

# UDVIKLINGSKONTRAKT



**2023**

---



## INDHOLD

Udviklingskontrakt 2023 for Hørning Dagtilbud .....	3
Direktionens udviklingsspor (DUS) .....	4
Udviklingsspor 1 - Den røde tråd fra politik til virkning for borgeren .....	4
Udviklingsspor 2 - God ledelse og en bæredygtig organisation .....	4
Udviklingsmål med relation til udviklingsspor 1 .....	5
Udviklingsmål 1: Balanceret vækst – bæredygtig udvikling .....	5
Udviklingsmål 2: Styrket samarbejde på tværs .....	6
Udviklingsmål med relation til udviklingsspor 2 .....	7
Udviklingsmål 3: Lavt sygefravær .....	8
Udviklingsmål 4: Fleksible og bæredygtige arbejdsformer .....	9
Udviklingsmål 5: God modtagelse (fastholdelse og rekruttering) .....	10
Udviklingsmål 6: Udvikling af opgaveløsningen .....	11
Udviklingsmål 7: Fokus på ledelsesudvikling .....	12

## UDVIKLINGSKONTRAKT 2023 FOR HØRNING DAGTILBUD

I Hørning Dagtilbud ser vi udviklingskontrakten som det strategiske spor, der skal forfølges i det/de kommende år. Derfor vil det af udviklingskontrakten fremgå hvilke udviklingsmål, vi skal arbejde med.

Udviklingsmålene viser både, hvordan vi bidrager til realisering af Skanderborg Byråds politikker og forandringer, hvordan vi arbejder sammen med andre dele af det kommunale fællesskab, hvordan vi realiserer vores egen lokale ambitioner og hvordan vi følger op på virkningerne af det, vi har sat i gang.

Vores udviklingsmål præges af udviklingsspor, som er vedtaget af direktionen i Skanderborg Kommune. Udviklingsmålene beskrives i denne kontrakt så kort som muligt. Egentlige projektbeskrivelser eller lignende fremgår således ikke af udviklingskontrakten.

I denne kontrakt vil det fremgå, hvordan vi i 2023 vil arbejde med følgende udviklingsmål:

- 1. Balanceret vækst – bæredygtig udvikling**
- 2. Styrket samarbejde på tværs**
- 3. Lavt sygefravær**
- 4. Fleksible og bæredygtige arbejdsformer**
- 5. God modtagelse (Fastholdelse og rekruttering)**
- 6. Udvikling af opgaveløsningen**
- 7. Ledelsesudvikling**

## DIREKTIONENS UDVIKLINGSSPOR (DUS)

### UDVIKLINGSSPOR 1 - DEN RØDE TRÅD FRA POLITIK TIL VIRKNING FOR BORGEREN

#### **Baggrund og formål:**

Byrådets udviklingspolitik sætter den overordnede kurs for den måde, vi skal udvikle Skanderborg Kommune sammen med borgere, virksomheder og lokalsamfund.

#### **Det politiske og strategiske afsæt:**

- Balanceret vækst – bæredygtig udvikling
- En kommune hvor alle er med
- Det gode liv i fællesskabet
- Grøn Skanderborg

### UDVIKLINGSSPOR 2 - GOD LEDELSE OG EN BÆREDYGTIG ORGANISATION

#### **Baggrund og formål:**

Med dette spor ønsker direktionen at fastholde og udvikle ledelse og medarbejdere samt at holde fokus på faglighed og et godt arbejdsmiljø.

God ledelse opnås, når vi i hverdagen skaber og fastholder en tydelig kurs, sikrer den nødvendige koordinering og skaber opbakning og engagement til løsningen af vores kerneopgave – både i egen enhed og på tværs. Dette indebærer, at vi navigerer inden for spændingsfelterne:

- Helhedsorientering og lokalt fokus
- Handling og involvering
- Styring og understøttelse
- Drift og udvikling

Et stort fokus på fastholdelse og rekruttering er nødvendigt i arbejdet med at sikre en bæredygtig organisation, der også på sigt kan løse opgaven i mødet med borgeren.

