

3. Klyngestruktur på institutionsområdet (2010-125300)

Denne indstilling indeholder et forslag til ny institutionsstruktur på 0-13 års institutioner i København. Udvalget skal tage stilling til indhold i og håndtering af strukturforslagene.

INDSTILLING OG Beslutning

Børne- og Ungdomsforvaltningen indstiller til Børne- og Ungdomsudvalget,

1. at Børne- og Ungdomsudvalget indstiller til ØU og BR, at forslaget om en ny institutionsstruktur på det kommunale område godkendes
2. at Børne- og Ungdomsudvalget indstiller til ØU og BR, at forslaget om en ny institutionsstruktur på det selvejende område godkendes
3. at Børne- og Ungdomsudvalget indstiller til ØU og BR, at forslaget om en ny institutionsstruktur på specialområdet 0-5 år område godkendes

herunder

4. at de 67 konkrete forslag markeret med A påbegyndes implementeret umiddelbart efter vedtagelsen af denne indstilling og frem til 1. januar 2011
5. at de 39 konkrete ændringsforslag markeret med B påbegyndes implementeret umiddelbart efter vedtagelsen af denne indstilling og frem til 1. januar 2011
6. at de 16 konkrete ændringsforslag markeret med C bekræftes af de involverede parter frem til 1. oktober 2010 med henblik på igangsættelse 1. januar 2011
7. at hvis nogle af de 16 konkrete ændringsforslag markeret med C ikke kan bekræftes af alle de involverede parter frem til oktober 2010, så fastholdes det oprindelige forslag, som blev sendt i høring den 23. juni 2010 med henblik på igangsættelse 1. januar 2011, medmindre der kan opnås enighed omkring en alternativ model, der lever op til de givne principper.
8. at de forslag, som der slet ikke er modtaget nogen høringssvar omkring eller, hvor der ikke foreslås nogen form for samarbejde, fortsat forudsættes gennemført – men at forvaltningen søger fornyet kontakt med de pågældende frem til 1. oktober 2010 med henblik på at afdække eventuelt alternative forslag
9. at Børne- og Ungdomsudvalget indstiller til ØU og BR, at institutioner med basisgrupper kan opretholde en stilling som afdelingsleder for basisgruppen, selvom denne er placeret i samme fysiske enhed som den øvrige institution
10. at Børne- og Ungdomsudvalget får forelagt et konkret forslag til sikring af forældreindflydelse i de enkelte enheder, som er udarbejdet i dialog med institutioner og forældrerepræsentanter
11. at implementering af den ny institutionsstruktur forudsætter, at Børne- og Ungdomsudvalget efter vedtagelse den 8. september sender forslag til en ny budgetmodel på institutionsområdet i høring, der understøtter den nye institutionsstruktur og de incitamenter, som skal danne grundlag for en hensigtsmæssig økonomitildeling

Problemstilling

I forbindelse med d 1. og 2. behandling af forslag til Budget 2011 blev det vedtaget, at der skulle implementeres en ny institutionsstruktur på 0-13 års området i København, og at der som led i dette arbejde skulle gennemføres en besparelse på netto 80 mio. kr. ved ændret organisering af ledelsesopgaverne på institutionsområdet.

Den 2 juni blev det fastlagt, at processen omkring en ny institutionsstruktur skulle organiseres i to parallelle spor for henholdsvis det kommunale og det selvejende område. Årsagen til dette er: Dels at man ikke har mulighed for at gennemføre den samme proces på de to områder. Således ligger der nogle forskellige juridiske forudsætninger, først og fremmest at kommunen ikke er arbejdsgiver for de selvejende institutioner, men har indgået en driftsoverenskomst med deres arbejdsgivere/bestyrelser. Dels at man ønskede at der skulle gennemføres en involveringsproces i forhold til så mange af de involverede parter som muligt, og herunder at der - under de givne omstændigheder - skulle tages flest muligt hensyn til det mangfoldige institutions-område med kommunale og selvejende institutioner som muligt (jf. beslutningsprotokollen BUU, 2. juni 2010).

Den konkrete beregning af provenu ved flytning af opsamlingssteder fremlægges for udvalget den 8. september.

Denne beslutning betød blandt andet, at den mere almindelige kendte model med områdeledelse, som flere andre kommuner har erfaring med, er blevet fravalgt, da intentionen med den nye institutionsstruktur har været at skulle bidrage til en afbureaukratisering, men ikke en centralisering af ledelseslagene.

