet afhænger endvidere af organiseringen af dagtilbudsområdet, jf. afsnit 5.3. Følgende grupper af ledere har været involveret:

- **Institutionsleder:** Den medarbejder i en børnehave eller aldersintegreret institution, der har ledelsesansvaret for institutionen.
- **Souschef:** Den medarbejder i en børnehave eller aldersintegreret institution, der har en række faste administrative opgaver og leder institutionen, når institutionslederen er fraværende.
- **Daglige ledere:** De medarbejdere i institutioner med områdeledelse, der har den daglige ledelse af de enkelte børnehuse i institutionen.

## 5.2 Forvaltningens rolle

Forvaltningen har fem roller i forhold til dagtilbuddene:

- Den fungerer som rådgivnings- og ekspertenhed, hvor dagtilbuddene kan søge inspiration og rådgivning i forbindelse med både driftsspørgsmål og pædagogisk-faglige forhold.
- Den fungerer som kontrol- og tilsynsenhed, der håndhæver kommunalbestyrelsens overordnede ansvar for, at kommunen kan tilbyde dagtilbud af den kvalitet, som kommunen ønsker at levere.
- Overordnede strategiske, personalemæssige, administrative og økonomiske udfordringer håndteres i forvaltningen. Den udstikker mål og rammer for, hvordan den tilstræbte



kvalitetsstandard og effektivitet skal implementeres i dagtilbuddene.

- Tilskudsadministration i forhold til for eksempel selvejende og private institutioner, dagtilbud i andre kommuner, søskendetilskud, friplads, privat pasning og puljeordninger. Hertil kommer administration af forældrebetaling.
- Pladsanvisningen sørger for, at forældre får tildelt en plads i en institution, og at kapaciteten i institutionerne udnyttes optimalt.

Opgaverne er typisk fordelt på mange forskellige stillingsbetegnelser i forvaltningerne, og samtidig varetager den enkelte ansatte i forvaltningen forholdsvis mange forskellige opgaver. For eksempel er der mange personer, der varetager opgaver, som man normalt vil forbinde med den pædagogiske konsultants arbejdsområde. Og tilskudsadministrationen er ofte fordelt over mange personer i kommunen. Pladsanvisningen er dog typisk samlet på en række medarbejdere, der udelukkende eller næsten udelukkende løser denne opgaver. Pladsanviserne kan dog være placeret i andre forvaltninger end i den forvaltning, som dagtilbuddene hører under.

I forbindelse med denne undersøgelse er opgaverne og organiseringen i forvaltningen blevet kortlagt. Men det har ikke været muligt at lave en valid måling af tidsforbruget på opgaverne, da disse opgaver som nævnt er fordelt på mange forskellige medarbejdere.

### 5.3 Organisering på området

Der er forskellige typer af institutioner på dagtilbudsområdet, som henvender sig til forskellige aldersgrupper (vuggestuer, børnehaver og aldersintegrerede institutioner). Der er ligeledes store forskelle på institutionsstørrelser både på tværs af og inden for kommunegrænserne. Endelig er der også forskelle på tværs af kommuner på, hvordan institutionerne er organiseret.

Traditionelt har børnehaver og aldersintegrerede institutioner været organiseret med et ledelsesteam bestående af en institutionsleder og en stedfortræder/souschef. En sådan organisering kaldes typisk *traditionel struktur/organisering*.

I de senere år er der imidlertid blevet gennemført en reorganisering af dagtilbudsområdet i en række kommuner. Disse kommuner har opbygget institutioner med det, som betegnes *områdeledelse*. Her er en håndfuld ”børnehuse” placeret på forskellige adresser (typisk gamle traditionelt ledede institutioner) samlet under én institutionsleder, der har det overordnede ansvar for hele institutionen (alle børnehuse).

De enkelte børnehuse har så en daglig leder. Der er typisk fire til seks børnehuse i én områdeledet institution.

Både institutionsstørrelse og ledelsesstruktur har været taget i betragtning i projektet i forbindelse med udvælgelsen af deltagende kommuner og institutioner. Efterfølgende er de indgået i analysen som relevante baggrundsvariable.

## **5.4 Opgavekatalog og kobling til regulering**

Kortlægningen af dagtilbudsområdet resulterede i en liste med cirka 150 opgaver på området. På baggrund af denne liste blev der udarbejdet et såkaldt *opgavekatalog*. Opgavekataloget har været udgangspunktet for målingen af medarbejdernes tidsforbrug og oplevelse af opgaverne. Opgavekataloget er udarbejdet, så opgaverne så vidt muligt er udtømmende beskrevet og genkendelige for respondenterne. Samtidig skal opgavekataloget være overskueligt og begrænset i omfang og fokuseret på de indirekte brugerrettede opgaver, som er undersøgelsens fokus.

Dette resulterede i et opgavekatalog med i alt 41 opgaver. En række af opgaverne blev for overskuelighedens skyld inddelt i en række opgavekategorier. Opgavekataloget fremgår af bilag B. Den efterfølgende validering af resultaterne af målingen har givet anledning til en række bemærkninger til opgavekataloget. Disse fremgår af bilag A.

De indirekte brugerrettede opgaver er endvidere, hvor det er relevant, blevet koblet til statslig regulering, og det er vurderet, hvornår en opgave typisk er omfattet af lokal regulering. Dette er nærmere behandlet i kapitel 8 og bilag E.

## 6. Tidsmåling

I dette afsnit præsenteres resultaterne fra tidsmålingen. Beskrivelsen tager udgangspunkt i den retrospektive måling, hvor respondenterne har angivet deres tidsforbrug gennem det seneste år (juli 2007 til august 2008). Hvor ikke andet er angivet, præsenteres resultaterne som gennemsnitligt antal timer per uge. Der er taget udgangspunkt i en overenskomstmæssigt defineret normal uge på 37 timer. For dagplejere er arbejdsugen normalt længere, og der er derfor taget udgangspunkt i en overenskomstmæssigt defineret arbejdsuge på 48 timer for denne medarbejdergruppe.

Først beskrives de enkelte medarbejdergruppers tidsforbrug, dernæst beskrives tidsforbruget i forskellige typer af institutioner.

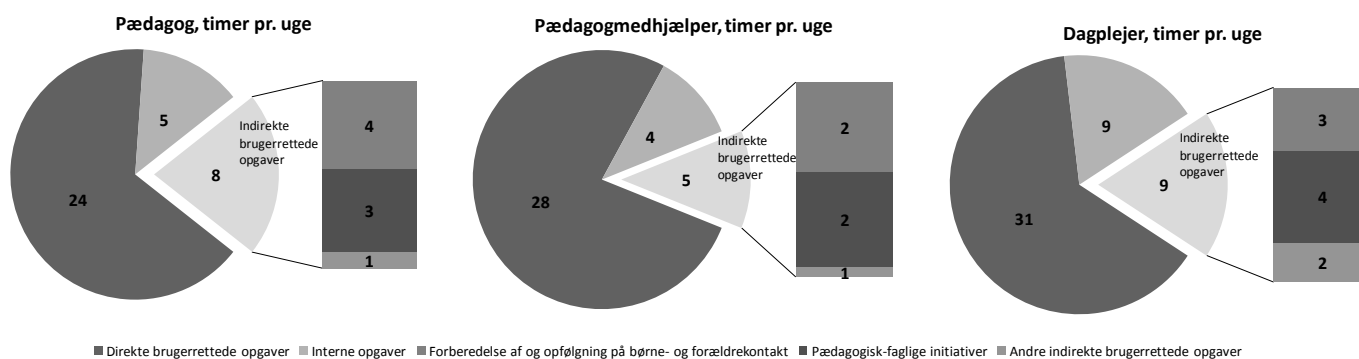
### 6.1 Medarbejdernes tidsforbrug

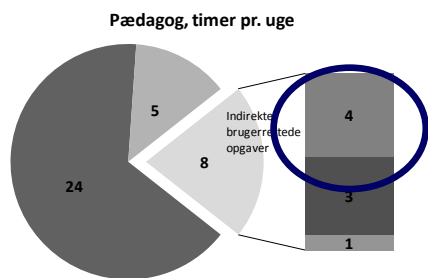
I den følgende beskrivelse af medarbejdernes tidsforbrug fokuseres på de indirekte brugerrettede opgaver, som udgør mellem 12 og 21 procent af medarbejdernes samlede tidsforbrug. En samlet oversigt over medarbejdernes tidsforbrug fremgår af bilag C.

#### 6.1.1 Frontmedarbejdernes tidsanvendelse på indirekte brugerrettede opgaver

Frontmedarbejdernes tidsanvendelse på indirekte brugerrettede opgaver fordeler sig helt overordnet på tre opgavekategorier:

- Forberedelse af og opfølgning på børne- og forældrekontakt, hvor der anvendes 2-4 timer om ugen.
- Pædagogisk-faglige initiativer, hvor der anvendes 2-4 timer om ugen.
- Andre indirekte brugerrettede opgaver, herunder faglig efteruddannelse og transport, hvor der anvendes 1-2 timer om ugen.



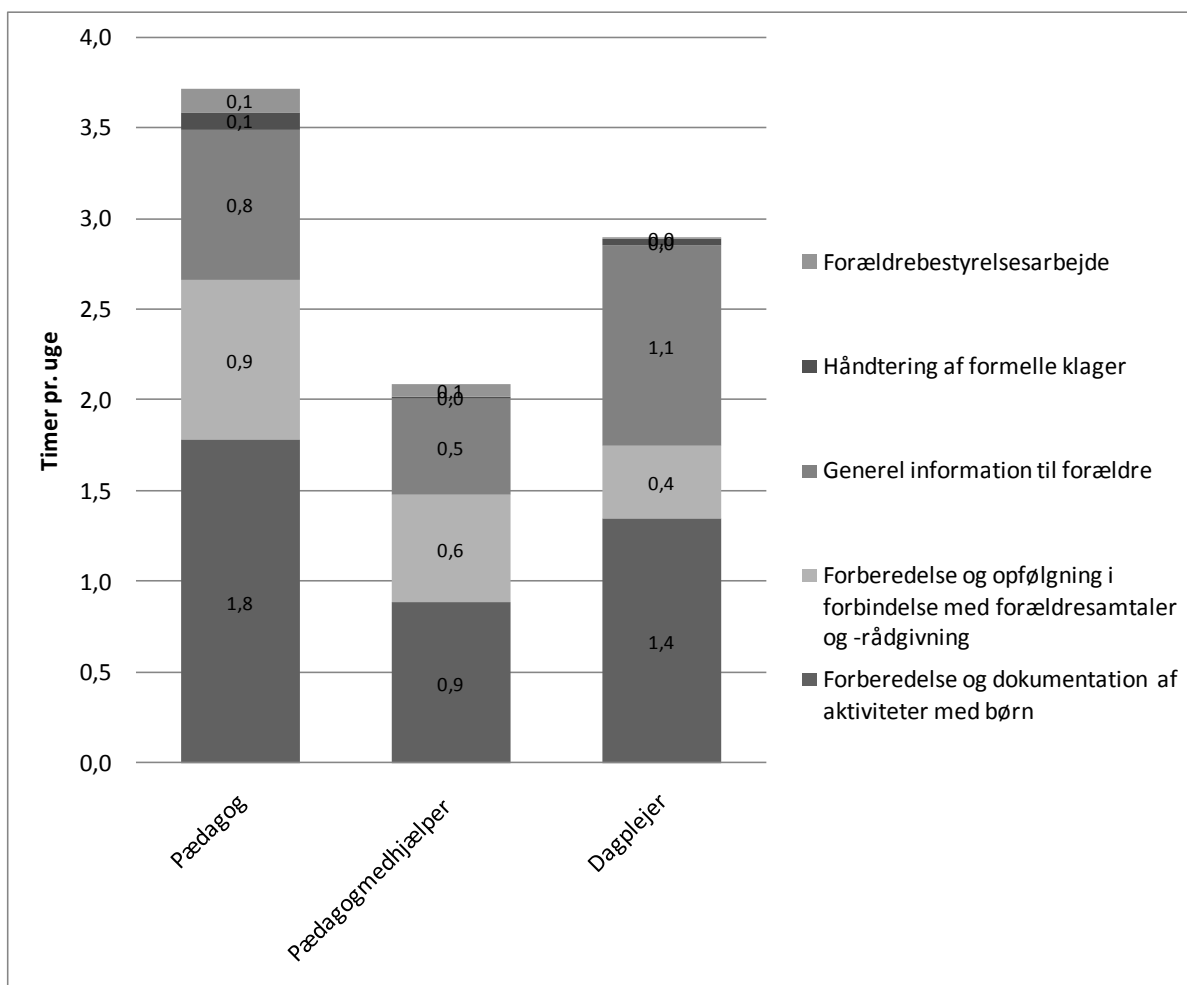


### Forberedelse af og opfølgning på børne- og forældrekontakt

En del af frontmedarbejdernes indirekte brugerrettede opgaver vedrører forberedelse af og opfølgning på børne- og forældrekontakt. Tidsanvendelsen på disse opgaver går overvejende til at forberede aktiviteter med børn samt efterfølgende at dokumentere aktiviteterne. Forældrekontakten fylder dog også noget, både i form af forberedelse af planlagte forældresamtaler, herunder både faste samtaler samt mere ad hoc-prægede samtaler om opståede situationer, samt dokumentation af og opfølgning på samtalerne. Hertil kommer tid, som bruges på generel information til forældre, hvilket også fylder for både pædagoger, pædagogmedhjælpere og dagplejere.

Figur 6.1 viser det samlede tidsforbrug på opgaver i forbindelse med forberedelse af og opfølgning på børne- og forældrekontakt for de forskellige frontmedarbejdergrupper.

**Figur 6.1 Frontmedarbejdernes tidsanvendelse på forberedelse af og opfølgning på børne- og forældrekontakt, timer per uge**

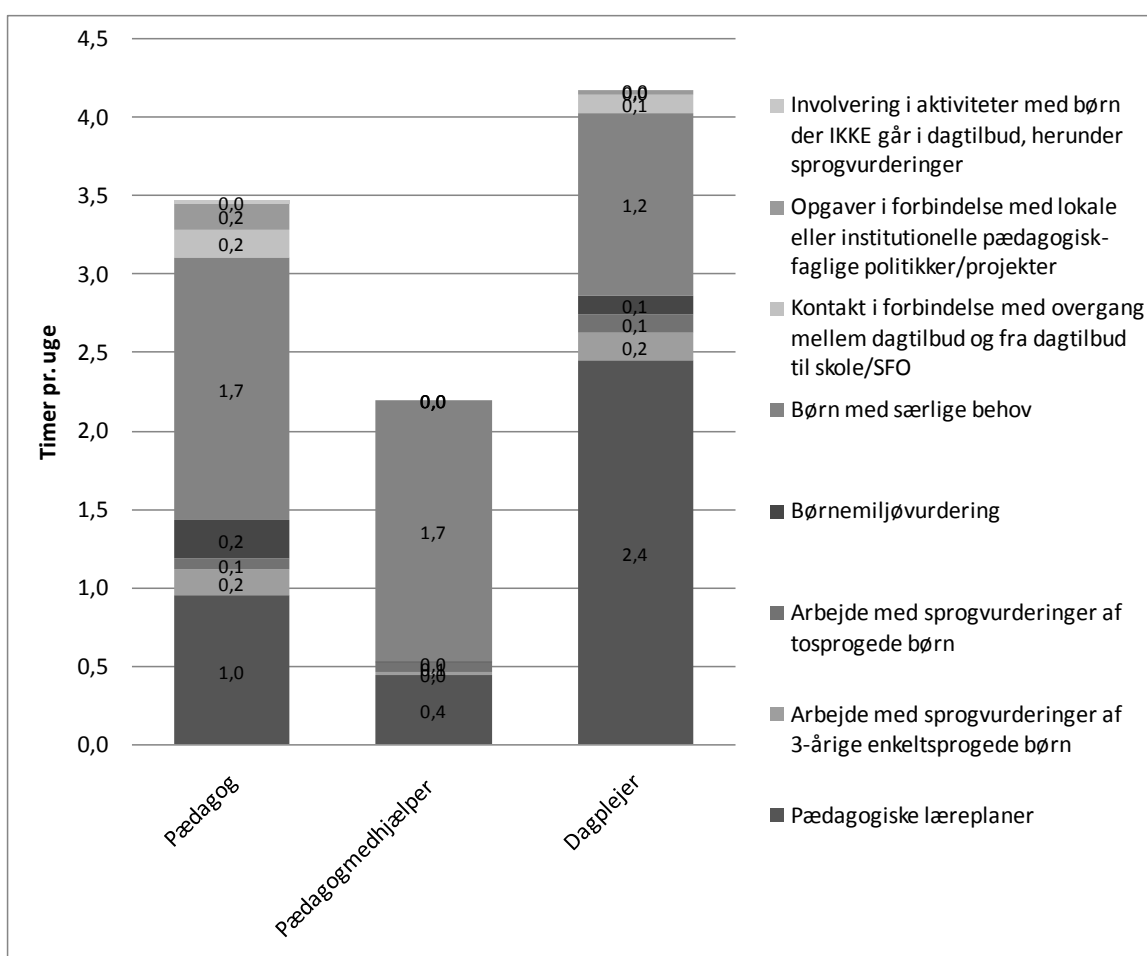


Dagplejere bruger forholdsvis lidt tid på forberedelse af og opfølgning på forældresamtaler i forhold til pædagoger, hvilket kan forklares med den tætte daglige kontakt til forældre, der ofte er i dagplejen.