### **Det politiske og strategiske afsæt:**

- Lavt sygefravær
- Fleksible arbejdsformer (bæredygtige arbejdsformer)
- God modtagelse (fastholdelse og rekruttering)
- Udvikling af opgaveløsningen
- Fokus på ledelsesudvikling

## **UDVIKLINGSMÅL MED RELATION TIL UDVIKLINGSSPOR 1**

I Hørning Dagtilbud vil vi arbejde med to udviklingsmål, der primært falder inden for rammen af direktionens første udviklingsspor - "Den røde tråd fra politik til virkning for borgeren". Nedenfor følger en beskrivelse af disse udviklingsmål og af hvordan vi vil arbejde med dem i det kommende år.

### **UDVIKLINGSMÅL 1: BALANCERET VÆKST – BÆREDYGTIG UDVIKLING**

Med dette punkt ønsker vi at bidrage til udvikling og formulering af en ny sammenhængende børnepolitik for Skanderborg Kommune.

#### **Aktiviteter:**

I forhold til at sikre balanceret vækst og bæredygtig udvikling vil vi prioritere mellem *skal* og *kan* opgaver, og arbejde på at sikre mere effektive arbejdsgange. Vi vil arbejde med følgende områder:

- I stedet for at tage på hjemmebesøg hos alle nye børn i dagtilbuddet, vil vi vurdere behovet hos det enkelte barn og dets familie.
- Der skal arbejdes med digitalisering i forhold til at afskaffe timesedler samt opnå, at alt ferieindberetning fremadrettet skal foregå på medarbejderportalen.

#### **Forventede virkninger for borgeren:**

- Hjemmebesøg kan være ressourcekrævende, da personalet bruger en del tid på besøgene. Den tid, vi "sparer", skal bruges til løsning af kerneopgaven og vil betyde flere medarbejdere ved børnene i åbningstiden.
- Omorganisering af timesedler og ferieindberetning vil frigive tid til kerneopgaven, både hos det pædagogiske personale og i administrationen.

### **Tidsperspektiv:**

- Tiltagene igangsættes i januar 2023.

### **Opfølgning på udviklingsmålet og virkningen:**

- Vi forventer, at vi medio 2023 anvender mere tid til børnene, da der ikke nødvendigvis skal afsættes tid til hjemmebesøg. Virkningen vil forventeligt være mere tid til kerneopgaven og mere grundighed omkring andre pædagogiske opgaver.
- I forhold til omorganisering af timesedler og ferieindberetning arbejder vi frem mod at gøre timesedlerne mere simple og kun skrive det nødvendige på (dvs. alle løntillæg – det vi ikke kan trække via Kalenda). Virkningen af dette vil være, at medarbejdere, daglige ledere og administrationen bruger mindre tid på administration.
- Opfølgning og evaluering på ændringen af procedurerne foretages af ledelsen på ledermøder i august og december 2023.

## **UDVIKLINGSMÅL 2: STYRKET SAMARBEJDE PÅ TVÆRS**

Med dette punkt ønsker vi at bidrage til bevægelsen fra at tale om understøttelse, til at tale om samarbejde og samskabelse. Vi vil arbejde på at udvikle det tværgående og tværfaglige samarbejde med fokus på helhed og sammenhæng i opgaveløsningen.

