



Bilag 1

Tilbagemeldinger fra klyngeledere og pædagogiske ledere

Forvaltningen har foretaget en indledende dialog med 7 klyngeledere, 7 pædagogiske ledere, samt repræsentanter fra BUPL og LFS. Dialogen viser, at ledere på dagtilbudsområdet i BUF oplever et betydeligt råderum på de fleste områder. Dialogen med lederne og de faglige organisationer viser også, at der overordnet set er tilfredshed med de nuværende organisatoriske rammer, men med rum til forbedring. Ingen af de ledere, der deltog, har et ønske om at afprøve forsøg med at være selvejende.

Det fremhæves til dels, at ledere oplever at have mulighed for at tilpasse pædagogiske indsatser og organisering til de lokale behov, og at denne frihed giver plads til at udvikle løsninger tæt på børn, forældre og medarbejdere. Flere peger på, at fleksibiliteten er en styrke for kvaliteten i dagtilbuddene og understøtter en kultur, hvor faglighed og ledelsesrum kan udfolde sig.

Samtidig giver andre udtryk for, at der fortsat er områder, hvor friheden opleves som begrænset, og hvor der kan være behov for yderligere fleksibilitet og tilpasning til lokale forhold. Det gælder især bestemte administrative systemer, krav til faste samarbejdsformer og netværk samt enkelte elementer af tilsynet. Også muligheden for udløbsdatoer på indsatser og krav nævnes som et tema. Disse områder udfoldes nedenfor.

Der blev i dialogen ikke fremhævet koncepter, tiltag, metoder eller administrative krav, der ikke allerede fremgår af forvaltningens kortlægning.

Administrative systemer og praksisser

Flere klyngeledere oplever økonomistyring og indkøb gennem Kvantum, sygefraværssystemet (både registrering og opfølgning), hjemmeside og GDPR- og IT-sikkerhedskurser som barrierer, der fylder unødigt i hverdagen og af forskellige årsager tager tid fra kerneopgaven. Rammerne omkring dette opleves som rigide og unødigt komplekse og omfattende – også sammenlignet med gængse praksis i andre kommuner. Det er ikke selve kravet om kendskab til IT-sikkerhed og personoplysninger, der opleves som problematisk, men

09-09-2025

Sagsnummer I F2
2024 - 24526

Dokumentnummer i F2
8662259

Sagsnummer i eDoc
2024-0417641

Sagsbehandler
Axel Nordqvist

snarere de omstændigheder, under hvilke disse kompetencer skal erhverves, herunder via moduler og test.

Der blev efterlyst muligheden for at blive certificerede under hensyntagen til lokale behov og ressourcer. Flere af lederne luftede idéen om at have et endnu tættere samarbejde med de Administrative Fællesskaber om løsningen af administrative opgaver.

Forvaltningen er opmærksom på de udfordringer, som ledere og medarbejdere oplever i relation til enkelte systemer og administrative krav. Flere af områderne – herunder krav til GDPR og IT-sikkerhed – er fastlagt af nationale regler og fælleskommunale løsninger, som Københavns Kommune er forpligtet til at følge. Samtidig arbejder forvaltningen løbende på at lette de administrative processer, hvor det er muligt, og har fokus på at understøtte en mere brugervenlig anvendelse af de eksisterende systemer. Det gælder blandt andet arbejdet med at forenkle registreringsopgaver, udvikle mere målrettede kurser samt sikre, at de decentrale ledere har den nødvendige støtte og vejledning i hverdagen.

BUPL peger på, at de selvejende institutioner i vidt omfang vurderes på samme måde som de kommunale, men at de samtidig bør have frihed til egne løsninger på de administrative rammer. Konkret fremhæves det, at de selvejende ikke bør være bundet af Kvantum i forbindelse med indkøb, og at registrering af ferie- og lukkedage bør kunne ske lokalt, når det ikke er fastsat ved lov.