### Pædagogisk-faglige initiativer

Som det fremgår af figur 6.2, består opgavekategorien ”pædagogisk-faglige initiativer” af en række forskellige opgaver. De opgaver, som langt hovedparten af tiden bruges på i denne opgavekategori, er de pædagogiske læreplaner og arbejdet med børn med særlige behov.

**Figur 6.2 Frontmedarbejdernes tidsanvendelse på pædagogisk-faglige initiativer, timer per uge**



Den gennemsnitlige tidsanvendelse på pædagogiske læreplaner er højere for en dagplejer som for en pædagog. Dette kan blandt andet skyldes, at der i daginstitutionerne er flere medarbejdere til at udføre opgaven med pædagogiske læreplaner, hvorfor den administrative byrde for den enkelte reduceres. Der er endvidere betydelige forskelle på, hvordan læreplaner for dagplejere er tilrettelagt i kommunerne. I nogle kommuner udarbejder den enkelte dagplejer et individuelt input til læreplanen eller en egentlig læreplan for sit eget arbejde, selvom det

ikke er et lovkrav, mens der i andre kommuner i langt højere grad alene udarbejdes en fælles læreplan for den samlede dagpleje. Det er Deloittes erfaring, at tilrettelæggelsen (om det er overladt til den enkelte, eller om det bliver anset som en fælles opgave) har stor betydning for oplevelsen af, hvor meget opgaven fylder.

Arbejdet med sprogvurderinger af enkelt- og tosprogede børn udgør tidsmæssigt for pædagoger og dagplejere på årsplan henholdsvis 10 og 13 timer. Dette indeholder også arbejdet med at planlægge afviklingen af opgaven inden for den fastlagte tidsramme, som i opfølgende interview er blevet omtalt som relativt omstændeligt i forhold til opgavens omfang. Dagplejernes tidsforbrug på sprogvurderinger skal som nævnt ovenfor tages med et vist forbehold.

Arbejdet med børnemiljøvurderinger har et lignende omfang, idet pædagoger i gennemsnit bruger cirka 11 timer årligt, mens dagplejere bruger cirka 5 timer årligt. Her er det gennemsnitlige tidsforbrug påvirket af, at en del kommuner endnu ikke fuldt ud har implementeret dette initiativ.

### **6.1.2 Forskelle i tidsforbruget på tværs af kommuner**

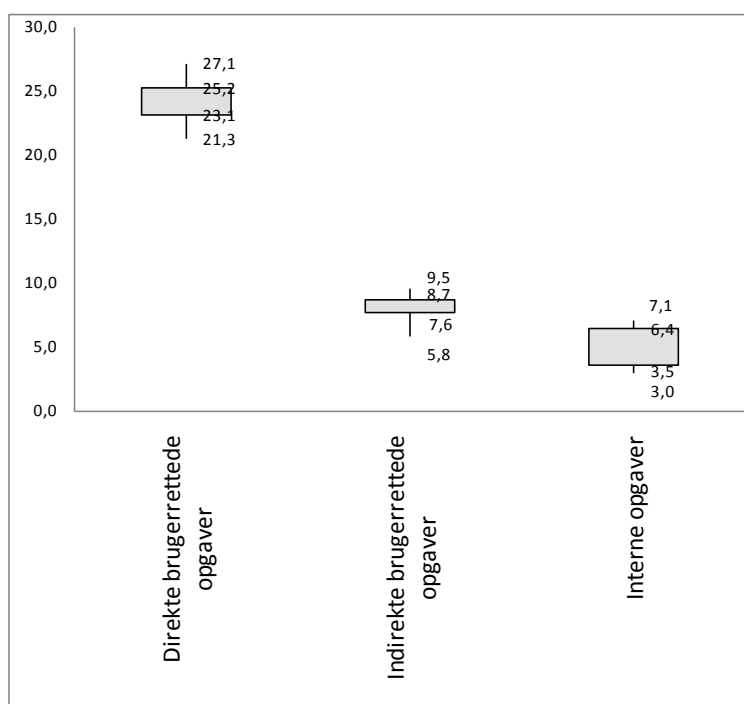
I dette afsnit præsenteres spredningen i tidsanvendelsen for pædagoger på tværs af kommuner.<sup>1</sup>

Figur 6.3 viser spredningen i pædagogernes tidsanvendelse på direkte og indirekte brugerrettede opgaver samt interne opgaver. Som det fremgår, er spredningen på dette overordnede niveau relativt lille. På tværs af alle de deltagende kommuner anvendes mellem 5,8 og 9,5 timer om ugen på indirekte brugerrettede aktiviteter, mens halvdelen af kommunerne anvender mellem 7,6 og 8,7 timer på indirekte brugerrettede opgaver.

---

<sup>1</sup> Beregningen af spredningen på tværs af kommuner kræver et tilstrækkeligt antal observationer i den enkelte kommune. Der er derfor alene præsenteret spredninger for pædagogerne.

**Figur 6.3 Spredningen i pædagogernes tidsanvendelse på opgavetyper blandt medarbejdere, der udfører opgaven, øvre/nedre kvartil, timer per uge**



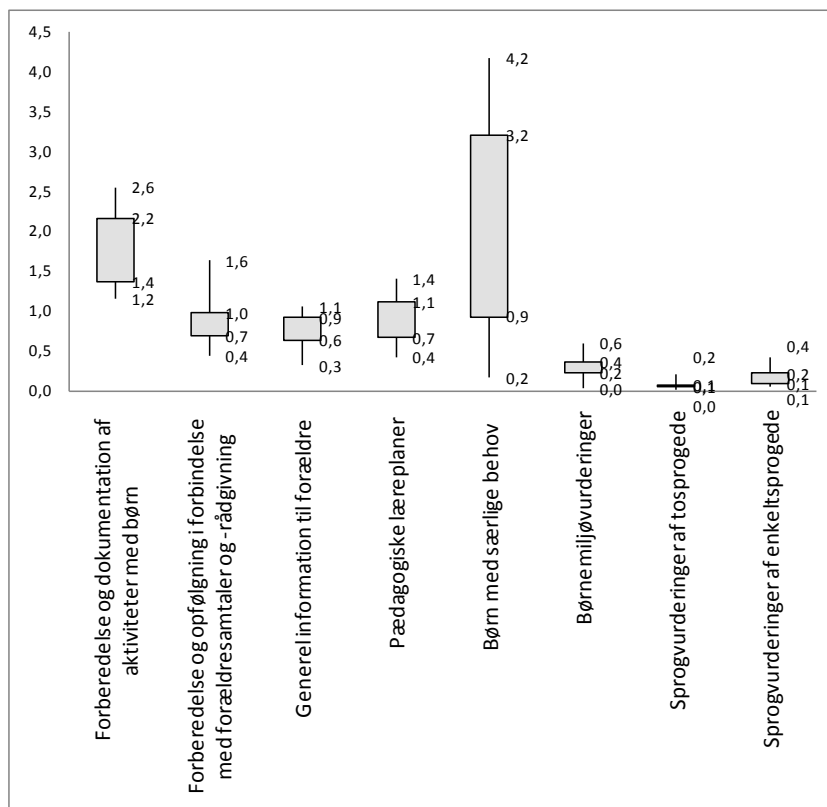
Figur 6.4 viser spredningen i pædagogernes tidsanvendelse på centrale indirekte brugerrettede opgaver, det vil sige de indirekte brugerrettede opgaver, hvor pædagogerne anvender mest tid. Spredningen i tidsanvendelsen er også på opgaveniveau relativt begrænset for flere af opgaverne. Særligt er det interessant, at spredningen i tidsanvendelsen til udarbejdelse, planlægning, dokumentation og evaluering i forbindelse med pædagogiske læreplaner ikke varierer i højere grad, da der er betydelige forskelle i, hvordan dette værktøj er implementeret i kommunerne.

Til gengæld er der en ganske betydelig variation i tidsanvendelsen til opgaver relateret til børn med særlige behov. En forklaring kan være forskelle i tyngden i børnegruppen på tværs af kommuner, men kan også indikere et læringspotentiale på tværs af kommunerne. Det er ikke muligt på baggrund af data i denne undersøgelse uddybende at forklare disse forskelle.

Tid anvendt til forberedelse og dokumentation af aktiviteter med børn, det vil sige forberedelse af almindelige pædagogiske aktiviteter med børn og efterfølgende dokumentation og synliggørelse, varierer også en del. Denne variation skyldes forskellige lokale praksisser for omfanget og arbejdsgange omkring dokumentation af de gennemførte aktiviteter. Variationen kan endvidere tilskrives, hvor formalistisk en tilgang der anvendes i den enkelte kommune i forhold til forberedelse og dokumentation, herunder særligt i hvilket omfang arbejdsgangene

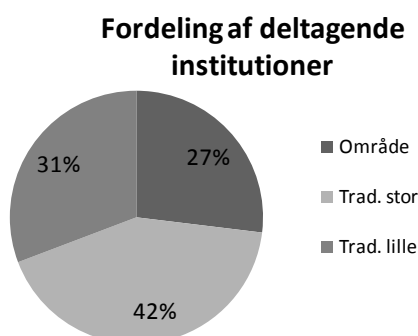
fordrer skriftlig dokumentation. Endvidere kan der på tværs af respondentgruppen være mindre forskelle på, hvor dokumentation relateret til for eksempel pædagogiske læreplaner, børnemiljøvurderinger med videre er registreret.

**Figur 6.4 Spredningen i pædagogernes tidsanvendelse på centrale indirekte brugerrettede opgaver, øvre/nedre kvartil, timer per uge**



## 6.2 Dagtilbuds typiske tidsanvendelse

I det følgende beskrives den typiske samlede tidsanvendelse i et dagtilbud (ledere, pædagoger og pædagogmedhjælpere). Der skelnes mellem tre forskellige typer af tilbud, som adskiller sig fra hinanden i forhold til tidsforbruget. De tre typer er:



- Institutioner med områdeledelse
- Store institutioner med traditionel struktur
- Mindre institutioner med traditionel struktur.

I nedenstående beskrives først opdelingen i de tre typer. Dernæst gives en kort beskrivende præsentation af tidsanvendelsen i hver af de tre institutionstyper. Afslutningsvist i afsnittet er der foretaget en kort sammenlignende analyse af forskelle i tidsforbruget på tværs af de tre institutionstyper.



Det skal bemærkes, at der samlet indgår 24 institutioner i analysen, og at forskelle mellem de tre typer af institutioner derfor alene kan tages som en indikation af ligheder og forskelle mellem institutionstyperne.

### **Institutionstyper**

I de senere år har en række kommuner valgt at skifte til såkaldt områdeledelse. Her samles en håndfuld børnehuse, typisk gamle, traditionelt ledede institutioner, under en institutionsleder, der har det overordnede ansvar for hele institutionen, mens de enkelte børnehuse har en daglig leder. Institutioner med områdeledelse er derfor som udgangspunkt altid store institutioner.

I modsætning til områdeledede institutioner er en institution i traditionel struktur placeret fysisk samlet. Ledelsen heraf består typisk af en institutionsleder og en souschef. Der kan være stor forskel på størrelsen af traditionelt organiserede institutioner, og størrelsen har betydning for tidsanvendelsen i institutionen. Derfor skelnes der i det følgende mellem store og mindre traditionelt organiserede institutioner.

Udgangspunktet for inddelingen er den gennemsnitlige størrelse af de deltagende dagtilbud i undersøgelsen. Institutionerne med under 100 børn kategoriseres som mindre institutioner, mens institutioner med flere end 100 børn kategoriseres som store institutioner.<sup>2</sup>

#### **6.2.1 Den typiske tidsanvendelse i institutioner med områdeledelse**

##### **Medarbejdersammensætning og anvendt tid**

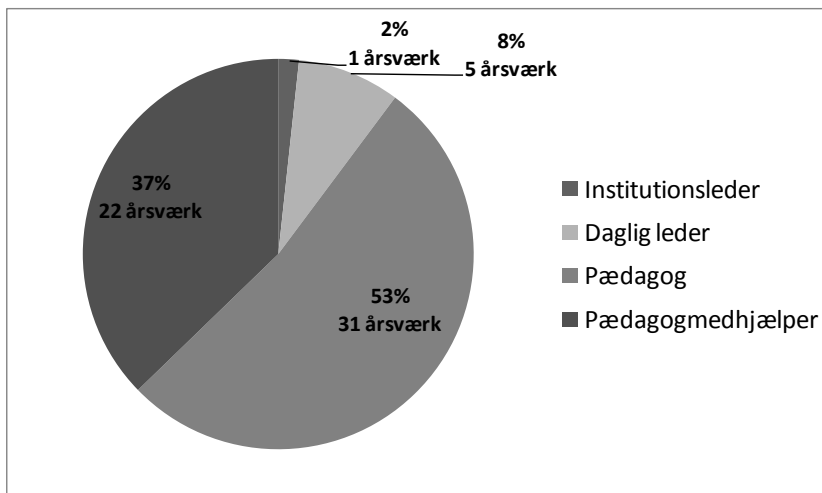
Nedenstående figur viser den typiske medarbejdersammensætning i institutioner med områdeledelse. Blandt de deltagende institutioner med områdeledelse har en typisk institution i alt cirka 59 årsværk fordelt på en institutionsleder, 5 daglige ledere, 31 pædagoger og 22 pædagogmedhjælpere.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Den valgte grænse ligger over, hvad der kunne forventes, idet der i henhold til de seneste officielle tal gennemsnitligt er 57 børn per institution (2006) (Danmarks Statistik). Siden 2006 er der imidlertid sket en stor strukturel udvikling på området i retning af større institutioner, og gennemsnittet ligger i dag formentlig noget højere. I undersøgelsen deltog kun to institutioner med under 57 børn.

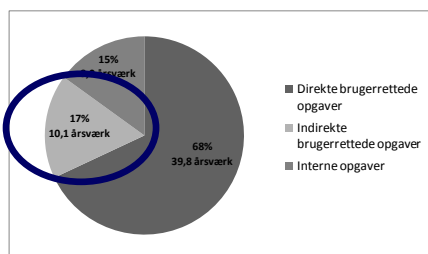
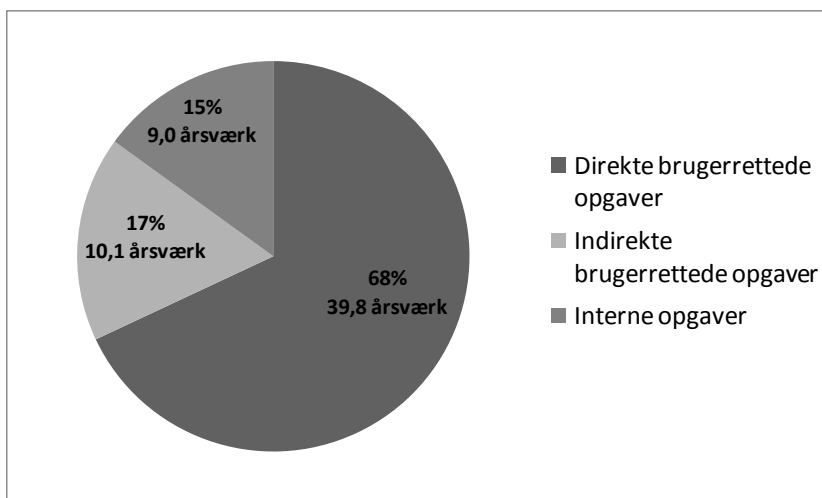
<sup>3</sup> Medarbejdersammensætningen i en typisk institution med områdeledelse er fremkommet som en gennemsnitsbetragtning af sammensætningen i de deltagende institutioner med områdeledelse. Ligeledes for store og mindre institutioner i traditionel struktur.

