



### **BILAG 3**

27-08-2010

#### **Generelle svar og faktaark**

I de enkelte fakta-ark, som præsenteres i denne indstilling, gives der konkrete svar på konkrete forhold omkring de enkelte forslag, og eventuelt alternative forslag håndteres men da en hel række af de kommentarer, der er indkommet går igen i diverse høringssvar er det valgt at samle generelle spørgsmål, kommentarer og svar i et fælles dokument. De data, der indledningsvist præsenteres i fakta-arket, er således data fra juni 2010, da der løbende er mindre justeringer og f.eks. ændringer i normeringer vil der være nogle få ændringer i disse data.

Sagsnr.  
2010-125300

Dokumentnr.  
2010-580152

#### **Forvaltningens kommentarer til ofte stillede spørgsmål og fremførte kritikpunkter**

1.

*a) Hvorfor har vi ikke lyttet til andres erfaringer?*

*b) Hvorfor afventer vi ikke evalueringen fra Århus? Hvorfor denne "forhastede" proces med høring i ferieperioden?*

Forvaltningen har set på erfaringer fra andre kommuner blandt andet Høje Tåstrup, Ballerup, Gentofte og Århus Kommuner (se afsnit om kompetenceudvikling i bilag om Videre proces). Der er afholdt møder med blandt andet repræsentanter fra Århus kommune. Der er ikke nogen entydig konklusion på baggrund af disse erfaringer, men forvaltningen er blevet bekræftet i særlige fokuspunkter som skal sikre

#### **Kapacitetsstyring**

Gyldenløvesgade 15  
1502 København V

Telefon  
3366 4500

E-mail  
kj72@buf.kk.dk

EAN nummer  
5798009383716

www.kk.dk

succesen ved implementering af klyngeledelse, så som decentral forankring, nærdemokratiet og mangfoldighed.

Forvaltningen har derfor, bl.a. på baggrund af disse erfaringer, arbejdet med at udvikle en egen model, som passer til Københavns kommunes virkelighed. I København er der næsten lige mange kommunale og selvejende institutioner, hvorfor det er nødvendigt at arbejde med nogle brede koncepter. Derudover har det i den københavnske proces været et stærkt ønske, at resultatet en ny struktur skulle bidrage til afbureaukratisering af ledelsesopgaver ikke centralisering af ledelseskompetencen. Derfor har det været stærkt vægtet at finde strukturer, som kunne understøtte de decentrale institutioner bedst muligt.

Forvaltningen er enig i, at processen har været meget kompakt og at det ikke er optimalt, at høringsperioden strækker sig over sommerferien. Årsagen til den valgte tidsplan er, at give Børne- og Ungdomsudvalget det bedst muligt kvalificerede beslutningsgrundlag, som kan indgå i de budgetforhandlinger, som allerede foregår.

2.

*Der er bekymring for et ”vandre liv” for både børn og personale. Dette vil gå ud over arbejdsmiljøet og trygheden og umuliggøre planlægning*

Børne- og Ungdomsudvalget har truffet beslutning om, at der ikke vil blive oprettet vandrebørnehaver, således at man ikke vil opleve børnegrupper, som skal flytte sig fra den ene enhed til den anden.

Med henblik på personale så er en af hensigterne med henblik på at få en mere effektiv administration og bevare mulighederne for fuldtidsstillinger så vidt muligt, at personalet kan dække hinanden på tværs af enheder i en klynge. Dette kan f.eks. være en kombination af et fælles vikarkorps til akutte situationer og afløsning med fast personale i situationer, som ferier. På længere sigt vil der således ikke være tale om fremmede, men kollegaer.

Hvordan et sådant system indrettes løses konkret i de enkelte klynger og udgangspunktet må være, at bevare både planlægningssikkerheden og trygheden i den enkelte enhed. Det er ledelsesteamet i klyngen der skal arbejde med, hvornår det er hensigtsmæssigt at dække hinanden på tværs af enhederne. Ledelsesteamet skal understøttes i, at der er fokus på at der er et ledelsesrum, både i den enkelte enhed og klyngen.

3.