### **Aktiviteter:**

- De daglige ledere i dagtilbuddet kontakter hinanden for at undersøge, hvilke faglige ressourcer, der findes, og kan sættes i spil, på tværs til gavn for kerneopgaven.
- I 2022 påbegyndte vi en indsats for at skabe bedre sammenhænge og gode overgange imellem hjem, dagpleje, vuggestue, børnehave og skole. Denne indsats fortsættes i 2023.
- De daglige ledere, som har børn på et PLC-møde, deltager på mødet. De ledere, som ikke har børn på et møde, *kan vælge* at deltage.
- Aftale om brug og involvering af sundhedsteam, sundhedsplejerske samt ergo- og fysioterapeut på PLC-møder efter behov.
- Formaliseret samarbejde med sundhedsafdelingen omkring relationel koordinering dvs. et styrket samarbejde, der i højere grad understøttes af personlige møder. Der igangsættes en prøvehandling i Hørning Dagtilbud.
- Kontraktholder deltager i distriktsteamet.

### **Forventede virkninger for borgeren:**

- Vidensdeling internt i dagtilbuddet - og evt. med andre dagtilbud og skolerne i Hørning - som vil være til gavn for børn og unge i Hørning.
- En mere helhedsorienteret indsats, der vil give bedre trivsel for den enkelte.

### **Tidsperspektiv:**

- Løbende koordinering af kontakt og besøg på ledermøder i forhold til at undersøge hvilke ressourcer, der er på tværs i dagtilbuddet.
- Overgangsgruppe-arbejdet fortsætter fra 2022 ind i 2023.
- Relationel koordinering mellem dagtilbud, Sundhedstjenesten og PPR samt i distriktsteamet rammesættes løbende.

### **Opfølgning på udviklingsmålet og virkningen:**

- Vi forventer, at den relationelle koordinering betyder, at vi lettere får løst de udfordringer, der dukker op og evaluerer på dette medio 2023. Virkningen forventes at være styrkelse af den faglige ledelse samt et bedre arbejdsmiljø.
- I 2022 arbejdede vi på at styrke vores distriktssamarbejde. Indsatsen for at opnå et styrket fællesskab fortsættes i 2023 med et særligt fokus på nye aktører.
- I forhold til PLC-møderne forventer vi, at udviklingen af læringsrummet vil skabe større fagligt udbytte for de daglige ledere. At møderne starter med et tema, så de ledere, der ikke har børn "på", kan forlade mødet, når børnedrøftelsen går i gang. Virkningen forventes at blive relevant deltagelse - herunder af eksempelvis sundhedsteamet og ergoterapeut - samt faglig udvikling og tidsbesparelse.

## **UDVIKLINGSMÅL MED RELATION TIL UDVIKLINGSSPOR 2**

I Hørning Dagtilbud vil vi også arbejde med fem udviklingsmål, der primært er præget af tænkningen i direktionens andet udviklingsspor - "God ledelse og en bæredygtig organisation". Nedenfor følger en beskrivelse af disse udviklingsmål og af hvordan vi vil arbejde med dem i det kommende år.

### UDVIKLINGSMÅL 3: LAVT SYGEFRAVÆR

Med udviklingsspor 2 opstiller direktionen bl.a. en målsætning om at nedbringe det høje sygefravær, der er i Skanderborg Kommune. I Hørning Dagtilbud har vi det sidste år arbejdet målrettet med at nedbringe vores sygefravær med 1 procentpoint. Målet for 2023 er at nedbringe sygefraværet med yderligere 0,5 procentpoint. Vi vil især have fokus på korttidsfravær og på arbejdsrelateret langtidsfravær samt være undersøgende i forhold til de omstændigheder, der gør, at medarbejdere har et stabilt fremmøde.

#### **Prioritering:**

- Systematisk brug af Workflow og Targit.
- Lederne eksperimenterer med lokale tiltag, som kan sænke sygefraværet i det enkelte børnehus.
- Nærved-ledelse i forhold til alle medarbejdere, både de syge og de raske.
- Der gives mulighed for, at medarbejdere interviewes af de daglige ledere og af dagtilbudslederen og for at italesætte det, der gøres godt.
- Ansættelse af "flyvere" (længerevarende ansættelser af vikarer), som kan understøtte de faste medarbejdere. Vi vil afprøve om denne form for personaledekning tilgodeser det psykiske arbejdsmiljø.
- At gøre arbejdsplaner mere forudsigelige for medarbejderne – herunder at give medarbejderne mere medbestemmelse og medindflydelse i forhold til disse.
- Oplyse medarbejderne om sundhedsordning og erhvervspsykolog.
- At have øje for, og opmærksomhed på, de langtidsfriske.