**Figur 6.5 Gennemsnitlig medarbejdersammensætning i institutioner med områdeledelse**



I en typisk institution med områdeledelse anvendes knap 70 procent af tiden på direkte brugerrettede opgaver. Lige knap en femtedel eller 10 årsværk anvendes på indirekte brugerrettede opgaver,

**Figur 6.6 Tidsanvendelse i en typisk institution med områdeledelse**



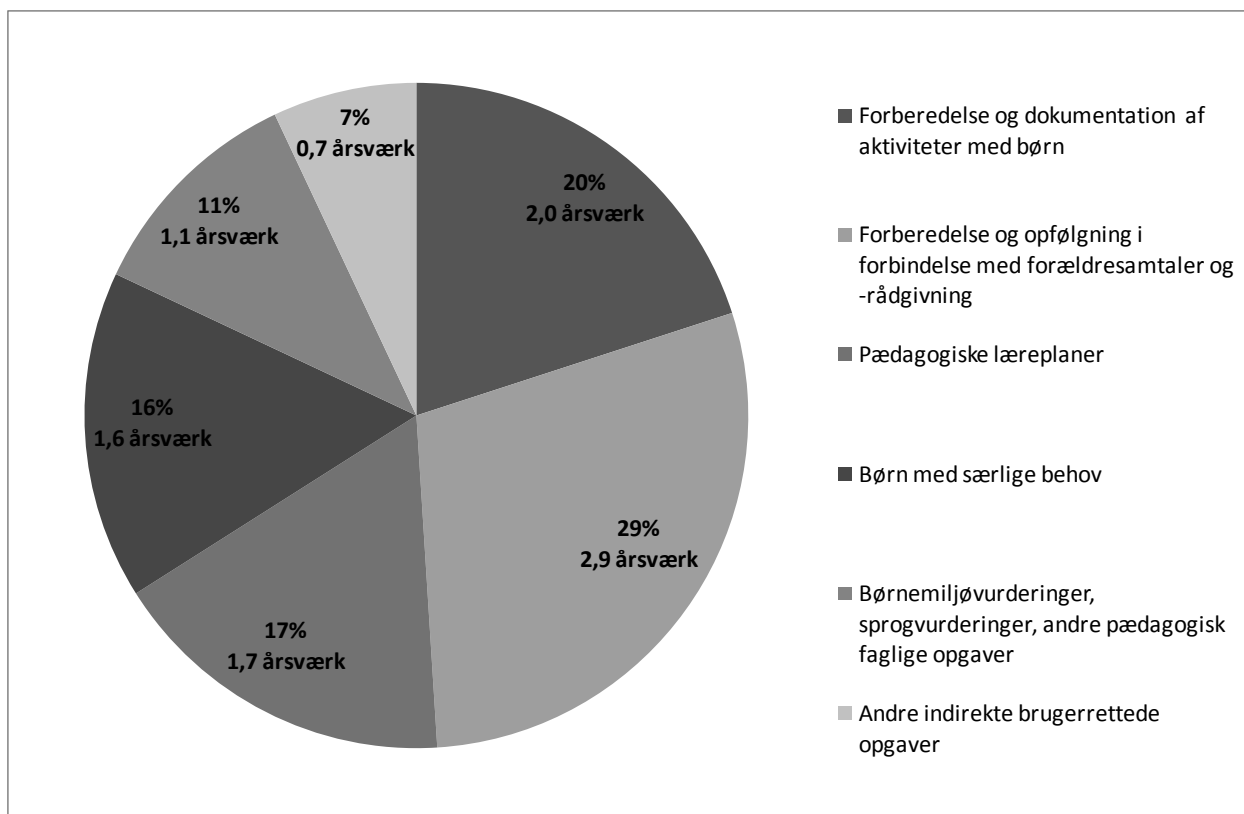
### Typisk tidsanvendelse på indirekte brugerrettede opgaver

I en typisk institution med områdeledelse anvendes som nævnt ovenfor cirka 10 årsværk på indirekte brugerrettede opgaver.

Den typiske institution med områdeledelse anvender blandt de indirekte brugerrettede opgaver mest tid på forberedelse og opfølgning i forbindelse med børne- og forældrekontakt. En typisk institution anvender således næsten fem årsværk på disse opgaver. Herudover er det hovedsageligt pædagogisk-faglige initiativer, herunder pædagogiske læreplaner, og arbejdet med børn med særlige behov, der anvendes tid på.

Den samlede årlige tidsanvendelse på indirekte brugerrettede opgaver i en typisk institution med områdeledelse er vist i nedenstående figur 6.7.

**Figur 6.7 Tidsanvendelse på indirekte brugerrettede opgaver i en typisk institution med områdeledelse**

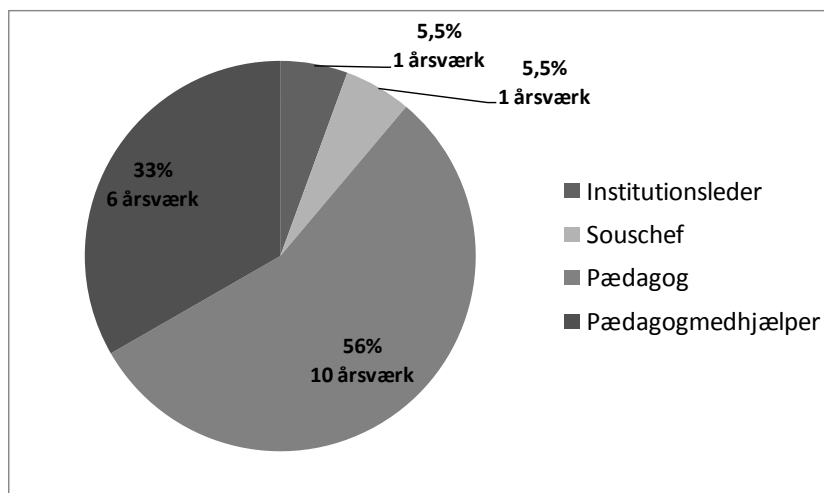


## 6.2.2 Den typiske tidsanvendelse i store traditionelt organiserede institutioner

### Medarbejdersammensætning og anvendt tid

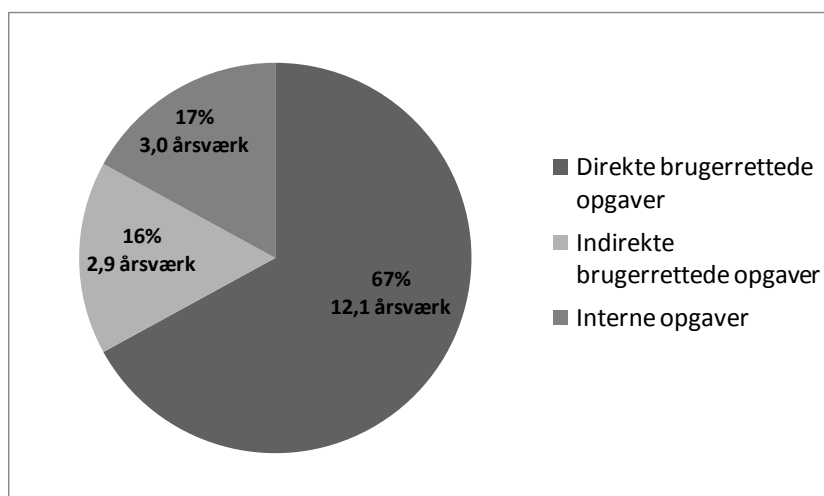
Nedenstående figur viser den typiske medarbejdersammensætning i en stor institution i traditionel struktur. En typisk stor institution med over 100 børn har cirka 18 medarbejdere fordelt på en institutionsleder, en souschef, 10 pædagoger og 6 pædagogmedhjælpere.

**Figur 6.8 Gennemsnitlig medarbejdersammensætning i store institutioner i traditionel struktur**



Nedenstående figur 6.9 viser den samlede fordeling af tid til indirekte og direkte brugerrettede opgaver samt til interne opgaver blandt de deltagende store institutioner med traditionel struktur.

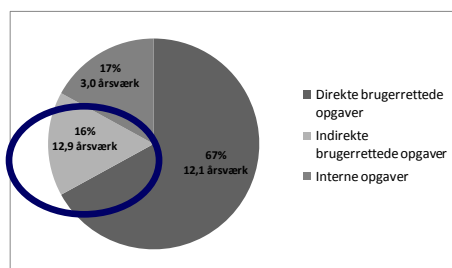
**Figur 6.9 Tidsanvendelse i en typisk stor institution i traditionel struktur, årsværk fordelt på opgavetyper**



Med cirka 18 medarbejdere i en typisk stor institution med traditionel ledelse anvendes således årligt cirka 12 årsværk på direkte brugerrettede aktiviteter, cirka tre årsværk på indirekte brugerrettede opgaver og cirka tre årsværk på interne opgaver.

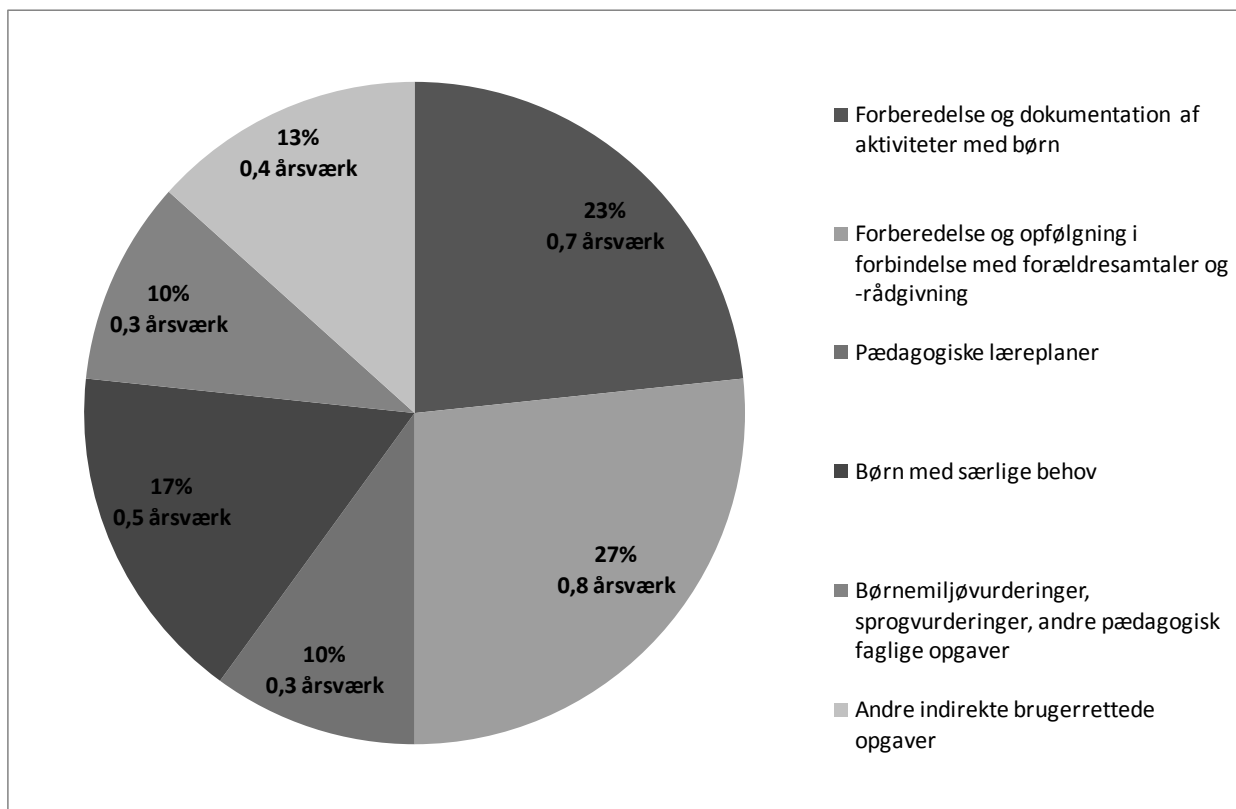
### Typisk tidsanvendelse på indirekte brugerrettede opgaver

I en typisk stor institution i traditionel struktur anvendes som nævnt ovenfor cirka tre årsværk på indirekte brugerrettede opgaver.



Den samlede årlige tidsanvendelse på indirekte brugerrettede opgaver i en typisk stor institution i traditionel struktur er vist i nedenstående figur 6.10.

**Figur 6.10 Tidsanvendelse på indirekte brugerrettede opgaver i en typisk stor institution med traditionel ledelse, timer per år**

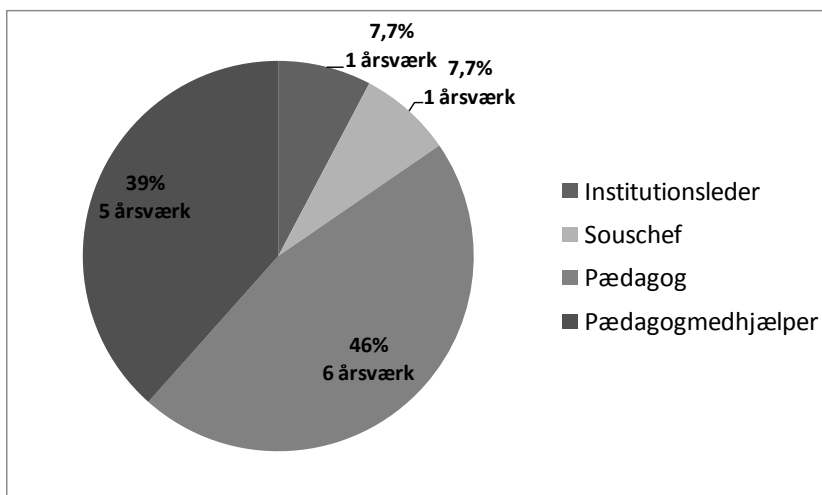


### 6.2.3 Den typiske tidsanvendelse i mindre traditionelt organiserede institutioner

#### Medarbejdersammensætning og anvendt tid

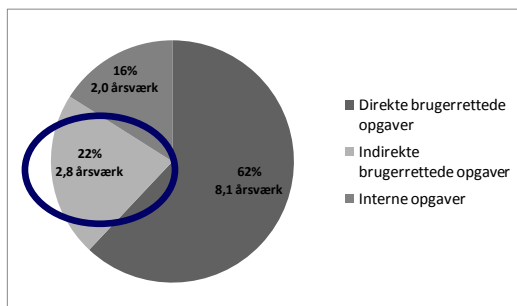
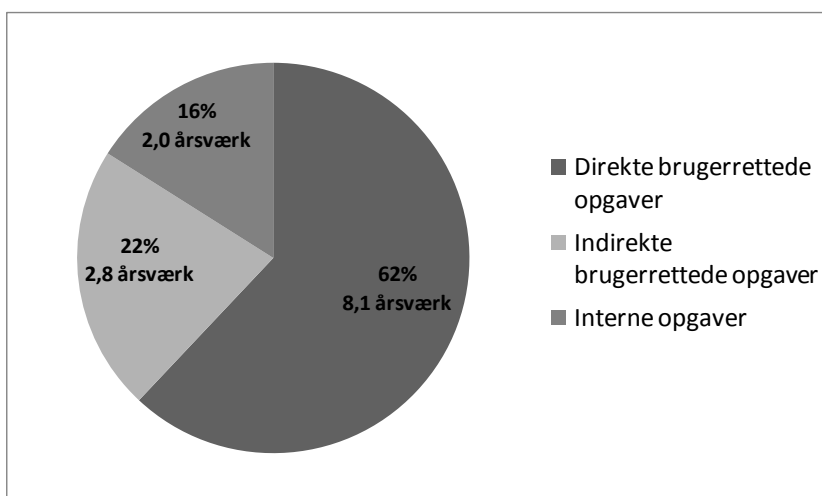
Nedenstående figur viser den typiske medarbejdersammensætning i en mindre institution i traditionel struktur med mindre end 100 børn. En typisk mindre institution i traditionel struktur har i alt cirka 13 medarbejdere fordelt på en institutionsleder, 1 souschef, 6 pædagoger og 5 pædagogmedhjælpere.

**Figur 6.11 Gennemsnitlig medarbejdersammensætning i en lille institution i traditionel struktur**



Nedenstående figur 6.12 viser den samlede fordeling af tid på indirekte og direkte brugerrettede opgaver samt interne opgaver blandt de deltagende mindre institutioner i traditionel struktur.