*Pædagogtid vil gå fra børnene til at løse almindelige administrative opgaver når enhedslederen er fraværende pga. sygdom, ferie mv.*

Forslaget er at dækning af enhedslederens opgaver ved fravær vil

blive organiseres af/i ledelsesteamet. Hvis det handler om længerevarende fravær vil de almindelige regler for konstituering fortsat gælde.

Proces vedr. den endelige ansvarsfordeling i ledelsesteamet drøftes i forbindelse med afklaring af stillingsprofilerne generelt (se bilag Ansættelsesprocedure og stillingsprofiler).

4.

*Klyngeledelsen distanceres fra børn og personale, og ved afskaffelse af souschefstillingen afskaffes ledelsesteamet, og dermed en vigtig intern sparring*

I hver enhed vil der fortsat være placeret en leder med et pædagogisk ansvar. Den daglige pædagogiske ledelse vil derfor ikke blive flyttet længere væk fra børn og personale i den ny struktur. De pædagogiske ledere i enhederne vil sammen med klyngelederen udgøre det ny ledelsesteam, hvori der kan foregå gensidig sparring. Klyngeledelsen vil blive forankret decentralt i klyngen og det er en vigtig forudsætning for at klyngeledelsen bliver en succes, at den enkelte klyngeleder bevarer følingen med dagligdagen i de enkelte enheder.

5.

*Omstruktureringen hviler på et økonomisk grundlag og ikke på et pædagogisk, som det burde*

Omstruktureringen gennemføres på baggrund af et politisk ønske om, at holde de nødvendige besparelser på det pædagogiske personale så minimale som muligt. Ved at adskille det administrative ledelsesarbejde fra de pædagogiske ledelsesopgaver, er det intentionen, at der vil kunne ske en fastholdelse og fokuseringen på pædagogikken i hver enkelt enhed. Efter en eventuel politisk vedtagelse af den nye institutionsstruktur vil forvaltningens fokus blive flyttet på de pædagogiske muligheder, der ligger i klyngeledelsen. Det er afgørende at denne proces bliver gennemført med størst mulig involvering af institutionerne, således at der sikres ejerskab og lokal indflydelse.

6.

*Børnene vil blive passet af fremmede pædagoger i klyngeinstitutionen.*

Det vil i den ny klyngestruktur være muligt at udnytte det pædagogiske personale mere effektivt, ved at personalet i én enhed vil kunne indgå i vikarfunktioner i en anden. Dette kan ske som alternativ til at der indkaldes en vikar udefra. Det er en ledelsesopgave at arbejde på at sikre et stabilt voksenmiljø omkring børnene i den ny struktur, på samme måde, som det sker i dag.

7.

*Problematikken omkring lederrekruttering generelt, og især: skal det*

*være muligt at ansætte klyngeleder der er rekrutteret fra egen klynge?*  
Forslaget lyder på, at klyngeledere som udgangspunkt findes blandt eksisterende institutionsledere i BUF på baggrund af en ”intern interesetilkendegivelsesproces i ansøgningsform”. Det vil blive afklaret i den konkrete ansættelsesproces, om den ansætte klyngeleder kommer fra en institution indenfor eller udenfor klyngen.

Pædagogiske ledere findes som udgangspunkt blandt nuværende ledere, samt nuværende souschefer i de tilfælde hvor lederen er overgået til en klyngelederstilling.

Alle ansøgere kan søge blandt alle de Klyngelederstillinger eller stillinger som Pædagogiske Ledere, der som følge af en politisk beslutning vil blive oprettet (der vil dog formentlig blive lagt en begrænsning på, hvor mange stillinger den enkelte kan søge). Man kan således også blive ansat som Klyngeleder i den klynge, man selv kommer fra.

Se generelt principper for ansættelsesproceduren i bilag omkring ”Videre proces”

8.