#### **Forventede virkninger for borgeren:**

- Flere ressourcer til løsning af kerneopgaven.
- Bibeholdelse eller øget kvalitet i kerneopgaven.
- Bedre arbejds- og børnemiljø.

#### **Tidsperspektiv:**

- Udviklingsmålet er en fortsættelse af den målrettede indsats, vi påbegyndte i 2022, i forhold til nedbringelse af vores sygefravær. I 2023 arbejder vi løbende med de ovenfor beskrevne aktiviteter og evaluerer om målsætningen er nået i slutningen af 2023.



### **Opfølgning på udviklingsmålet og virkningen:**

- I august 2023 laver vi en midtvejsevaluering i forhold til udviklingen i vores sygefravær.
- I slutningen af december 2023 evaluerer vi på de specifikke indsatser samt på om den overordnede målsætning er nået. Har vi nedbragt vores sygefravær med 0,5 procentpoint?

## **UDVIKLINGSMÅL 4: FLEKSIBLE OG BÆREDYGTIGE ARBEJDSFORMER**

Med dette indsatsområde ønsker vi blandt andet at få et større fokus på mulighederne for, at medarbejderne selv er med til at tilrettelægge deres administrative arbejdsopgaver. Det er vores forventning, at øget medbestemmelse for medarbejderne vil højne arbejdsglæden og trivlsen.

### **Aktiviteter:**

Der gives mulighed for at afprøve et eller flere af følgende tiltag i de enkelte huse:

- Brug af H-dage (hjemmearbejdsdage) for medarbejdere, som ønsker dette.
- 4-dages arbejdsuge.
- Afvikling af pædagogiske dage om fredagen.
- Afholdelse af personalemøder i åbningstiden, så antallet af aftenmøder nedbringes.
- Seniorordning med fleksible arbejdsuger.
- Tilbud om motion til medarbejderne.

### **Forventede virkninger for borgeren:**

- Bedre kvalitet i kerneopgaven.
- Bedre trivsel for medarbejderne - giver bedre trivsel for børnene.
- Arbejdsglæde som smitter.
- En mere attraktiv arbejdsplads for seniorer og medarbejdere med specielle kompetencer som eksempelvis en musikkonsulent.

### **Tidsperspektiv:**

- Indsatsen igangsættes i 2023 og fortsættes i 2024.

### **Opfølgning på udviklingsmålet og virkningen:**

- Vi forventer, at den øgede medbestemmelse over administrative opgaver højner arbejdsglæden, trivslen og på sigt er med til at fastholde personale og tiltrække nye gode medarbejdere.
- Vi vil eventuelt sammenligne vores seneste og kommende APV-undersøgelser for på denne måde at få et bedre indblik i tiltagenes virkning.

### **UDVIKLINGSMÅL 5: GOD MODTAGELSE (FASTHOLDELSE OG REKRUTTERING)**

Forskning viser, at ansatte, som oplever et velstruktureret introduktionsprogram, har 70 % større sandsynlighed for fortsat at være på arbejdspladsen efter tre år. Derfor vil vi med dette punkt skabe bedre trivsel og mulighed for at fastholde medarbejderne i Hørning Dagtilbud.