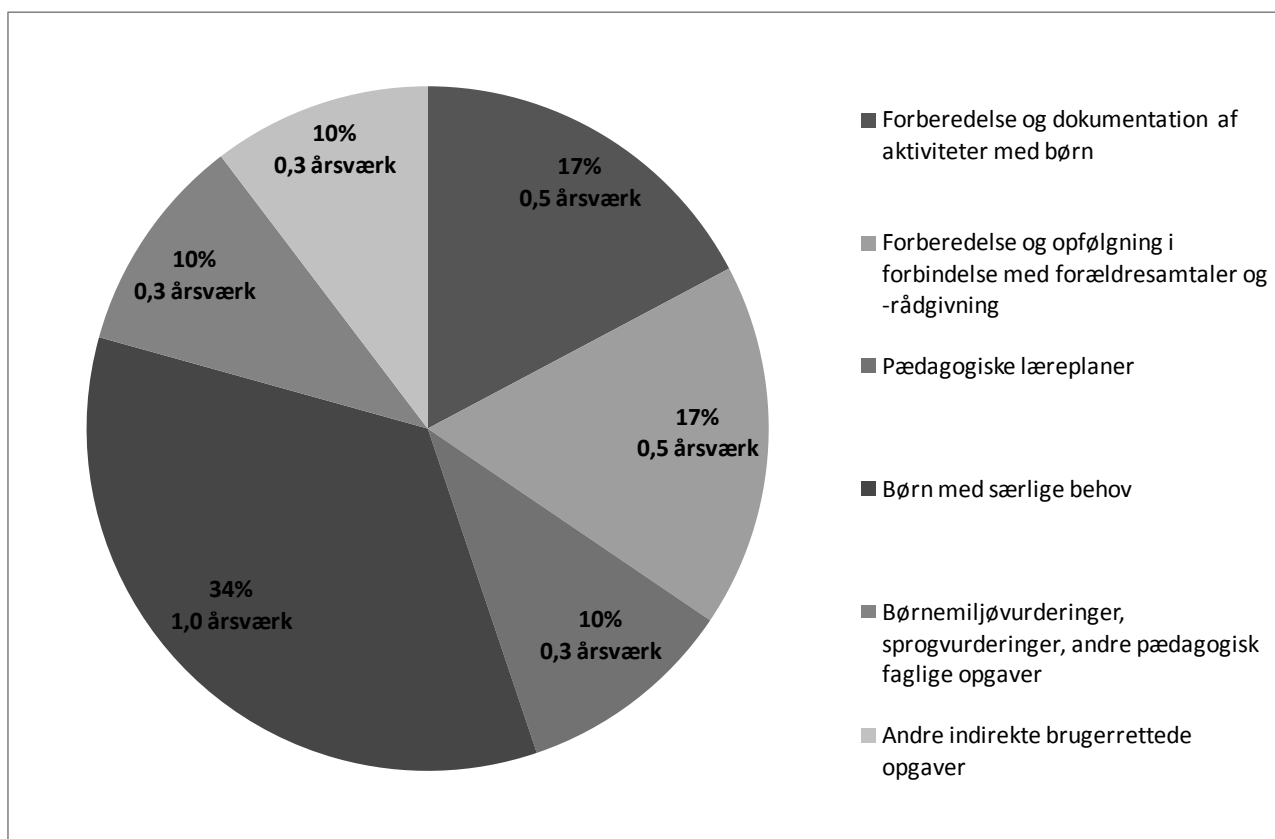
**Figur 6.12 Tidsanvendelse i en typisk lille institution i traditionel struktur fordelt på opgavetyper, årsværk**



**Typisk tidsanvendelse på indirekte brugerrettede opgaver**

Den samlede årlige tidsanvendelse på indirekte brugerrettede opgaver i en typisk mindre institution i traditionel struktur er vist i nedenstående figur 6.13.

**Figur 6.13 Tidsanvendelse på indirekte brugerrettede opgaver i en typisk lille institution med traditionel ledelse, årsværk**



#### 6.2.4 Sammenligning på tværs af institutionstyper

Resultaterne fra de 24 institutioner viser forskelle i tidsanvendelsen i de tre typer af institutioner. Undersøgelsen indikerer nogle tendenser i disse forskelle. Disse tendenser kommenteres nedenfor.

Overordnet svarer fordelingen af tidsanvendelsen på direkte brugerrettede, indirekte brugerrettede og interne opgaver i institutioner med områdeledelse til tidsforbruget i større institutioner i traditionel struktur. I små institutioner bruges der i gennemsnit mindre tid på direkte brugerrettede opgaver og mere tid på indirekte brugerrettede opgaver.

I en typisk stor institution med traditionel ledelse anvendes der altså relativt set lige så meget tid på indirekte brugerrettede opgaver som i de endnu større institutioner med områdeledelse. Dette indikerer, at der muligvis ikke er høstet tidsmæssige gevinster med hensyn til udførelse af de indirekte brugerrettede opgaver ved ledelsesmæssigt at samle institutionerne i (endnu) større enheder.

Når der ses på tidsanvendelsen på de enkelte indirekte brugerrettede opgaver, adskiller de store institutioner i traditionel struktur sig heller ikke markant fra institutioner med områdeledelse.

Tidsforbruget på pædagogiske læreplaner i institutioner med områdeledelse er større end tidsforbruget i både store og små institutioner i traditionel struktur. Data fra nærværende undersøgelse kan ikke mere præcist belyse eventuelle årsager til denne forskel.

Som nævnt bruges der i en mindre institution relativt mere tid på de indirekte brugerrettede opgaver (22 procent), end der bliver brugt i de større institutioner (16 procent). Den tid, der i en mindre institution bruges yderligere på indirekte brugerrettede opgaver, går tilsyneladende udelukkende fra den tid, der bruges på direkte brugerrettede opgaver.

Den relativt set højere tidsanvendelse på indirekte brugerrettede opgaver i mindre institutioner kan helt overvejende tilskrives et højere tidsforbrug på opgaver relateret til børn med særlige behov. I en stor institution kan 17 procent af tidsforbruget til indirekte brugerrettede opgaver tilskrives børn med særlige behov. I en typisk mindre institution kan 34 procent af tiden, der anvendes til indirekte brugerrettede aktiviteter, tilskrives børn med særlige behov. Dette kan muligvis forklares med, at der i små institutioner er relativt flere børn med særlige behov. Det kan dog også indikere, at der for visse indirekte brugerrettede opgaver kan være stordriftsfordele, der resulterer i mere tid til de direkte brugerrettede opgaver i de større institutioner. Forklaringer på de nærmere årsager til denne forskel vil dog kræve yderligere analyser.



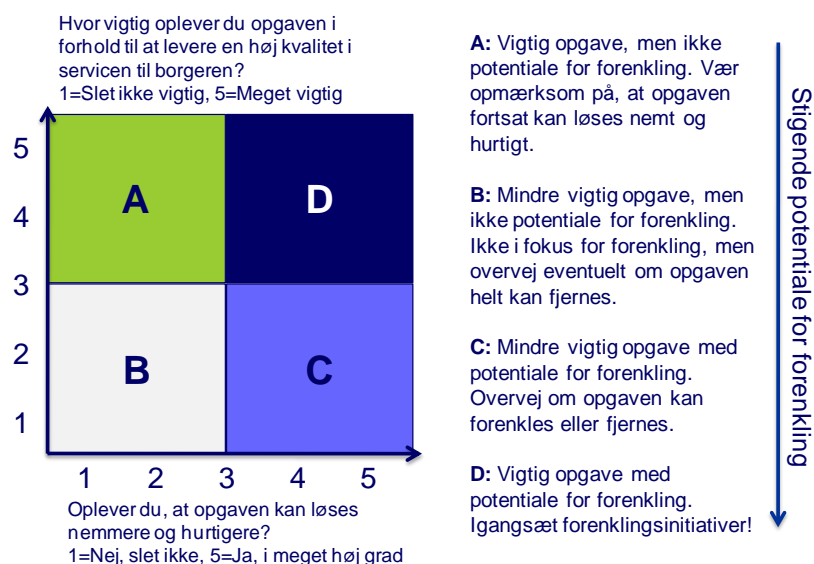
## 7. Oplevelse af arbejdsopgaver

Som en del af målingen er medarbejderne blevet spurgt om deres oplevelse af de indirekte brugerrettede opgaver. Medarbejderne er dels blevet spurgt, om de oplever, at ”opgaverne er vigtige for at levere en høj kvalitet i servicen til borgerne”, dels er de blevet spurgt, om de oplever, at ”opgaverne kan løses nemmere og hurtigere”.

I dette kapitel præsenteres og kommenteres resultaterne af denne måling.

På baggrund af en kombination af de to spørgsmål kan medarbejdernes besvarelser inddeles i fire kategorier fra A til D, jf. nedenstående figur 7.1. Opgaver, hvor en stor del af besvarelserne ligger i kategori C og D, kan på den baggrund betragtes som opgaver, hvor medarbejderne peger på et potentiale for afbureaukratisering. Omvendt kan opgaver, hvor en stor del af besvarelserne ligger i kategori A og til dels kategori B, opfattes som opgaver, der ifølge medarbejderne har et mindre potentiale for afbureaukratisering.

**Figur 7.1. Kategorisering af opgavernes forenklingspotentiale baseret på medarbejdernes besvarelser om deres oplevelse af opgaverne**

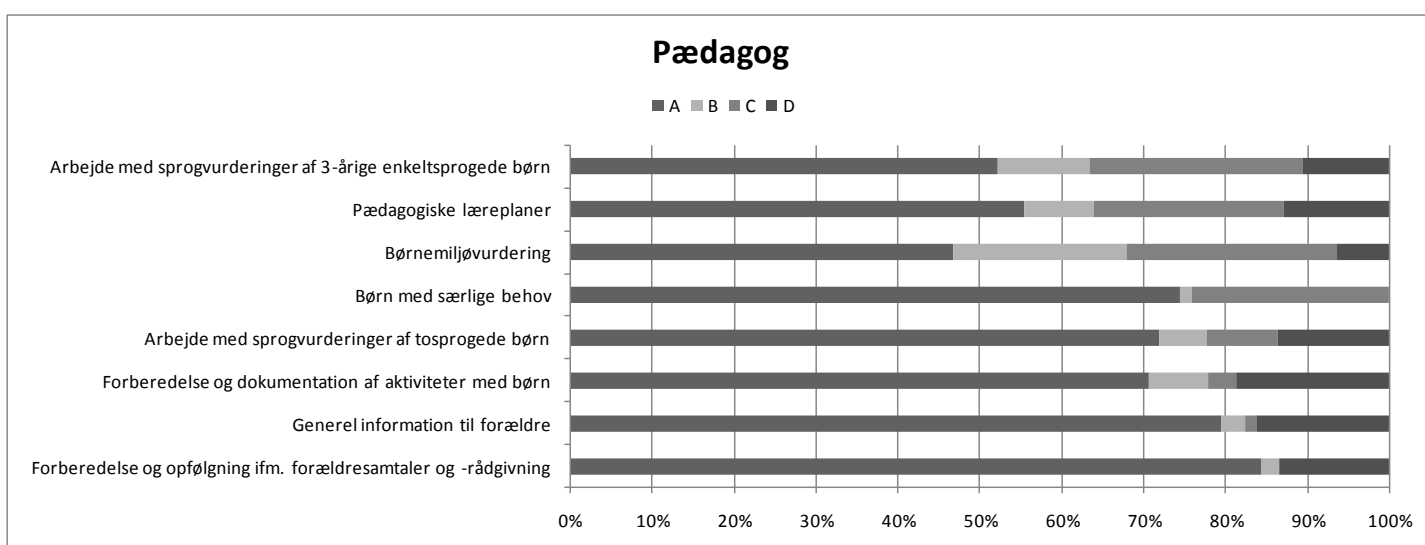


Langt de fleste medarbejdere på dagtilbudsområdet placerer deres arbejdsopgaver i eller omkring A. Dette indikerer, at dagtilbudsområdet generelt er karakteriseret ved, at medarbejderne opfatter de udførte opgaver som vigtige og løst på en nem og hurtig måde.

## 7.1 Pædagogernes oplevelse af opgaverne

Figur 7.2 viser pædagogernes besvarelse af oplevelsesmålingen. Opgaverne er sorteret, så opgaver, der af medarbejderne vurderes at have størst potentiale for forenkling (det vil sige, at en høj andel har svaret i kategori C eller D), står øverst i figuren. En oversigt over resultaterne for samtlige opgaver fremgår af bilag D.

Figur 7.2 Pædagogers resultater af oplevelsesmålingen



**A:** Vigtig opgave, men ikke potentiale for forenkling. Vær opmærksom på, at opgaven fortsat kan løses nemt og hurtigt.

**B:** Mindre vigtig opgave, men ikke potentiale for forenkling. Ikke i fokus for forenkling, men overvej eventuelt om opgaven helt kan fjernes.

**C:** Mindre vigtig opgave med potentiale for forenkling. Overvej om opgaven kan forenkles eller fjernes.

**D:** Vigtig opgave med potentiale for forenkling. Igangsat forenklingsskemaer!

Stigende potentiale for forenkling ↓

Det fremgår af figuren, at der er stor forskel på, hvordan arbejdsopgaverne opleves. Af de opgaver, som af medarbejderne vurderes at have størst potentiale, er det i forlængelse af ovenstående gennemgang af tidsmålingens resultater særligt værd at fremhæve:

- Sprogvurderinger af enkeltsprogede børn
- Pædagogiske læreplaner
- Børnemiljøvurderinger.

For disse tre opgaver vurderer mere end 30 procent, at opgaven kan løses nemmere og hurtigere. Sammenholdt med tidsforbruget til opgaven er særligt de pædagogiske læreplaner interessante, da den typiske pædagog gennemsnitligt bruger knap 1 time om ugen på denne opgave. Endvidere skal det fremhæves, at sprogvurderinger af enkeltsprogede børn og sprogvurderinger af tosprogede børn vurderes forskelligt med hensyn til potentiale for forenkling. Betydeligt flere pædagoger vurderer, at sprogvurderingerne af tosprogede børn er vigtige i forhold til sprogvurderingerne af enkeltsprogede børn.

I den anden ende af skalaen er det interessant, at de fire opgaver, der tidsmæssigt fylder mest blandt pædagogernes indirekte brugerrettede opgaver, kun i mindre grad vurderes at kunne gøres hurtigere og nemmere og samtidig langt overvejende vurderes som vigtige:

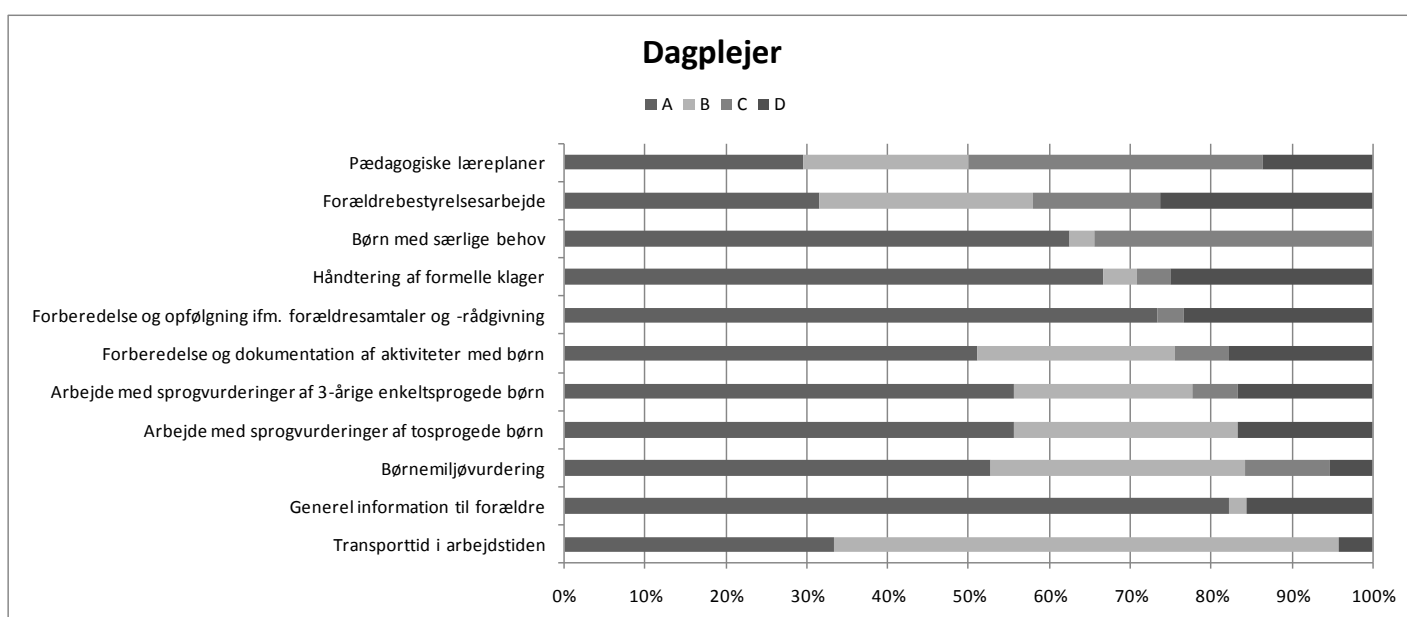
- Børn med særlige behov
- Forberedelse og dokumentation af aktiviteter med børn
- Generel information til forældre
- Forberedelse og opfølgning i forbindelse med forældresamtaler og -rådgivning.