*Forældre vil miste indflydelse, hvis bestyrelsesarbejdet flyttes på klyngeniveau. Dette er et demokratisk problem.*

Børne- og Ungdomsforvaltningen er meget bevidst om, at forældrenes indflydelse og engagement skal sikres i den enkelte enhed. Erfaringer fra andre kommuner viser, at dette er en central punkt ift. om forældrenes oplevelse af klyngedelse. Som udgangspunkt vil forældrebestyrelsen ligge på klyngeniveau, idet klyngelederen vil have de tilsvarende kompetencer. KFO er inviteret til en dialog hvor det skal sikres, at forældreråd i de enkelte institutionsenheder får en indflydelse, der imødekommer behovet for, at der også i den enkelte enhed er velfungerende relationer mellem personale/pædagogisk leder og forældre. Det foreslås at der udarbejdes en model for forældrebestyrelsesarbejdet, som forelægges for det politiske udvalg. (jf. i øvrigt afsnittet omkring om forældreindflydelse i bilag om videre proces).

9.

*Hvordan organiseres klyngebestyrelserne – bliver store og små enheder repræsenteret efter størrelse?*

Det er endnu uafklaret hvorledes en bestyrelse i en klyngeinstitution konkret sammensættes. Dette vil blive diskuteret med institutionsrepræsentanter, bestyrelsesrepræsentanter og Københavns Forældreorganisation.

10.

*Mangfoldigheden og det pædagogiske særpræg skal bevares i enheden.*

Børne- og Ungdomsudvalget har besluttet at bevarelsen af mangfoldigheden skal være et kriterium i en ny institutionsstruktur. Mangfoldigheden anses også i forvaltningen som en stor force i kommunens dagtilbud. Det er institutionernes særpræg og muligheden for arbejde i en bestemt, selvvalgt retning, der sikrer engagement og arbejdsglade i personalegruppen. Det vil være en af klyngeledernes vigtigste opgave at sikre de enkelte enheder rum til at bevare deres pædagogiske særpræg og frihed til at udvikle den pædagogiske profil.

11.

*Besparelsen: Kan ikke realiseres. Klyngeledelse vil gå ud over børnene – der er tale om en reel besparelse på kerneydelsen.*

*Selvejende ønsker en 2% grønthøster i stedet for klynger*

*Der er kritik af at de økonomiske konsekvenser ikke er kendte.*

Det er det politiske udvalg, der fastsætter for hele området, hvilket serviceniveau de ønsker at opretholde, herunder hvor stor en andel af de midler den enkelte institution får, som skal være øremærket ledelse og/eller børnetid.

Det er Børne- og Ungdomsudvalgets og Børne- og Ungdomsforvaltningens vurdering, at det vil være hensigtsmæssigt at lade så stor en del af den nødvendige besparelse være koblet op på en ændring i strukturen og opgaver, som det er muligt konkret at skære fra eller løse på en anden måde, da det under de givne omstændigheder bedst muligt sikrer, at området ikke udhules økonomisk.

Det skal understreges, at der samtidig arbejdes med en ny budgetmodel og demografimodel, der vil indeholde forslag til omfordeling af midler og, at en række andre besparelser i budget 2011 også vil have indflydelse på institutionernes budget. Ligeledes vil den konkrete konsekvens af besparelsen i den enkelte institution delvist afhænge af, hvilke vilkår for ændring i stillingsfunktioner og indfasning/udfasning, der forhandles på plads mellem forvaltningen og de faglige organisationer.

Det har været en afvejning, om der skulle sikres størst mulig inddragelse indenfor den givne tidsramme, eller om der skulle fremlægges et færdigt beslutningsgrundlag uden forudgående involvering af hele området.

12.

*Hvor mange timer spares der konkret, hvad det koster det og hvor meget lønforskel er der på en souschef og en pædagog*

*Jf. økonomiafsnittet er der redegjort for både lønforskellen (ca. 40.000*

kr.) og antallet af timer, som skal spares (5 souscheftimer og gennemsnitligt 11 ledertimer). Forvaltningen har i forbindelse med afbureaukratiseringsprogrammet klarlagt ledernes opgaver meget detaljeret, hvilket giver et godt grundlag for at definere arbejdsområder, som med fordel kan flyttes til klyngeniveau. Opgaver der flyttes ligger indenfor områderne: økonomistyring, løn- og personaleadministration, strategisk- og interessant ledelse, politikker og årsplaner, pladsstyring, souscheffunktionen mv.