#### **Aktiviteter:**

- On-boarding program for nyansatte, herunder mentor-ordning.
- Udlevering af velkomstmappe med velkomstbrev til alle medarbejdere.
- Opstartssamtaler: Nye fastansatte medarbejdere inviteres til en samtale med deres daglige leder henholdsvis 14 dage, 1 måned og 3 måneder efter, de er startet.
- Evalueringssmøde for nyansatte.
- Dagtilbudsmøder for nyansatte i hele dagtilbuddet hvert halve år.
- Vidensdeling i ledelsen i forhold til virkning af stillingsopslag.
- Fokus på studerende (pædagogiske assistenter, pædagoger med flere), skolepraktikanter og virksomhedspraktikanter.
- Tilbud om midlertidige særligt tilrettelagte arbejdsvilkår, hvor der skabes mulighed for fleksibilitet for sårbare medarbejdere.

#### **Forventede virkninger for borgeren:**

- Bibeholdelse af tryghed, relationer og faglig kvalitet.
- Sammenhæng og kontinuitet i varetagelsen af kerneopgaven.

#### **Tidsperspektiv:**

- Tiltagene er igangsat i 2022 og fortsætter i hele 2023.

### **Opfølgning på udviklingsmålet og virkningen:**

- At vi får en lavere omsætningshastighed i medarbejdergruppen.
- At vi kan se en positiv udvikling i procentdelen af pædagogisk uddannet personale i vores dagtilbud.

## **UDVIKLINGSMÅL 6: UDVIKLING AF OPGAVELØSNINGEN**

Med dette punkt ønsker vi sammen med de øvrige dagtilbud og dagplejen i Skanderborg Kommune at bidrage til udviklingen af visitationen og visiteringsproceduren til gavn for borgerne i Skanderborg Kommune. Samtidig vil vi bidrage til udvikling af proceduren omkring de sundhedsfaglige støtteportioner.

### **Aktiviteter:**

- Medvirke til videreudvikling af anvisnings- og visiteringsprocedurer. Vi anvender udfordringspligten for at skabe bedre mulighed for at udnytte de ledige pladser, vi har i dagtilbuddet.

### **Forventede virkninger for borgeren:**

- Smidigere proces og højere effektivitet i forhold til visitation til dagpleje og dagtilbud i Skanderborg Kommune - så alle børn får den rette plads til rette tid.
- Smidigere og mere effektiv ansøgningsprocedure i forbindelse med sundhedsfaglige tiltag - så børn med særlige udfordringer hurtigere får den rette hjælp.

### **Tidsperspektiv:**

- I løbet af 2023.

### **Opfølgning på udviklingsmålet og virkningen:**

- Hurtigere visitation og mere effektive ansøgningsprocedurer fremadrettet.

## UDVIKLINGSMÅL 7: FOKUS PÅ LEDELSESUDVIKLING

Vi tror på, at ledelse er noget, vi gør og at ledelsesudvikling derfor kan foregå på mange måder. Med dette udviklingsmål ønsker vi at blive bedre til at understøtte hinanden på tværs i dagtilbuddet. Alle ledere byder ind med deres kompetencer, så vi fremadrettet bliver bedre til at håndtere udfordringer og forandringer, når de opstår.

### **Aktiviteter:**

- Gøre brug af intern og ekstern sparring i ledelsen.
- Fortsat fokus på diplomuddannelse i ledelse.
- En årlig lederkonference, der kan styrke ledelsen, både socialt og fagligt.
- Fokus på koordinering af de ledelsesmæssige ressourcer.
- Mulighed for arbejdsfællesskaber.
- Kulturanalyse/observation af hinandens (ledernes) arbejdspladser.

### **Forventede virkninger for borgeren:**

- Godt arbejdsmiljø for daglige ledere påvirker medarbejdere, børn og forældre.
- Ledelsesfaglig kvalitet.
- Oplevelse af sammenhæng og retning i dagtilbuddet.
- Oplevelse af en kompetent ledelse, der både er menneskeligt og fagligt velunderstøttede.

### **Tidsperspektiv:**

- Aktiviteterne er igangsat i 2022 og fortsættes i 2023.

### **Opfølgning på udviklingsmålet og virkningen:**

- Evaluering af ledelsesudviklingen foregår løbende på ledermøder i dagtilbuddet.