Disse opgaver repræsenterer netop, hvad der ofte opfattes som kerneopgaverne, hvis udførelse er afgørende for børnenes trivsel og almindelige udvikling. Det er derfor ikke overraskende, at der ikke peges på, at disse opgaver kan løses hurtigere eller nemmere.

## 7.2 Dagplejeres oplevelse af opgaverne

Figur 7.3 viser dagplejernes besvarelse af oplevelsesmålingen. Opgaverne er sorteret således, at opgaver, der af medarbejderne vurderes at have størst potentiale for forenkling (det vil sige, at en høj andel har svaret i kategori C eller D), står øverst i figuren.

**Figur 7.3 Dagplejernes resultater af oplevelsesmålingen**



Dagplejere fungerer som mindre organisatoriske enheder, og det er Deloittes erfaring fra andre projekter, at dagplejere langt hen ad vejen møder deres opgaver med forventningen om mindre administration, end for eksempel medarbejdere i en fast organisering i en daginstitution gør.

For dagplejerne er følgende to opgaver interessante i forhold til potentiale for afbureaukratisering:

- Pædagogiske læreplaner
- Børn med særlige behov.

Halvdelen af dagplejerne vurderer, at opgaven omkring pædagogiske læreplaner kan løses nemmere og hurtigere. Det skal her fremhæves, at dagplejere i flere kommuner i undersøgelsen går ud over lovkravet i deres arbejde med pædagogiske læreplaner, da den enkelte dagplejer i disse kommuner udarbejder egen læreplan, hvilket ikke er påkrævet. De pædagogiske læreplaner er samtidig den af de indirekte brugerrettede opgaver, som den typiske dagplejer bruger mest tid på (gennemsnitligt 2,5 timer om ugen).

Mere end en tredjedel af dagplejerne mener, at opgaver vedrørende børn med særlige behov kan løses nemmere og hurtigere. Denne opgave er ligeledes blandt de indirekte brugerrettede opgaver, der anvendes mest tid på (gennemsnitligt 1,1 time om ugen). Den typiske dagplejer anvender kun meget begrænset tid på de øvrige opgaver, der vurderes at kunne løses nemmere.

I den anden ende af skalaen skal fremhæves, at følgende to opgaver kun i mindre omfang vurderes at kunne løses nemmere og hurtigere:

- Forberedelse og dokumentation af aktiviteter med børn
- Generel information til forældre.

Disse to opgaver fylder ligeledes tidsmæssigt meget blandt de indirekte brugerrettede opgaver. Alene det tidsmæssige omfang af disse opgaver kan dog begrunde, at der kigges nærmere på tilrettelæggelsen af disse opgaver.

## 8. Regulering, opgaver og tidsanvendelse

I dette kapitel præsenteres reguleringen på området, og den kobles til opgaverne og tidsforbruget herpå.

I det første afsnit gives et overblik over henholdsvis den statslige og den lokale regulering på området. I de følgende afsnit beskrives reguleringen af de væsentligste opgaver mere indgående. Endelig kobles tidsforbruget på de indirekte brugerrettede opgaver med reguleringen.

Bilag E indeholder en oversigt over de enkelte indirekte brugerrettede opgavers kobling til reguleringen samt en kort beskrivelse af metoden til kobling mellem tidsforbruget på de indirekte brugerrettede opgaver og reguleringen.

### 8.1 Overblik over reguleringen på området

#### Statslig regulering

Den statslige regulering udgør det primære regelgrundlag for dagtilbuddenes ydelser og er karakteriseret ved overvejende rammeregulering, som kommunerne og institutionerne selv skal udfylde og implementere. Reguleringen opstiller nationale mål og indholdsmæssige krav for området og retter sig mod såvel de enkelte dagtilbud som mod kommunalbestyrelsen, herunder den kommunale forvaltning.

Den statslige regulering af dagtilbudsområdet udgøres primært af:

- Dagtilbudsloven (LOV nr. 501 af 06/06/2007, som senest er ændret ved LOV nr. 1148 af 03/12/2008).
- Dagtilbudsbekendtgørelsen (BEK nr. 1233 af 11/12/2008).
- Dagtilbudsvejledningen (VEJ nr. 26 af 26/05/2008), (vejledning til dagtilbudsloven).

Dagtilbudsloven er kendetegnet ved at være rammesættende og i mindre grad procesregulerende. Loven fastlægger således de nationale formål. Dog indeholder dagtilbudsloven også en række krav til de indholdsmæssige rammer i dagtilbuddene. Dette gælder blandt andet krav om en række pædagogisk-faglige initiativer, der falder ind under kategorien indirekte brugerrettede opgaver.

Dagtilbudsbekendtgørelsen fastlægger i mindre grad krav til indirekte brugerrettede opgaver, der løses i institutionerne/dagplejen, men om-

handler hovedsageligt anvisningen af pladser og tilskudsadministration, der typisk er placeret på forvaltningsniveau.

Ud over den områdespecifikke regulering er der en række mere generelle love, der regulerer områdets indirekte brugerrettede opgaver:

- Folkeskoleloven (LBK nr. 1049 af 28/08/2007).
- Serviceloven (LBK nr. 1117 af 26/09/2007).
- Lov om fremme af frit valg for borgerne (LOV nr. 253 28/03/2006).
- Bekendtgørelse om sammenlignelig brugerinformation (BEK 783 af 12/06/2007).
- Bekendtgørelse om offentliggørelse af bygningsreglement 2008 (BR08) (BEK nr. 45 af 30/01/2008).
- Produktsikkerhedsloven (LOV nr. 364 af 18/05/1994).
- Fødevareloven (LOV nr. 526 af 24/06/2005).

Disse love og bekendtgørelse vedrører en række af de mindre indirekte brugerrettede opgaver eller interne opgaver.

### **Lokal regulering**

Den lokale regulering omfatter lokale politikker og retningslinjer. Da dagtilbudsområdet er kendetegnet ved rammelovgivning, vil en række opgaver på området som udgangspunkt være en følge af central regulering, mens tilrettelæggelsen af opgaverne i høj grad fastlægges af den kommunale forvaltning og institutionerne selv. Herudover indeholder dele af den statslige regulering krav om, at kommunerne udarbejder retningslinjer, mål og rammer for udmøntningen af rammelovgivningen.

## **8.2 Beskrivelse af reguleringen af de direkte brugerrettede opgaver og interne opgaver**

Nærværende rapport har gennemgående fokuseret på indirekte brugerrettede opgaver, og dette vil også være tilfældet med hensyn til reguleringen af dagtilbudsområdet. Både de direkte brugerrettede opgaver og interne opgaver er dog også omfattet af regulering.

De direkte brugerrettede opgaver på dagtilbudsområdet er helt overordnet reguleret af dagtilbudsloven samt andre specifikke reguleringskilder på området, da opgaverne blandt andet er omfattet af lovgivningens formål, ansvarsplacering og tilsynsforpligtelser. En del af de di-

rette brugerrettede opgaver vil endvidere være afledt af aftaler om aktiviteter, som følger af de pædagogiske læreplaner, handleplaner for børn med særlige behov med videre. Endvidere er udførelsen af de direkte brugerrettede opgaver omfattet af mere generel statslig regulering, for eksempel arbejdsmiljølovgivningen.

Den primære statslige regulering af dagtilbudsområdet (se listen ovenfor) indeholder en række bestemmelser, som vedrører de interne opgaver. Disse omhandler særligt muligheder for etablering og drift af forskellige typer dagtilbud til 0-6-årige, tilskudsmuligheder samt udmøntningen af pasningsgarantiordningen. Endvidere er de interne opgaver reguleret af krav til kommunal regnskabsførelse, overenskomstfastsatte krav til pauser og efteruddannelse med videre.

### **8.3 Beskrivelse af reguleringen af de indirekte brugerrettede opgaver**

#### **8.3.1 Statslig regulering af indirekte brugerrettede opgaver**

Den statslige regulering af indirekte brugerrettede opgaver omfatter hovedsageligt pædagogisk-faglige initiativer samt håndtering af klager og forældrebestyrelsesarbejde (jf. oversigten over reguleringen i bilag E). Nedenfor gennemgås reguleringen af de indirekte brugerrettede opgaver, som der fokuseres på i undersøgelsen (jf. kapitel 4).

#### **Pædagogiske læreplaner**

Alle daginstitutioner skal i henhold til dagtilbudslovens §§ 8-10 udarbejde en pædagogisk læreplan, mens der er krav om udarbejdelse af én samlet læreplan for dagplejen i en kommune. Den pædagogiske læreplan skal beskrive daginstitutionens/dagplejens pædagogiske mål inden for seks temaer. Derudover skal læreplanen beskrive de aktiviteter og metoder, som anvendes for at nå målene, og det skal beskrives, hvordan der bliver fulgt op på målene. Der er endvidere krav om, at opfyldelsen af målene i læreplanen skal dokumenteres. Forældrebestyrelsen skal inddrages i udarbejdelsen og evalueringen af den pædagogiske læreplan. Endelig skal kommunalbestyrelsen drøfte evalueringen af den pædagogiske læreplan.

#### **Børn med særlige behov**

Arbejdet med børn med særlige behov følger af dagtilbudsloven (LOV nr. 501 af 06/06/2007) §§ 8-10, serviceloven (LBK nr. 1117 af 26/09/2007) § 19 og § 50, folkeskoleloven (LBK nr. 1049 af 28/08/2007) § 4 samt bekendtgørelse om folkeskolens specialpædagogiske bistand til børn, der endnu ikke har påbegyndt skolegangen (BEK nr. 356 af 24/04/2006).

I henhold til Dagtilbudsloven skal kommunalbestyrelsen sikre, at børn, der har behov for støtte i et dagtilbud, tilbydes en sådan støtte i tilbudet. Dagtilbudsloven tilsiger samtidig, at det skal fremgå af den pædagogiske læreplan, hvilke relevante pædagogiske metoder, aktiviteter og eventuelle mål der opstilles og iværksættes for børn med særlige behov. Endvidere er det kommunens ansvar at sikre en sammenhængende og målrettet indsats, der i samarbejde med familien sikrer en indsats for børn med særlige behov (servicelovens § 19), samt at gennemføre en undersøgelse af barnets forhold, hvis det må antages, at barnet har behov for særlig støtte (servicelovens § 50).

Arbejdet med børn med særlige behov omfatter som udgangspunkt et samarbejde mellem den kommunale forvaltning og/eller PPR, som indebærer, at medarbejdere i dagtilbuddene udarbejder skriftlig dokumentation. De statslige krav til sagsbehandlingen i PPR og den kommunale forvaltning medfører typisk, at der lokalt er fastsat en række krav til den dokumentation, som medarbejderne skal udarbejde, men der er ikke statslige krav til denne dokumentations indhold og omfang.

### **Sprogvurderinger**

Kommunerne skal tilbyde alle forældre en sprogvurdering af deres børn, når de er 3 år gamle (sprogvurderinger af enkeltsprogede børn). Derudover skal kommunerne gennemføre sprogvurderinger af alle tosprogede børn. Kravet om at tilbyde sprogvurderinger følger af dagtilbudslovens § 11. Kommunerne skal endvidere vurdere tosprogede børns behov for sprogstimulering og tilbyde obligatorisk sprogstimulering til de tosprogede børn, hvis der vurderes at være behov for dette. Dette følger af folkeskolelovens § 4a.

### **Børnemiljøvurderinger**

Børnemiljøvurderinger er en skriftlig vurdering af en daginstitution fysiske, psykiske og æstetiske børnemiljø. Børnemiljøvurderingen skal udarbejdes/revideres mindst hvert tredje år i den enkelte daginstitution. Kravet om udarbejdelse af børnemiljøvurderinger følger af dagtilbudslovens §§ 12-13.

Børnemiljøvurderingen skal beskrive eventuelle børnemiljøproblemer og indeholde en handlingsplan. Børnemiljøet skal vurderes i et børneperspektiv, og børnenes oplevelser af børnemiljøet inddrages alt efter børnenes alder og modenhed. Dagtilbuddets leder skal endvidere inddrage forældrebestyrelsen i arbejdet med børnemiljøvurderingen. For dagplejen udarbejdes vurderingen samlet for alle dagplejehjem eller distrikter tilknyttet den kommunale dagpleje.



### 8.3.2 Lokalt regulerede og ikke-regulerede indirekte brugerrettede opgaver

Kortlægningen har vist, at de eneste opgaver, der som udgangspunkt udelukkende er omfattet af lokal regulering, er *opgaver i forbindelse med lokale eller institutionelle faglige politikker/projekter*. Disse er fastlagt og reguleret gennem forskellige former for aftaler eller kontrakter mellem kommunen og institutionen (virksomhedsplan, kontrakt, pædagogiske udviklingsplan eller lignende).

Derimod er der en række indirekte brugerrettede opgaver, som hverken er statsligt regulerede eller omfattet af lokal regulering. Disse opgaver omfatter hovedsageligt forskellige former for forberedelse og dokumentation i forbindelse med aktiviteterne med børnene og kontakten til forældrene:

- Forberedelse og dokumentation af aktiviteter med børn
- Forberedelse og opfølgning i forbindelse med forældresamtaler og -rådgivning
- Generel information af forældre.

### 8.4 Sammenhæng mellem tidsforbrug, regulering og opgaver

Som det fremgår ovenfor, er en række af de indirekte brugerrettede opgaver koblet til reguleringskilder. Disse reguleringskilder kan overordnet inddeles i to kategorier: ”statslig regulering” og ”lokal regulering”. De opgaver, som ikke er omfattet af enten statslig regulering eller lokal regulering, kan placeres i en tredje kategori: ”ikke reguleret”. Bilag E indeholder en oversigt over fordelingen af de enkelte indirekte brugerrettede opgaver i disse tre kategorier.

Tidsforbruget på de statsligt regulerede opgaver er derudover inddelt i to kategorier for at tage højde for det lokale rum til implementering af opgaverne. Den tidsanvendelse på de enkelte opgaver, som svarer til tidsforbruget i medianen af de deltagende kommuner, betegnes således ”statsligt reguleret”. Det antages, at dette tidsforbrug svarer til det tidsforbrug, der skal til for at opfylde kravene i den statslige regulering. Det tidsforbrug, der ligger over ”mediankommunen”, betegnes ”statsligt reguleret” med lokal frihed, da det antages, at dette tidsforbrug følger af lokal implementering og prioritering (men stadig anvendes på opgaver, som overordnet er statsligt regulerede). Fordelingen af tidsforbruget på de to kategorier er således ikke baseret på en vurdering af den enkelte kommunes strukturelle forudsætninger.

Nedenfor fordeles tidsforbruget på indirekte brugerrettede opgaver på ovenstående kategorier. Tidsforbruget på de indirekte brugerrettede opgaver udgør 18,3 procent af det samlede tidsforbrug i en gennemsnitlig daginstitution, der har deltaget i undersøgelsen. En sådan daginstitution består af en leder, en daglig leder/souschef samt 14 pædagoger og 10 pædagogmedhjælpere.

Metoden til fordelingen af tiden på de fire kategorier er beskrevet nærmere i bilag E.

### **Tidsforbrug på statsligt regulerede opgaver**

Indirekte brugerrettede opgaver, der er statsligt regulerede, udgør 8,8 procent af en gennemsnitlig daginstitutionens samlede tidsanvendelse. Denne tidsanvendelse fordeler sig på de to kategorier inden for den statslige regulering på følgende vis:

- Statsligt reguleret – 6,2 procent. Dette er tid, som bruges på statsligt regulerede opgaver, og som det antages skal anvendes for at opfylde de statslige krav til opgavens udførelse.
- Statsligt reguleret med lokal frihed – 2,6 procent. Dette er tid, som bruges på statsligt regulerede opgaver, men som det må antages kan tilskrives lokal prioritering, implementering og tilrettelæggelse af opgaverne.

De statsligt regulerede opgaver omfatter især arbejdet med pædagogisk-faglige initiativer, hvor de tidsmæssigt mest tunge opgaver er:

- Arbejde med børn med særlige behov (2,9 procent af institutionens samlede tidsforbrug kan henføres til kategorien ”statsligt reguleret”).
- Pædagogiske læreplaner (1,8 procent af institutionens samlede tidsforbrug kan henføres til kategorien ”statsligt reguleret”).

### **Tidsforbrug på lokalt regulerede opgaver og ikke-regulerede opgaver**

Den resterende del af tidsforbruget på indirekte brugerrettede opgaver kan fordeles på:

- Lokalt reguleret – 0,5 procent. Dette er tid, der bruges på opgaver, som enten kommunerne eller institutionerne har fastsat retningslinjer for. Dette omfatter på dagtilbudsområdet opgaver i forbindelse med lokale eller institutionelle pædagogisk-faglige politikker/projekter.