Forvaltningen har været i dialog med en række kommuner om deres erfaringer med indførelse af områdeledelse, herunder Århus Kommune, for at lære af deres erfaringer med implementering af områdeledelse.

Et af læringspunkterne har været, at et vigtigt omdrejningspunkt ved indførelse af klyngeledelse bliver klyngelederens rolle. Mens erfaringer fra andre kommuner viser, at området nogle steder føler, at der er kommet et ekstra forvaltningsled, længere kommandoveje og en centralisering af beslutningskompetence, så er det centralt i København, at der ikke indføres et ekstra led i hierarkiet, men at de forskellige dele af ledelsen har øget fokus på hver deres arbejdsområde. Der er stor fokus på, at klyngelederne hver især har en fast forankring decentralt i deres klynge og dermed kan blive områdets "forlængende arm" i forhold til den øverste og politiske ledelse i forvaltningen. Der skal være klare kommandoveje og en bedre dialog direkte mellem forvaltningen/det politiske udvalg og institutionernes ledelse. Og der skal fortsat fokuseres på en decentral støtte til klyngerne via f.eks. de pædagogiske konsulenter.

Intentionen er således fortsat, at lederne stadig arbejder i den klynge eller samarbejdsmodel, som der vedtages for de enkelte institutioner.

Klynge- og netværksmodellen i København giver rum til mangfoldighed og bevarelse af de pædagogiske særpræg. Desuden er der stor fokus på, at indrette forældrebestyrelsessystemet således, at nærdemokratiet bevares. Det foreslås at der udarbejdes en model for forældrebestyrelsesarbejdet, som forelægges for det politiske udvalg.

Ydermere er det en forudsætning, at der fortsat skal ske anvisning til den enkelte enhed i en klynge eller et netværk og, at der er fokus på at opretholde søskendehensyn i den enkelte enhed ikke blot i

klyngen eller netværket.

Af indstillingen den 2. juni fremgår de nedenstående principper:

Der arbejdes med en ny institutionsstruktur ud fra følgende:

Definition:

”En ny institutionsstruktur i København, hvor institutionerne indgår i større lokale fællesskaber med henblik på at skabe en administrativ effektivisering og en bedre kvalitet.”

• *Principper:*

- Ca. 350-400 børn pr. enhed.
- Geografisk nærhed mellem enhederne
- 0-13 års enheder
- En økonomisk og administrativ leder med pædagogisk baggrund
- Enhedsansvarlig på hver afdeling i ”enheden”
- Der bør skabes forudsætninger for et tæt og ligeværdigt samarbejde med den / de lokale skole/r for at styrke helhedsperspektivet for børnene

(Jf. BUU, 2. juni 2010, punkt).

Den 23. juni blev der fremlagt konkrete høringsforslag til et selvejende og et kommunalt landkort for ny institutionsstruktur, der skulle til beslutning den 1. september og afhængigt af den politiske beslutning være gældende fra den 1. januar 2001 (jf. BUU, 23. juni 2010, punkt 4). Forslagene blev sendt i hørings frem til den 18. august.

I de fremlagte høringsforslag indgår institutionerne på 0-13 års området i større enheder end de nuværende enten i form af klyngeinstitutioner på det kommunale område, eller i form af enten klyngeinstitutioner eller andre former for tilsvarende samarbejdsmodeller på det selvejende område. Ydermere er alle vedtagne udbygninger placeret ind i klynger med størst mulig hensyntagen til de ovennævnte principper.

I forslagene er der taget højde for så mange som muligt af de ovenstående principper; men det ikke muligt i alle tilfælde at tage hensyn til alle kriterier, og på det selvejende område er det valgt at foreslå modeller, som kobler institutionerne inden for de samme paraplyer sammen, hvilket har konsekvenser for den geografiske nærhed. Opfyldelsen af de givne kriterier i forhold til det udsendte høringsforslag blev fremlagt i bilag 5 den 23. juni – jf. tabel nedenfor.

Kriterium	Kommunale klynger	Selvejende netværk/grupper/klynger
Størrelse (gns.)	445,2	472,7
Geografisk nærhed	100 pct.	89 pct.
Skoletilknytning	65 pct.	0 pct.
0-13 års fordeling	48 pct.	33 pct.