De selvejende daginstitutioner har dog slet ikke adgang til Kvantum, og de kan og skal derfor ikke bruge KVANTUM. Selvejende institutioner er, som kommunale dagtilbud, forpligtet til at registrere, hvornår der holdes lukket i forbindelse med ferier og helligdage, jf. aftalen om kommunernes økonomi i vejledningen til dagtilbudsloven pkt. 102.

Det er væsentligt at understrege, at der ikke altid er enighed blandt de adspurgte ledere om tyngden af forskellige opgaver. Et eksempel er dagtilbuddenes hjemmeside. Nogle ser det som en unødigt og vanskelig opgave at vedligeholde en hjemmeside, mens andre ser positivt på værdien af at gøre det og ikke som en unødigt pligt.

Tilsyn og evaluering

Nogle klynge- og pædagogiske ledere oplever elementer af tilsynet og dokumentationskrav, der bidrager til at sikre kvalitet, sikkerhed og overholdelse af standarder, i nogle få tilfælde som kontrollerende og overlappende processer, hvor der er et ønske om større metodefrihed. Brand- og hygiejnetilsyn samt værktøjer som KIDS fremhæves ligeledes af få ledere som ressourcekrævende.

Enkelte peger på, at tilsynskonceptet opleves som unødigt kontrollerende, idet der næsten altid stilles krav om forbedring. Det blev foreslået, at tilsynene i højere grad differentieres, så hyppighed og

omfang afhænger af den vurderede kvalitet, f.eks. færre og mere målrettede tilsyn på afdelinger med høj kvalitet. En sådan model vil kunne styrke fokus på pædagogisk udvikling og samtidig frigøre tid og ressourcer til lokal tilpasning.

Ligeledes fremhævede BUPL-værktøjet KIDS, hvor det opleves som en begrænsning, der fremmer en specifik opfattelse og tilgang til udvikling af pædagogisk kvalitet. Dette giver ikke tilstrækkeligt lokalt råderum til at arbejde med kvaliteten ud fra deres egne anskuelser, ressourcer og behov. KIDS, som er et værktøj anvendt i tilsynet, spiller en rolle i at systematisere og strukturere den pædagogiske udvikling. Formålet er at sikre en ensartet vurdering af kvaliteten på tværs af forskellige dagtilbud.

Enkelte ledere påpegede, at brandtilsynet opleves som utydeligt og unødigt ressourcekrævende med straks-påbud, der ikke modtages godt i dagtilbuddene på grund af manglende gennemsigtighed og en oplevet forventning om, at lederne er helt inde i brandregler.

Tilsyn er en del af forvaltningens pligt til at sikre, at dagtilbud lever op til kvalitetsstandarder og lovmæssige krav. Tilsynet bidrager til at sikre børnenes sikkerhed og trivsel, samt at institutionerne opretholder en høj pædagogisk kvalitet. Gennem tilsyn kan man identificere områder, der fungerer godt, samt de der har brug for forbedring, hvilket giver mulighed for målrettede indsatser og ressourcestyring.

Samlet set viser dialogen, at der er behov for at balancere tilsynets rolle som kontrolredskab og som udviklingsværktøj. Flere peger på, at tilsynets resultater bør ses i kontekst af institutionernes vilkår og anvendes i samarbejde til at styrke pædagogisk udvikling snarere end som ensidigt kontrolværktøj.

Kommunikation, netværk og samarbejdskoncepter

Flere ledere oplever uklarhed omkring, hvad der er obligatoriske krav, og hvad der tilbydes som tilbud eller vejledning. Manglende tydelighed skaber usikkerhed og frustration lokalt og samtidig peger det på, at kommunikationen centralt fra opfattes forskelligt.

Konceptet *Stærkt Samarbejde* illustrerer dette; nogle ser det som et centralt krav, mens andre forstår, at implementeringen kan tilpasses lokalt. I et område er det indført fleksibelt med løbende lokale tilpasninger for at imødekomme behovene fra dagtilbud, hvilket sikrer en god overgang mellem disse. I et andet område følger man en fast struktur med omfattende møder og samarbejdsformer, som nogen finder uhensigtsmæssige i praksis.