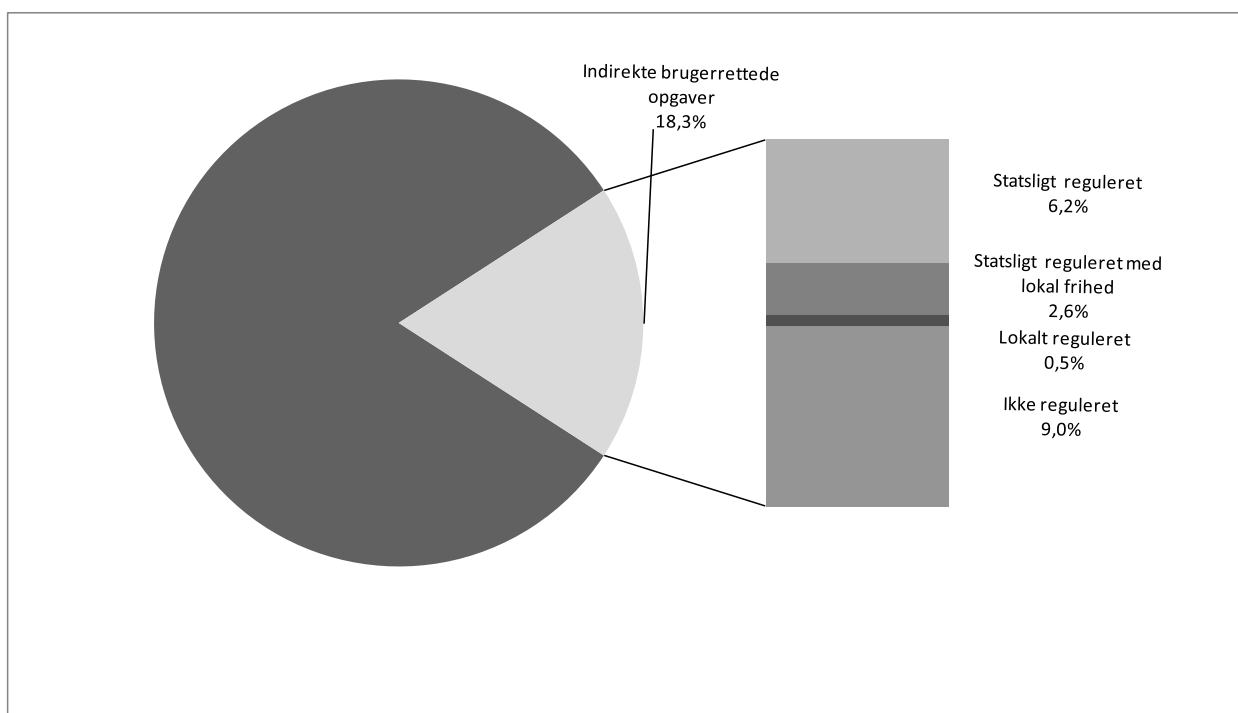
- Ikke reguleret – 9,0 procent. Dette er tid, der anvendes på opgaver, som ikke er underlagt statslig regulering eller lokale retningslinjer. Dette er blandt andet forberedelse og dokumentation af aktiviteter med børn, forberedelse og opfølgning i forbindelse med forældresamtaler og -rådgivning samt generel information til forældre.

### Regulering af og tidsforbrug på indirekte brugerrettede opgaver

I figur 8.1 er vist den samlede fordeling af tidsforbruget på indirekte brugerrettede opgaver i en gennemsnitlig institution fordelt på de fire reguleringskategorier.

Som det fremgår af figuren, er halvdelen af tidsforbruget på de indirekte brugerrettede opgaver i en daginstitution ikke reguleret, og det er dermed op til lederen og medarbejderne i daginstitutionen selv at tilrettelægge og prioritere udførelsen af opgaverne. Den anden halvdel af tidsforbruget på indirekte brugerrettede opgaver (8,8 procent) er omfattet af statslig regulering, hvoraf cirka to tredjedele ligger i kategorien ”statsligt reguleret”.

**Figur 8.1 Regulering af indirekte brugerrettede opgaver i en typisk daginstitution**



# Bilag A. Om undersøgelsen

I dette bilag præsenteres rammerne for samt indholdet og omfanget af den gennemførte kortlægning og måling af administrative opgaver på dagtilbudsområdet.

## A.1 Baggrund og formål

Kortlægningen og målingen af administrative opgaver på dagtilbudsområdet er iværksat som en del af regeringens afbureaukratiseringsprogram på det kommunale område, der gennemføres i samarbejde med KL.

Formålet med kortlægningen og målingen er at tilvejebringe fakta om:

- Hvilke administrative opgaver medarbejderne løser
- Hvor meget tid medarbejderne bruger på de administrative opgaver
- Hvilke administrative opgaver der udspringer af henholdsvis statslig og lokal regulering
- Hvilke opgaver, medarbejderne mener, har et forenklingspotentiale.

Projektet skal således skabe et vidensgrundlag, der kan indgå i arbejdet med at identificere, prioritere og iværksætte konkrete afbureaukratiseringstiltag.

Undersøgelsens fokus har været rettet mod ”de typiske medarbejdere” på området, det vil sige frontmedarbejdere i dagtilbud og deres ledere.

Undersøgelsen har endvidere omfattet alle medarbejdernes opgaver, jf. afsnit 1.2.

## A.2 Undersøgelsens indhold og gennemførelse

Kortlægningen og målingen på dagtilbudsområdet er baseret på den såkaldte AKVA-metode, som er udviklet i forbindelse med gennemførelsen af undersøgelsen (Afdækning og **K**vantificering af **A**dministrative opgaver). Undersøgelsen er på den baggrund gennemført sideløbende med lignende projekter på ældreområdet (plejehjem/plejeboliger m.v.), Ungdommens Uddannelsesvejledning og jobcentrenes arbejde med integrationskontrakter, som alle har indgået som pilotprojekter i

et arbejde med at udvikle en generel vejledning og metode til kortlægning og måling af administrative opgaver (AKVA-metoden). Se mere herom på [www.fm.dk/afbureaukratisering](http://www.fm.dk/afbureaukratisering).

Undersøgelsen har taget udgangspunkt i de ”typiske medarbejdere” på området og de opgaver, som disse medarbejdere løser. Undersøgelsen har på den baggrund omfattet:

- Pædagoger, pædagogmedhjælpere og ledere i kommunale og selvejende børnehaver og aldersintegrerede institutioner
- Dagplejere i den kommunale dagpleje.

Derudover har lederne i daginstitutioner deltaget i undersøgelsen.

Deloitte har gennemført alle dele af projektet. Velfærdsministeriet, KL og Finansministeriet har løbende fulgt projektet gennem en faglig arbejdsgruppe, der dels har givet faglig sparring undervejs i kortlægningen, dels har drøftet og valideret resultaterne af målingen og analysen heraf.

Projektet er gennemført i tre faser i perioden august til december 2008:

1. Kortlægning
2. Måling
3. Analyse.

### **Kortlægning**

Kortlægningen har omfattet en kortlægning af medarbejdernes arbejdsopgaver og områdets organisering samt kobling mellem opgaverne og statslig og lokal regulering.

Kortlægningen er baseret på besøg hos og dialog med dagtilbud og den kommunale forvaltning i tre kommuner. Afdækningen af reguleringskilder er endvidere baseret på desk research.

Kortlægningen resulterede i en liste over opgaver på området med cirka 150 opgaver. På baggrund af denne liste blev der udarbejdet et såkaldt opgavekatalog. Opgavekataloget har været udgangspunktet for målingen af medarbejdernes tidsforbrug og oplevelse af opgaverne. Opgavekataloget er udarbejdet, så opgaverne så vidt muligt er udtømmende beskrevet og genkendelige for respondenterne. Samtidig skal opgavekataloget være overskueligt og begrænset i omfang og fokuseret på de indirekte brugerrettede opgaver, som er undersøgelsens fokus.

Dette resulterede i et opgavekatalog med i alt 41 opgaver. En række af opgaverne blev for overskuelighedens skyld inddelt i en række opgavekategorier. Opgavekataloget fremgår af bilag B.

De indirekte brugerrettede opgaver er endvidere, hvor det er relevant, blevet koblet til statslig regulering, og det er vurderet, hvornår en opgave typisk er omfattet af lokal regulering. Dette er nærmere behandlet i kapitel 8 og bilag E.

Kortlægningen blev gennemført i perioden juli til september 2008.

### Måling

Målingen har omfattet måling af tidsforbruget på de enkelte arbejdsopgaver og medarbejdernes oplevelse af opgaverne. Dette er sket gennem en indledende prøvemåling med deltagelse af et begrænset antal medarbejdere og en efterfølgende måling i 24 institutioner i 9 kommuner med deltagelse af i alt 335 ledere og medarbejdere, jf. nedenstående tabel A.1.

Der blev under målingen og efterfølgende gennemført en række valideringsaktiviteter. Undervejs blev der gennemført en række observationsbesøg. De efterfølgende valideringsaktiviteter omfattede interview og fokusgruppeworkshopper med deltagelse af i alt syv institutioner. De deltagende kommuner har endvidere modtaget deres egne resultater med mulighed for kommentering.

**Tabel A.1 Respondenter i forskellige medarbejdergrupper**

Stilling	Antal besvarelser	Antal i population	Svarprocent
Leder af daginstitution	22	25	88 %
Souschef/daglig leder i daginstitution	14	20	70 %
Pædagog	172	Max. 324	Min. 53 %*
Pædagogmedhjælper	50	Max. 86	Min. 58 %*
Dagplejer	68	Max. 154	Min. 44 %*

\* Det har ikke været muligt at udsende navngivne skemaer i alle kommuner i disse stillingskategorier. Endvidere er skemaer distribueret via en lokal kontaktperson, hvorfor det ikke er muligt at opgøre præcist, hvor mange skemaer der rent faktisk er udleveret til respondenter i den enkelte institution. Derfor er det ikke her muligt at angive den eksakte svarprocent, men det er vurderingen, at svarprocenten ligger et stykke over det angivne minimum. Der er for pædagoger og pædagogmedhjælpere udsendt spørgeskemaer til 26 institutioner. Medarbejdere i 24 af disse institutioner har deltaget i undersøgelsen. Der er for dagplejere udsendt spørgeskemaer til seks dagplejere. Dagplejere fra alle seks dagplejere har deltaget i undersøgelsen.

Målingen er nærmere beskrevet nedenfor i afsnit A.4.

Målingen blev gennemført i uge 43 og 44 i 2008.

### **Analyse**

Resultaterne fra kortlægningen og målingerne er efterfølgende blevet analyseret og kvalificeret med henblik på identifikation af muligheder for afbureaukratisering og regelforenkling. Dette er blandt andet sket gennem kontakt til nogle af de medvirkende medarbejdere, institutioner og kommuner.

### **A.3 Udvalgelse af deltagende kommuner og dagtilbud**

I forbindelse med undersøgelsen blev der udvalgt tre kommuner til deltagelse i kortlægningen. Rudersdal Kommune, Odense Kommune og Roskilde Kommune deltog i denne kortlægning ved at stille ledende medarbejdere til rådighed til interview og sparring.

Ud over de tre kommuner, der deltog i kortlægningen, deltog yderligere seks kommuner i målingen af tidsforbrug og oplevelse. De ni kommuner blev udvalgt på baggrund af deres geografiske placering, kommunestørrelse, institutionsstørrelse og organiseringsform (områdeledelse og traditionel struktur).

Organiseringsform blev anvendt som udvælgelseskræterium for at sikre, at man fik et grundlag for at sammenligne tidsanvendelsen i institutioner med henholdsvis traditionel struktur og områdeledelse.

Institutionsstørrelse blev endvidere anvendt som udvælgelseskræterium på institutionsniveau.

De involverede kommuner blev herefter inddraget i udvælgelsen af de deltagende institutioner og dagplejere. Kontaktpersoner i kommunen foretog således den endelige udvælgelse af institutioner og dagplejere på baggrund af instruktioner fra Deloitte om at sikre en så stor grad af tilfældighed i udvælgelsen som muligt. Hver kommune blev bedt om at udpege dagplejen eller dele af den samt 2-4 børnehaver eller aldersintegrerede institutioner, således at i alt 80-120 medarbejdere kunne deltage i undersøgelsen, og der blev en rimelig fordeling i forskellige institutionsstørrelser.

Det er Deloitte's vurdering, at udvælgelsesmetoden på den mest fordelagtige måde kombinerede tilfældig udvælgelse på baggrund af kriterier med de praktiske muligheder for at gennemføre undersøgelsen.

## A.4 Om målingen

### Målingens indhold

Målingen er foregået ved, at medarbejderne har angivet deres tidsanvendelse i et spørgeskema, hvori de opgaver, der var identificeret i forbindelse med kortlægningen, var oplistet. Deltagerne har angivet deres daglige tidsanvendelse gennem to uger (den løbende måling) samt deres tidsanvendelse gennem det seneste år i perioden august 2007 til juli 2008 (den retrospektive måling). Endvidere har deltagerne angivet deres oplevelse af de indirekte brugerrettede opgaver.

Da en række af de indirekte brugerrettede opgaver på dagtilbudsområdet er kendetegnet ved ikke at blive udført dagligt, men fordelt hen over året, er rapporten som udgangspunkt baseret på resultaterne fra den retrospektive måling. Resultaterne af den løbende måling har været anvendt til dels at give en fornemmelse af det gennemsnitlige ugeskema for medarbejderne i dagtilbud, til dels at tjene som sammenligningsgrundlag for at validere angivelserne i den retrospektive måling.

Samtidig med tidsmålingen blev der gennemført en oplevelsesmåling, hvor medarbejderne blev spurgt til deres oplevelse af de indirekte brugerrettede opgaver. Der blev stillet to spørgsmål for hver opgave:

- Hvor vigtig oplever du opgaven i forhold til at levere en høj kvalitet i servicen til borgeren?
- Oplever du, at opgaven kan løses nemmere og hurtigere?

Begge spørgsmål kunne besvares på en skala fra 1 til 5, hvor 1 var *Slet ikke vigtig*, henholdsvis *Nej, slet ikke*, og 5 var *Meget vigtig*, henholdsvis *Ja, i meget høj grad*.

### Målingens validitet

Det er Deloitte's vurdering, at den retrospektive måling giver et godt og validt grundlag for at vurdere den anvendte tid på dagtilbudsområdet.

Den retrospektive måling medfører dog en række udfordringer for respondenterne. De fleste har eksempelvis vanskeligt ved at huske, hvad de foretog sig det foregående år, og den tilbageskuende angivelse af tidsforbrug kan være præget af medarbejderens oplevelse af målingens sigte. De efterfølgende valideringsaktiviteter har dog vist, at besvarelsenerne udgør en rimelig fordeling af den anvendte tid.

Den løbende måling har en væsentlig større grad af validitet, fordi den ikke stiller så store krav til respondentens hukommelse. Derfor kan denne bruges som sammenligningsgrundlag for den retrospektive må-



ling. Den løbende måling har således haft et validerende formål, men giver samtidig et billede af, hvordan medarbejdernes normale dagligdag ser ud. Den løbende målings resultater understøtter, at den retrospektive måling giver et solidt billede af tidsforbruget på daginstitutionsområdet.

På baggrund af antallet og sammensætningen af respondenterne i forhold til dagtilbud og medarbejdergruppe er det Deloitte's opfattelse, at den samlede mængde respondenter udgør en tilstrækkelig stikprøvestørrelse i forhold til gennemførelsen af en valid måling.

Der kan dog peges på enkelte usikkerheder, der bør medtages i vurderingen af tidsmålingens resultater:

- I forbindelse med opgaven ”praktiske gøremål, rengøring og oprydning” er der ikke ved gennemførelsen af selve målingen skelnet mellem, om denne opgave udføres sammen med børnene eller ej. Observationsbesøg i forbindelse med målingen og efterfølgende validering har imidlertid vist, at de praktiske opgaver som udgangspunkt udføres sammen med børnene – ofte med et pædagogisk sigte – eller mens der holdes opsyn med børnene.
- Opgavekategorien ”personaleforhold” er hos frontmedarbejdere defineret bredt og indeholder for en stor dels vedkommende forskellige typer af mødeaktivitet, som godt kan have berøring til forskellige indirekte brugerrettede opgaver, for eksempel vil stuemøder indgå i denne kategori. Dette gælder også mødeaktivitet hos ledere.
- Høringer fra forvaltningen i institutioner involverer, at lederne både kontakter medarbejdere, forældre og forældrebestyrelsen. Tidsforbruget på sådanne høringer opfanges således ikke samlet af opgavekataloget.
- Generelt har særligt ledere haft svært ved at placere uformelle samtaler, mailbesvarelse og telefonkontakt, fordi der her ofte berøres forskellige opgaver, uden at de er skarpt afgrænset.
- Når de deltagende institutioner fordeles på henholdsvis små og store traditionelt ledede og områdeledede institutioner, er antallet i hver gruppe relativt begrænset. Det betyder, at de opstillede institutioner skal tages som indikationer på forskelle og ligheder i tidsforbruget mellem de forskellige institutionstyper.