13.

*Er der taget stilling om, institutioner med underskud overfører dette underskud til den ny struktur*

Hidtidig praksis ved sammenlægninger af institutioner fortsættes, hvilket betyder at under- og overskud i en klynge lægges sammen og overføres til den nye klyngeinstitution. Forvaltningen er bevidst om, at det kan være problematisk at starte den nye med et underskud, men der er ikke umiddelbart økonomiske ressourcer i forvaltningen til at dække institutionernes samlede gæld. I klynger med gæld skal der udarbejdes en handleplan for gældssanering.

14.

*Er dette en afskaffelse af små institutioner? Og hvad vil vi i så fald gøre med de børn, der har behov for små trygge miljøer?*

Der er ikke tale om en afskaffelse af mindre, pædagogiske enheder. Enhederne har mulighed for at bevare deres særpræg, og som udgangspunkt ændres de fysiske rammer ikke. Der er således stadig mulighed for at små enheder udvikler de særlige kompetencer, som den enkelte enhed måtte have. Samtidig sikres det, at enhed er del af en større, økonomisk mere bæredygtig enhed. Så længe anvisning til den enkelte enhed gælder, vil man således som forælder have de samme valgmuligheder som i dag. Det vil være muligt for de institutioner, som indgår i en samarbejdsmodel/klynge at sikre, at der er større samkvem mellem børnene på tværs af enheder, hvor dette vurderes at være givende.

15.

*Det er de selvejende institutioners bestyrelse, der fastlægger organiseringen af institutionen - herunder ledelsesstrukturen - hvordan forholder forvaltningen sig til det?*

Det er Børne- og Ungdomsudvalget, som fastlægger rammerne for daginstitutionernes virke, bl.a. via det udmeldte budget. I forslaget om ny institutionsstruktur lægges der op til, at det bliver besluttet politisk, at den økonomisk ramme for ledelse i institutionerne reduceres. Det er bestyrelserne, som herefter fastlægger, hvordan besparelsen udmøntes konkret, og der indgås samarbejdsaftale med forvaltningen herom.

For at imødekomme de særlige vilkår der gør sig gældende på det

selvejende område er det blevet besluttet, at det kommunale og selvejende område køres i hver deres spor. Det er forvaltningens opgave at tage højde for det selvejende områdes særpræg, men samtidig at sikre, at de politiske beslutninger efterleves på hele området.

16.

*Hvem bestemmer over madordningen i klyngestrukturen – ligger beslutningen på klyngeniveau eller i den enkelte enhed?*

Jf. lov om fleksibel frokostordning bliver beslutningen om, hvorvidt der skal være frokost i daginstitutionerne nu lagt ud til forældregruppen i institutionen,

I København vil forældrene blive spurgt hvert andet år - første gange ultimo 2010. Hvis maden fravælges, vil institutionen kunne ophøre med mad 1. juli 2011

I 2010 vil det være forældrebestyrelserne der træffer valget.

Ultimo 2012, når forældregruppen igen kan fravælge maden og der er indført klyngeledelse i daginstitutionerne, vil det være et simpelt flertal af forældrene i hver fysiske enhed i klyngen (dvs. i praksis de nuværende institutioner), der via afstemning beslutter, om der skal være frokost i denne del af klyngen. Der kan altså være klynger med frokost i nogle enheder og ikke i andre. Økonomi til frokost vil derfor blive tilført til hver enkelt enhed i klyngen.

17.

*Anvisning i en institutionsstruktur med klynger*

Der er ikke lagt op til at ændre anvisningssystemet i forbindelse med indførelse af den nye institutionsstruktur. Erfaringen viser, at den centrale parameter ved forældrenes valg af dagtilbud er at have indflydelse på, hvilket konkrete tilbud deres børn vil blive indmeldt i. Derfor vil der fortsat være anvisning til den enkelte enhed i klyngen / netværket. Søkendehensynet gælder ligeledes fortsat til den enkelte enhed.