Det er i øjeblikket obligatorisk for dagtilbud at indgå i *Stærkt Samarbejde*, men hvordan det implementeres lokalt, er fleksibelt med vejledende tilbud og modeller for, hvordan det gode samarbejde kan

skabes. Der er dog en tydelig opgave i at styrke kommunikationen, så forskellen mellem krav og fleksibilitet bliver klarere.

Tilsvarende gælder netværk som praktiknetværk. Nogle ledere fremhæver netværkene som mødetunge og indgribende i hverdagen, mens andre anerkender værdien af dialog, vidensdeling og en styrket indsats for praktikanter. Her peges på behovet for, at netværk og samarbejdskoncepter organiseres mere målrettet og strategisk, så de understøtter kvalitet og udvikling frem for at opleves som administrativ byrde.

Flere ledere peger samtidig på behovet for oprydning i eksisterende tiltag, inden nye tilføjes. Nye tiltag bør indføres med en klar plan for evaluering og afvikling, så man løbende kan justere eller afvikle initiativer, der ikke skaber værdi. Dette er et relevant perspektiv at inddrage i drøftelsen om sanering af politikker (jf. ØU 08.04.25), da en solnedgangsklausul kan sikre, at nye tiltag og politikker evalueres løbende med henblik på justering eller afvikling, hvis de ikke længere skaber værdi eller lever op til deres formål.

Tid og arbejdsvilkår

Nogle få ledere efterspurgte i dialogen mere tid til forberedelse og refleksion til udvikling af den pædagogiske praksis og planlægning af pædagogiske aktiviteter. Det blev fremhævet, at man ikke i udgangspunktet – som på skoleområdet – har forberedelsestid som pædagog.

Som del af forvaltningens bestræbelser på at forbedre arbejdsforholdene for pædagoger og støtte deres faglige udvikling, er der blevet udarbejdet en inspirationspjece, der fokuserer på fleksibel arbejdstilrettelæggelse i dagtilbud, herunder forberedelsestid. Denne pjece er en samling af casestudier fra dagtilbud, der har søgt midler fra fastholdelsespuljen. Den dokumenterer de forskellige tiltag, der har bidraget til at skabe mere fleksibilitet og indflydelse i tilrettelæggelsen af pædagogisk arbejde.

Forberedelsestid er en vigtig komponent for pædagoger, da det giver dem mulighed for faglig fordybelse og planlægning, som styrker kvaliteten af det pædagogiske arbejde.

Input fra selvejende daginstitutioner og BUPL

Forvaltningen har i inddragelsesprocessen om frisættelse og forenkling både haft en dialog med BUPL og med LFS.

BUPL's pointer viser overordnet, at der for de selvejende institutioner er en generel tilfredshed med samarbejdet med forvaltningen, og at der i praksis er ønske om endnu tættere samarbejde og sparring med kommunale institutioner og klynger. Samtidig er der primært ønsker om frisættelse på områder, hvor kommunen ikke i praksis kan frisætte, da forvaltningen er bundet af national lovgivning og regler.

BUPL understreger, at det for de selvejende institutioner grundlæggende handler om mere tillid og mindre kontrol. Hvis man skal fjerne elementer, skal fokuset være på at fjerne indsatser eller koncepter, der har til formål at kontrollere opfyldelsen mål og krav.

Et eksempel, der fremhæves, er sprogvurderinger. Disse vurderes som værende genstand for kontrol og vurderinger, hvor grundlaget for at udføre dem bliver betvivlet. Vurderingen af dagtilbud baseret på historiske data for børn, der ikke længere er i det pågældende dagtilbud, bliver problematiseret.

Forvaltningen udfører sprogvurderinger af børn som et lovkrav for tidligt at identificere sprogveskigheder, hvilket sikrer målrettet sprogstøtte inden skolestart. Dette giver mulighed for at tilpasse pædagogiske aktiviteter, der fremmer barnets sproglige udvikling og sociale trivsel.