# Bilag B. Opgavekatalog

Opgavetype	Opgavekategori	Opgave	Beskrivelse af opgave
Direkte brugerrettet	Aktiviteter med børn		Alle aktiviteter med børn – både omsorgsarbejde og pædagogisk arbejde
	Samtaler med og rådgivning af forældre		Alle typer mundtlig kommunikation i form af planlagte og ikke-planlagte samtaler
	Praktiske gøremål og rengøring	Praktiske gøremål, rengøring og oprydning i dagtilbud	Praktiske opgaver, som udføres i løbet af dagen, oprydning, rengøring, depotopfyldning osv. Udføres typisk sammen med børnene
Indirekte brugerrettet	Forberedelse af og opfølgning på børne- og forældrekontakt	Forberedelse og dokumentation af aktiviteter med børn	Forberedelsestid – til almindelige pædagogiske aktiviteter med børnene
		Forberedelse og opfølgning i forbindelse med forældresamtaler og -rådgivning	Forberedelse og opfølgning i forbindelse med forældresamtaler og -rådgivning
		Generel information til forældre	Udarbejdelse, offentliggørelse og distribution af information med generelt indhold til forældre
		Håndtering af formelle klager	Involvering i behandlingen af formelle klager
		Forældrebestyrelsesarbejde	Alle aktiviteter i forbindelse med forældrebestyrelsesarbejde
	Pædagogisk-faglige initiativer	Pædagogiske læreplaner	Udarbejdelse, planlægning, dokumentation og evaluering i forbindelse med pædagogiske læreplaner
		Arbejde med sprogvurderinger af 3-årige enkeltsprogede børn	Sprogvurderinger af 3-årige enkeltsprogede børn
		Arbejde med sprogvurderinger af tosprogede børn	Sprogvurderinger af tosprogede børn
		Børnemiljøvurdering	Udarbejdelse, planlægning, dokumentation og evaluering i forbindelse med børnemiljøvurdering
		Børn med særlige behov	Arbejde med børn med særlige behov
		Kontakt i forbindelse med overgang mellem dagtilbud og fra dagtilbud til skole/SFO	Kontakt i forbindelse med overgang mellem dagtilbud og fra dagtilbud til skole/SFO

Kortlægning og måling af administrative opgaver på dagtilbudsområdet

		Opgaver i forbindelse med lokale eller institutionelle pædagogisk-faglige politikker/projekter	Pædagogisk-faglige politikker/fokusområder/projekter, der er fastlagt kommunalt eller institutionelt (eksempelvis sundhed eller kost eller integration eller for tidligt fødte børn, men også politik om at udarbejde kontrakt). Opgaver i forbindelse med virksomhedsplaner på dagtilbudsniveau, som IKKE vedrører pædagogiske læreplaner eller børnemiljøvurderinger.
		Involvering i aktiviteter med børn, der IKKE går i dagtilbud, herunder sprogvurderinger	Involvering i aktiviteter med tosprogede børn, der IKKE går i dagtilbud
	Samarbejde med eksterne aktører	Deltagelse i eksterne projekter, ansøgninger til uddannelsespuljer	Aktiviteter i forbindelse med deltagelse i eksterne projekter, ansøgninger til uddannelsespuljer osv.
	Faglig udvikling	Faglig efteruddannelse	Uddannelse, der er rettet mod at forbedre eller udvide medarbejdernes faglige kompetencer
	Transport	Transport i arbejdstiden	Transport i arbejdstiden i forbindelse med møder, kurser og lignende
Interne opgaver	Praktiske gøremål og rengøring	Legepladsvedligehold	Hele forløbet omkring vedligehold og sikring af sikkerhed af legeplads, herunder dialog med tilsynsmyndighed og forvaltning omkring legepladsforhold og eget tilsyn med legeplads
		Dialog med eksterne og interne parter omkring rengøring og vedligehold (undtagen opgaver i relation til legeplads)	Hele forløbet omkring dialog med rengøringsfirma, fødevaretilsynet og andre eksterne parter i forbindelse med forhold omkring rengøring og vedligehold. Også hele forløbet omkring dialog mellem forvaltning, teknisk forvaltning og dagtilbud omkring rengøring.
		Udarbejdelse af økonomiske eller personalemæssige politikker på dagtilbudsområdet	Involvering i udarbejdelse af økonomiske eller personalemæssige politikker på dagtilbudsområdet
		Rekruttering, afskedigelse, ophør, opstart	Opgaver i forbindelse med rekruttering, afskedigelse, ophør og opstart
		Koordinering af uddannelses- og praktikophold i dagtilbuddet	Koordinering af praktikophold, jobtræning og lignende i dagtilbud
	Personaleforhold	Ledermøder mellem forvaltning og dagtilbud samt forberedelse heraf og opfølgning herpå	Faste møder mellem forvaltning og dagtilbudsledere, hvor der informeres om aktiviteter og tiltag, særlige problemstillinger osv.
		Ledermøder kun med områdeledere og/eller institutionsledere og/eller dagplejeledere samt forberedelse heraf og opfølgning herpå	Møder på tværs af dagtilbud/områder, hvor forvaltningen ikke deltager

Kortlægning og måling af administrative opgaver på dagtilbudsområdet

		Personalemøder og stuemøder i dagtilbud (ekskl. MUS-, GRUS-, og LUS-samtaler) samt forberedelse heraf og opfølgning herpå	Interne faste møder i dagtilbud. Både faste møder kun med deltagelse af ledelsen, faste møder kun med deltagelse af medarbejdere og møder med deltagelse af både ledere og medarbejdere.
		Uformel og ad hoc-rådgivning og sparring med andre ledere på individuel basis	Modtagelse og levering af uformel rådgivning af personale og andre ledere
		MUS-samtaler, GRUS-samtaler, LUS-samtaler og ekstraordinære medarbejdersamtaler	MUS-, GRUS- eller LUS-samtale med overordnet eller chef og ekstraordinære medarbejdersamtaler
		Planlægning af mødetider og ferieplanlægning	Planlægning af mødetider og ferieplanlægning
		Synliggørelse af ledelse – tilstedeværelse på stuen uden at udfylde normering	Leders tilstedeværelse på stuen uden at udfylde normeringen. Sigtet med leders tilstedeværelse er dels at kontrollere og eventuelt opdage udfordringer, dels at inspirere og få medarbejderen til at føle sig værdsat (fingeren i jorden).
		Koordinering af aktiviteter i dagplejecenter (dagpleje)	Aktiviteter i forbindelse med koordinering af opgaver internt i dagplejecenter
		Koordinering af aktiviteter mellem dagplejere, herunder gæstepleje (dagpleje)	Aktiviteter i forbindelse med koordinering af opgaver mellem dagplejere, herunder koordinering af gæstepleje. Morgentelefonpasning i dagplejecenter.
		Omlægning og sammenlægning af legestuegrupper (dagpleje)	Involvering i hele processen omkring sammenlægning af legestuegrupper
		Udvalgsmøder og andre aktiviteter vedrørende generelle medarbejderforhold	Aktiviteter i forbindelse med udvalgsmøder i arbejdstiden, som hovedsageligt angår generelle medarbejderforhold
		Udarbejdelse af arbejdspladsvurdering (APV) og tiltag til forbedring af arbejdsplads	Evaluering af leders og sikkerhedsrepræsentants APV, aktiviteter, som gennemføres som et resultat af en APV, eller andre aktiviteter med sigte på at forbedre arbejdspladsen og -miljøet.
		Anden efteruddannelse	Uddannelse, der vedrørende generelle kompetencer, såsom it-kurser
	Økonomi og kapacitetsstyring		Opgaver i forbindelse med budgetstyring og kapacitetsplanlægning

Kortlægning og måling af administrative opgaver på dagtilbudsområdet

	Pauser		Frokost, pauser osv.
	Øvrig tid, der ikke kan placeres ovenfor		Øvrig tid, som bruges på opgaver indenfor dagtilbudsområdet, men som på ingen måde kan placeres ovenfor
	Anden øvrig tid, herunder opgaver uden for dagtilbudsområdet		Tid, som bliver brugt på andet end de oplyste opgaver, herunder opgaver, som falder uden for dagtilbudsområdet

# Bilag C. Resultater fra tidsmålingen

Opgaver/medarbejdergrupper	Pædagog	Pædagog- medhjælper	Dagplejer
	(timer per uge)	(timer per uge)	(timer per uge)
Ugentligt timetal	37,0	37,0	48,0
<b>Direkte brugerrettede opgaver</b>	<b>24,2</b>	<b>28,4</b>	<b>30,7</b>
Aktiviteter med børn	18,8	22,3	23,8
Samtaler med og rådgivning af forældre	2,3	1,6	3,3
Praktiske gøremål, rengøring og oprydning i dagtilbud	3,1	4,5	3,7
<b>Indirekte brugerrettede opgaver</b>	<b>7,9</b>	<b>4,5</b>	<b>8,9</b>
<b>Forberedelse af og opfølgning på børne- og forældrekontakt</b>	<b>3,7</b>	<b>2,1</b>	<b>2,9</b>
Forberedelse og dokumentation af aktiviteter med børn	1,8	0,9	1,3
Forberedelse og opfølgning i forbindelse med forældrekontakt	0,0	0,0	0,0
Forberedelse og opfølgning i forbindelse med forældresamtaler og -rådgivning	0,9	0,6	0,4
Generel information til forældre	0,8	0,5	1,1
Håndtering af formelle klager	0,1	0,0	0,0
Forældrebestyrelsesarbejde	0,1	0,1	0,0
<b>Pædagogisk-faglige initiativer</b>	<b>3,5</b>	<b>2,2</b>	<b>4,2</b>
Pædagogiske læreplaner	1,0	0,4	2,5
Arbejde med sprogvurderinger af 3-årige enkeltsprogede børn	0,2	0,0	0,2
Arbejde med sprogvurderinger af tosprogede børn	0,1	0,1	0,1
Børnemiljøvurdering	0,2	0,0	0,1
Børn med særlige behov	1,7	1,7	1,1
Kontakt i forbindelse med overgang mellem dagtilbud og fra dagtilbud til skole/SFO	0,2	0,0	0,1
Opgaver i forbindelse med lokale eller institutionelle pædagogisk-faglige politikker/projekter	0,2	0,0	0,0
<b>Andre indirekte brugerrettede opgaver</b>	<b>0,7</b>	<b>0,2</b>	<b>1,7</b>
Faglig efteruddannelse	0,4	0,1	0,1
Deltagelse i undersøgelser og indberetning til brugerinformation.dk	0,1	0,1	0,3
Transporttid i arbejdstiden	0,1	0,0	1,0
<b>Interne opgaver</b>	<b>4,9</b>	<b>4,1</b>	<b>8,5</b>
Legepladsvedligehold	0,2	0,2	0,6
<b>Dialog med eksterne og interne parter omkring rengøring og vedligehold (undtagen opgaver i relation til legeplads)</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Personaleforhold	1,5	0,8	2,3
Økonomi, kapacitetsstyring, tilskudsadministration	0,1	0,1	0,1
Frokost og pauser	2,0	2,4	3,0
Øvrig tid, der ikke kan placeres ovenfor	1,1	0,6	2,5

Opgaver/medarbejdergruppe	Institutionsleder (timer per uge)	Souschef (timer per uge)	Daglig leder (timer per uge)
Ugentligt timetal	37,0	37,0	37,0
<b>Direkte brugerrettede opgaver</b>	<b>5,5</b>	<b>20,2</b>	<b>9,1</b>
Aktiviteter med børn	3,3	16,2	6,7
Samtaler med og rådgivning af forældre	1,3	1,2	1,2
Praktiske gøremål, rengøring og oprydning i dagtilbud	0,9	2,8	1,1
<b>Indirekte brugerrettede opgaver</b>	<b>11,0</b>	<b>7,4</b>	<b>7,9</b>
<b>Forberedelse af og opfølgning på børne- og forældrekontakt</b>	<b>3,7</b>	<b>3,1</b>	<b>2,7</b>
Forberedelse og dokumentation af aktiviteter med børn	0,5	1,3	0,4
Forberedelse og opfølgning i forbindelse med forældrekontakt	0,1	0,0	0,1
Forberedelse og opfølgning i forbindelse med forældresamtaler og -rådgivning	0,6	0,8	0,4
Generel information til forældre	0,7	0,8	1,1
Håndtering af formelle klager	0,3	0,0	0,2
Forældrebestyrelsesarbejde	1,5	0,2	0,6
<b>Pædagogisk-faglige initiativer</b>	<b>5,0</b>	<b>2,5</b>	<b>3,5</b>
Pædagogiske læreplaner	1,2	0,6	1,4
Arbejde med sprogvurderinger af 3-årige enkeltsprogede børn	0,2	0,2	0,1
Arbejde med sprogvurderinger af tosprogede børn	0,1	0,0	0,1
Børnemiljøvurdering	0,6	0,1	0,3
Børn med særlige behov	0,9	1,0	0,4
Kontakt i forbindelse med overgang mellem dagtilbud og fra dagtilbud til skole/SFO	1,0	0,5	0,2
Opgaver i forbindelse med lokale eller institutionelle pædagogisk-faglige politikker/projekter	1,0	0,1	1,0
<b>Andre indirekte brugerrettede opgaver</b>	<b>2,3</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>
Faglig efteruddannelse	1,0	1,4	1,0
Deltagelse i undersøgelser og indberetning til brugerinformation.dk	0,3	0,2	0,2
Transporttid i arbejdstiden	0,6	0,2	0,4
<b>Interne opgaver</b>	<b>20,5</b>	<b>9,4</b>	<b>20,0</b>
Legepladsvedligehold	0,7	0,1	0,3
Dialog med eksterne og interne parter omkring rengøring og vedligehold (undtagen opgaver i relation til legeplads)	0,5	0,1	0,8
Personaleforhold	12,7	5,3	14,6

## Kortlægning og måling af administrative opgaver på dagtilbudsområdet

	Udarbejdelse af økonomiske eller personalemæssige politikker på dagtilbudsområdet	1,0	0,4	0,6
	Rekruttering, afskedigelse, ophør, opstart	1,4	0,6	1,1
	Koordinering af uddannelses- og praktikophold i dagtilbuddet	0,3	0,3	0,2
	Ledermøder mellem forvaltning og dagtilbud samt forberedelse heraf og opfølgning herpå	2,2	0,2	0,6
	Ledermøder kun med områdeledere og/eller institutionsledere og/dagplejeledere samt forberedelse heraf og opfølgning herpå	0,6	0,3	3,1
	Personalemøder og stuemøder i dagtilbud (ekskl. MUS-, GRUS-, og LUS-samtaler) samt forberedelse heraf og opfølgning herpå	1,6	1,5	2,0
	Uformel og ad hoc-rådgivning og sparring med andre ledere på individuel basis	1,0	0,1	1,1
	MUS-samtaler, GRUS-samtaler, LUS-samtaler og ekstraordinære medarbejdersamtaler	0,7	0,7	0,9
	Planlægning af mødetider og ferieplanlægning	0,7	0,9	2,1
	Synliggørelse af ledelse – tilstedeværelse på stuen uden at udfylde normering	1,1	0,2	1,4
	Koordinering af aktiviteter i dagplejecenter (dagpleje)	0,0	0,0	0,1
	Koordinering af aktiviteter mellem dagplejere, herunder gæstepleje (dagpleje)	0,0	0,0	0,0
	Omlægning og sammenlægning af lege- stuegrupper (dagpleje)	0,0	0,0	0,0
	Udvalgsmøder og andre aktiviteter vedrørende generelle medarbejderforhold	0,6	0,1	0,4
	Udarbejdelse af arbejdspladsvurdering (APV) og tiltag til forbedring af arbejdsplads	0,7	0,1	0,6
	Anden efteruddannelse	0,6	0,0	0,4
	<b>Økonomi, kapacitetsstyring, tilskudsadministration</b>	<b>2,9</b>	<b>1,0</b>	<b>0,8</b>
	Økonomi og kapacitetsstyring	2,7	0,9	0,8
	Tilskudsadministration	0,2	0,1	0,0
	<b>Frokost og pauser</b>	<b>1,1</b>	<b>1,8</b>	<b>1,3</b>
	<b>Øvrig tid, der ikke kan placeres ovenfor</b>	<b>2,7</b>	<b>1,1</b>	<b>2,3</b>



# Bilag D. Resultater fra oplevelsesmålingen

Nedenfor ses oplevelsesmålingen fordelt på medarbejdergrupper. Bogstaverne A-D refererer til kategoriseringen til venstre:

**A:** Vigtig opgave, men ikke potentiale for forenkling. Vær opmærksom på, at opgaven fortsat kan løses nemt og hurtigt.

**B:** Mindre vigtig opgave, men ikke potentiale for forenkling. Ikke i fokus for forenkling, men overvej eventuelt om opgaven helt kan fjernes.

**C:** Mindre vigtig opgave med potentiale for forenkling. Overvej om opgaven kan forenkles eller fjernes.

**D:** Vigtig opgave med potentiale for forenkling. Igangsæt forenklingsinitiativer!

Stigende potentiale for forenkling

Pædagoger				
Opgave/oplevelse	A	B	C	D
Forberedelse og dokumentation af aktiviteter med børn	71 %	7 %	4 %	19 %
Forberedelse og opfølgning i forbindelse med forældre-samtaler og -rådgivning	85 %	2 %	0 %	13 %
Generel information til forældre	80 %	3 %	1 %	16 %
Håndtering af formelle klager	57 %	15 %	6 %	21 %
Forældrebestyrelsesarbejde	56 %	15 %	15 %	15 %
Pædagogiske læreplaner	55 %	9 %	23 %	13 %
Arbejde med sprogvurderinger af 3-årige enkltsprogede børn	52 %	11 %	26 %	10 %
Arbejde med sprogvurderinger af tosprogede børn	72 %	6 %	9 %	14 %
Børnemiljøvurdering	47 %	21 %	26 %	6 %
Børn med særlige behov	74 %	2 %	24 %	0 %
Kontakt i forbindelse med overgang mellem dagtilbud og fra dagtilbud til skole/SFO	62 %	16 %	6 %	16 %
Opgaver i forbindelse med lokale eller institutionelle pædagogisk-faglige politikker/projekter	32 %	27 %	32 %	8 %
Involvering i aktiviteter med børn, der IKKE går i dagtilbud, herunder sprogvurderinger	15 %	42 %	39 %	4 %
Deltagelse i eksterne projekter, ansøgninger til uddannelsespuljer	28 %	32 %	32 %	8 %
Faglig efteruddannelse	81 %	1 %	3 %	15 %
Deltagelse i undersøgelser og indberetning til brugerinformation.dk	13 %	39 %	45 %	4 %
Transporttid i arbejdstiden	17 %	58 %	20 %	5 %

**A:** Vigtig opgave, men ikke potentiale for forenkling. Vær opmærksom på, at opgaven fortsat kan løses nemt og hurtigt.

**B:** Mindre vigtig opgave, men ikke potentiale for forenkling. Ikke i fokus for forenkling, men overvej eventuelt om opgaven helt kan fjernes.

**C:** Mindre vigtig opgave med potentiale for forenkling. Overvej om opgaven kan forenkles eller fjernes.

**D:** Vigtig opgave med potentiale for forenkling. Igangsæt forenklingsskemaer!

Stigende potentiale for forenkling

Pædagogmedhjælpere				
Opgave/oplevelse	A	B	C	D
Forberedelse og dokumentation af aktiviteter med børn	64 %	14 %	6 %	17 %
Forberedelse og opfølgning i forbindelse med forældre-samtaler og -rådgivning	76 %	0 %	3 %	21 %
Generel information til forældre	89 %	0 %	0 %	11 %
Håndtering af formelle klager	62 %	12 %	0 %	27 %
Forældrebestyrelsesarbejde	61 %	13 %	16 %	10 %
Pædagogiske læreplaner	45 %	19 %	23 %	13 %
Arbejde med sprogvurderinger af 3-årige enkltsprogede børn	46 %	19 %	8 %	27 %
Arbejde med sprogvurderinger af tosprogede børn	61 %	9 %	0 %	30 %
Børnemiljøvurdering	54 %	11 %	8 %	27 %
Børn med særlige behov	85 %	3 %	12 %	0 %
Kontakt i forbindelse med overgang mellem dagtilbud og fra dagtilbud til skole/SFO	56 %	15 %	11 %	19 %
Opgaver i forbindelse med lokale eller institutionelle pædagogisk-faglige politikker/projekter	36 %	40 %	12 %	12 %
Involvering i aktiviteter med børn, der IKKE går i dagtilbud, herunder sprogvurderinger	30 %	44 %	26 %	0 %
Deltagelse i eksterne projekter, ansøgninger til uddannelsespuljer	15 %	42 %	31 %	12 %
Faglig efteruddannelse	61 %	11 %	4 %	25 %
Deltagelse i undersøgelser og indberetning til brugerinformation.dk	4 %	44 %	48 %	4 %
Transporttid i arbejdstiden	14 %	64 %	9 %	14 %

Dagplejer				
Opgave/oplevelse	A	B	C	D
Forberedelse og dokumentation af aktiviteter med børn	51 %	24 %	7 %	18 %
Forberedelse og opfølgning i forbindelse med forældre-samtaler og -rådgivning	73 %	0 %	3 %	23 %
Generel information til forældre	82 %	2 %	0 %	16 %
Håndtering af formelle klager	67 %	4 %	4 %	25 %
Forældrebestyrelsesarbejde	32 %	26 %	16 %	26 %
Pædagogiske læreplaner	30 %	21 %	36 %	14 %
Arbejde med sprogvurderinger af 3-årige enkeltprogede børn	56 %	22 %	6 %	17 %
Arbejde med sprogvurderinger af tosprogede børn	56 %	28 %	0 %	17 %
Børnemiljøvurdering	53 %	32 %	11 %	5 %
Børn med særlige behov	63 %	3 %	34 %	0 %
Kontakt i forbindelse med overgang mellem dagtilbud og fra dagtilbud til skole/SFO	52 %	17 %	9 %	22 %
Opgaver i forbindelse med lokale eller institutionelle pædagogisk-faglige politikker/projekter	15 %	46 %	39 %	0 %
Deltagelse i eksterne projekter, ansøgninger til uddannelsespuljer	22 %	50 %	0 %	11 %
Faglig efteruddannelse	56 %	3 %	0 %	41 %
Deltagelse i undersøgelser og indberetning til brugerinformation.dk	14 %	48 %	38 %	0 %
Transporttid i arbejdstiden	33 %	63 %	0 %	4 %

# Bilag E. Regulering, opgaver og tidsanvendelse

## E.1 Opgaver, regulering og tidsforbrug

Kortlægningen i denne undersøgelse viser, at de indirekte brugerrettede opgaver på dagtilbudsområdet er reguleret af følgende kilder:

Reguleringskilder på dagtilbudsområdet
Dagtilbudsloven (LOV nr. 501 af 06/06/2007) §§ 3-6
Dagtilbudsloven (LOV nr. 501 af 06/06/2007) §§ 8-10
Dagtilbudsloven (LOV nr. 501 af 06/06/2007) § 11
Dagtilbudsloven (LOV nr. 501 af 06/06/2007) §§ 12-13
Dagtilbudsloven (LOV nr. 501 af 06/06/2007) §§ 14-16
Dagtilbudsloven (LOV nr. 501 af 06/06/2007) § 18
Dagtilbudsloven (LOV nr. 501 af 06/06/2007) § 97
Dagtilbudsvejledningen (VEJ nr. 26 af 26/05/2008) afsnit 15
Dagtilbudsvejledningen (VEJ nr. 26 af 26/05/2008) afsnit 37
Folkeskoleloven (LBK nr. 1049 af 28/08/2007) § 4
Lov om fremme af frit valg for borgerne (LOV nr. 253 28/03/2006) § 3
Serviceoven (LBK nr. 1117 af 26/09/2007) § 19
Serviceoven (LBK nr. 1117 af 26/09/2007) § 50

Nedenfor er en oversigt over alle indirekte opgaver på området samt den regulering, hvori opgaven har sit udspring. Opgaverne er kategoriseret som henholdsvis statsligt reguleret, lokalt reguleret eller ingen regulering. For alle statslige opgaver er angivet, hvor stor en andel af tidsforbruget der henføres til statslig regulering. Den øvrige del af tidsforbruget henføres til statslig regulering med lokal frihed baseret på beregninger af spredningen i tidsforbruget på tværs af kommuner. Metoden til opgørelse og fordeling af tidsforbruget er beskrevet nedenfor i bilagsafsnit E.2.

Opgave	Regulering		Regulerings- type	Andel af tids- forbrug i ty- pisk instituti- on i procent	Andel af tids- forbruget der henføres til statslig regule- ring
Forberedelse og dokumentation af aktiviteter med børn			Ingen regulering	3,6 %	-
Forberedelse og opfølgning i forbindelse med forældresamtaler og -rådgivning			Ingen regulering	2,0 %	-
Generel information til forældre			Ingen regulering	2,0 %	-
Håndtering af formelle klager	Dagtilbudsloven (LOV nr. 501 af 06/06/2007) § 97	Dagtilbudsvejledningen (VEJ nr. 26 af 26/05/2008) afsnit 37	Statslig	0,2 %	59 %
Forældrebestyrelsesarbejde	Dagtilbudsloven (LOV nr. 501 af 06/06/2007) §§ 14-16		Statslig	0,5 %	57 %
Pædagogiske læreplaner	Dagtilbudsloven (LOV nr. 501 af 06/06/2007) §§ 8-10	Dagtilbudsvejledningen (VEJ nr. 26 af 26/05/2008) afsnit 15	Statslig	2,1 %	84 %
Arbejde med sprogvurderinger af 3-årige enkeltsprogede børn	Dagtilbudsloven (LOV nr. 501 af 06/06/2007) § 11		Statslig	0,3 %	59 %
Arbejde med sprogvurderinger af tosprogede børn	Folkeskoleloven (LBK nr. 1049 af 28/08/2007) § 4a		Statslig	0,2 %	63 %
Børnemiljøvurdering	Dagtilbudsloven (LOV nr. 501 af 06/06/2007) §§ 12-13		Statslig	0,5 %	76 %
Børn med særlige behov	Dagtilbudsloven (LOV nr. 501 af 06/06/2007) §§ 8-10	Serviceoven (LBK nr. 1117 af 26/09/2007) § 19	Statslig	4,2 %	68 %
Kontakt i forbindelse med overgang mellem dagtilbud og fra dagtilbud til skole/SFO	Dagtilbudsloven (LOV nr. 501 af 06/06/2007) §§ 3-6		Statslig	0,4 %	68 %
Opgaver i forbindelse med Institutionen (pædagogisk udviklingsplan, kontrakt, virksomhedsplan m.v.)	Institutionsplan (pædagogisk udviklingsplan, kontrakt, virksomhedsplan m.v.)		Lokal	0,5 %	-

Involvering i aktiviteter med børn, der IKKE går i dagtilbud, herunder sprogvurderinger	Folkeskoleloven (LBK nr. 1049 af 28/08/2007) § 4a		Statslig	0,0 %	-
Deltagelse i eksterne projekter, ansøgninger til uddannelsespuljer			Ingen regulering	0,1 %	-
Faglig efteruddannelse			Ingen regulering	0,9 %	-
Deltagelse i undersøgelser og indberetning til brugerinformation.dk	Dagtilbudsloven (LOV nr. 501 af 06/06/2007) § 18	Lov om fremme af frit valg for borgerne (LOV nr. 253 28/03/2006) § 3	Statslig	0,3 %	55 %
Tilsyn med legestuer og dagplejere	Dagtilbudsloven (LOV nr. 501 af 06/06/2007) § 3-6		Statslig	0,0 %	-
Transporttid i arbejdstiden			Ingen regulering	0,3 %	-

## E.2 Metode til opgørelse af tidsforbrug fordelt på reguleringstyper

Der er ikke umiddelbart en entydig kobling mellem statslig regulering af en opgave og tidsforbruget på denne opgave. Tidsforbruget er således i et vist omfang også afhængig af for eksempel lokal implementering af reguleringen, lokal prioritering eller forskellige strukturelle vilkår. Det kan således ikke umiddelbart konkluderes, at al tidsforbrug på en opgave, der er statsligt reguleret, kan henføres til den statslige regulering af opgaven.

På den baggrund fordeles tidsforbruget på statsligt regulerede opgaver på to kategorier af regulering/tidsforbrug:

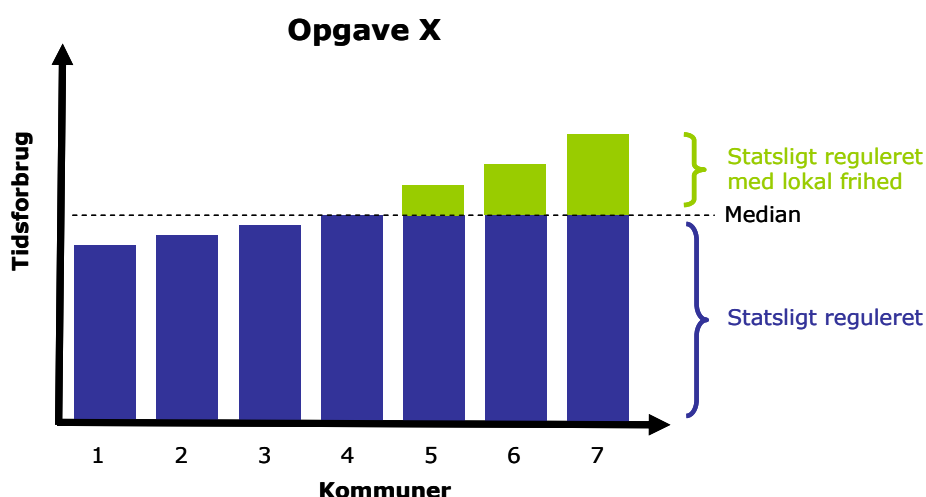
- Statsligt reguleret
- Statsligt reguleret med lokal frihed

Den første kategori (statsligt reguleret) er udtryk for det tidsforbrug på en opgave, som det vurderes, der skal til for at opfylde kravene i den statslige regulering.

Princippet for fordeling mellem de to kategorier er, at tidsforbruget i median-kommunen på en opgave betragtes som den tid, der skal til for at opfylde den statslige regulerings krav til udførelsen af denne opgave.

Med dette princip betragtes det tidsforbrug, som ligger under tidsforbruget i mediankommunen, som direkte henførbart til statslig regulering og defineres som *statsligt reguleret*. Det tidsforbrug, som ligger over tidsforbruget i mediankommunen, defineres som *statsligt reguleret med lokal frihed*, da tiden bruges på en statsligt reguleret opgave, men antages at udspringe af lokal implementering/prioritering.

Denne definition kan illustreres som i figuren nedenfor:



### Konkret kobling mellem statslig regulering og tidsforbrug

Tidsforbruget på alle opgaver, som er omfattet af statslig regulering, fordeles altså for den enkelte opgave på to kategorier:

- Statsligt reguleret
- Statsligt reguleret med lokal frihed.

Tiden fordeles i et variabelt forhold på de to kategorier (ud fra mediankommunen i målingen).

Tidsforbruget på de øvrige opgaver, som ikke er statsligt regulerede, fordeles på én af følgende tre kategorier:

- Lokalt reguleret
- Overenskomstreguleret
- Ikke reguleret.

Opgaver, som er både statsligt og lokalt regulerede, bliver altså alene fordelt i de to første kategorier ("statsligt reguleret" og "statsligt reguleret med lokal frihed"), da den statslige regulering har forrang for den

lokale regulering og dermed i første række må betragtes som bestemmende for, om opgaven udføres. Såfremt den lokale regulering (eller implementering) påvirker tidsforbruget, vil dette afspejle sig i fordelingen mellem de to nævnte kategorier.

### **Fordeling mellem de statslige kategorier**

Tidsforbruget på alle opgaver, som er omfattet af statslig regulering, er altså for den enkelte opgave fordelt på to kategorier:

- Statsligt reguleret
- Statsligt reguleret med lokal frihed

Tiden er fordelt i et variabelt forhold på de to kategorier (ud fra median-kommunen i målingen). Det variable forhold er baseret på spredningen mellem kommunerne for den største medarbejdergruppe på området (pædagoger).

Tidsforbruget på de øvrige opgaver, som ikke er statsligt regulerede, er fordelt på én af følgende tre kategorier:

- Lokalt reguleret
- Overenskomstreguleret
- Ikke reguleret

Opgaver, som er både statsligt og lokalt regulerede, er altså alene fordelt i de to første kategorier ('statsligt reguleret' og 'statsligt reguleret med lokal frihed'), da den statslige regulering har forrang for den lokale regulering, og dermed i første række må betragtes som bestemmende for, om opgaven udføres. Såfremt den lokale regulering (eller implementering) påvirker tidsforbruget, afspejler dette sig i fordelingen mellem de to nævnte kategorier.

Beregningen af tidsforbrug på de enkelte reguleringskilder er gennemført for en typisk institution. Beregningen af tidsforbruget og fordelingen på reguleringskilder for en typisk institution bygger på fordeling af tidsforbruget for de enkelte medarbejdergrupper og den relative fordeling af medarbejdergrupper i en typisk institution.