Mangfoldighed (størrelse)	2-7 enheder	3-12 enheder
--------------------------------------	-------------	--------------

Løsning

Denne indstilling er delt op i to overordnede dele:

1. Status på høring og indstilling af konkrete forslag, beskrivelse af hvordan forslagene er fremkommet og, hvordan diverse input er håndteret samt beskrivelse af, hvilke kriterier og principper der er lagt til grund for strukturering af forslagene
2. Beskrivelse af hvordan der skal arbejdes videre med en ny institutionsstruktur for så vidt denne indstilling vedtages. Dette i forhold til implementering af ny struktur, indhentning af besparelse, understøttelse af ledelse og personale, organisering af forældresamarbejdet.

1. Status og indstilling på konkrete forslag

Der er indkommet 467 forskellige høringssvar – heraf indgår en række høringssvar med flere afsendere, samt en række dubletter.

Høringssvarene er blevet opdelt på to måder. De generelle høringssvar er blevet opsummeret i et separat fakta-ark. De konkrete høringssvar er resumeret samlet i forhold til det høringsforslag, som er udsendt den 24. juni. Det vil sige, at der er udarbejdet faktaark med høringssvar på alle de oprindelige forslag.

Strukturen på faktaarket er:

1. Opsummering af det oprindelige forslag
2. Gengivelse af alle tilknyttede høringssvar i resumeform
3. Forvaltningen eventuelle svar omkring konkrete forhold
4. Forvaltningen eventuelle beskrivelse af en alternativt foreslået model
5. Forvaltningens anbefaling om at fastholde det oprindelige forslag eller anbefale et nyt forslag.

Udover fakta-arkene er der udarbejdet et dokument, som giver samlede svar på alle de mange generelle temaer, som fremgår af de indsendte høringssvar (jf. bilaget ”Standardsvar”). Disse svar uddybes flere steder i bilagene omkring den videre proces.

På baggrund af de indkomne høringsforslag fremstår der et revideret kommunalt og selvejende landkort. Nedenfor gennemgås, hvilke principper, der er lagt til grund, når det er vurderet, hvorvidt et ændringsforslag skulle anbefales. Derudover gives en status på, hvor mange ændringsforslag, der foreslås imødekommet.

Af bilag 4 fremgår alle de konkrete forslag og ændringer.

Grundlag for de fremlagte forslag og procedurer

- *Historik (kommenteringsfase og vejledning)*

Fra den 1. juni til den 10. juni gennemførte forvaltningen en kommenteringsrunde, hvor de kommunale institutioner kunne se forvaltningens forslag til klynger, og de selvejende institutioner kunne give input til, hvilke modeller og samarbejdsparter de ønskede.

På baggrund af disse input blev der gennemført en række konkrete ændringer i de forslag, der gik videre til høringsrunden.

Af kommenteringsfasen fremgik det klart, at institutionerne ønskede at have mere overblik over de økonomiske konsekvenser af forslagene og, at en del havde overvejelser omkring af skifte tilhørsforhold enten mellem paraplyorganisationer eller mellem det selvejende og kommunale område. Disse ønsker kunne ikke imødekommes i kommenteringsfasen, da de krævede yderligere afklaringer og materiale. I den første uge af juli modtog alle de institutioner, hvor det var kendt, der havde overvejelser omkring af skifte tilhørsforhold en vejledning omkring mulighederne for dette, og ligeledes i juli modtog alle institutioner et overslag over, hvilke økonomiske konsekvenser, der ville af det konkret strukturforslag i de klynger/samarbejder, som de var sat ind i forvaltningens forslag

- Omfang af indkomne ændringsforslag og foreslåede ændringer

På baggrund af ovenstående er der indkommet:

Status på input i høringsrunden

	Hvem har svaret?	Sendes til kommentering (1. oktober)	Forslag om KKFO	Privatiserings trussel	Skift fra S til K	Skift fra K til S	Til anden Paraply	Alternative klynger/netværk
KK i alt	366	115	5	0	2	5	5	313
Andel af institutioner 630 I alt	58,10%	18,25%	0,79%	0,00%	0,32%	0,79%	0,79%	49,68%

Det ses af ovenstående tabel, at der er ca. halvdelen af institutionerne, som er foreslået en alternativ klynge/netværk.

Der er indkommet en lang række konstruktive ændringsforslag. Forvaltningen forslår at en del imødekommes, andre afvises og nogle sendes til yderligere kommentering i de berørte institutioner med det formål at gå i dialog om en endelig løsning.

Der er indgået 6 forslag omkring skift af tilhørsforhold (5 fra kommunalt til selvejende og 1 forslag, hvor en selvejende institution ønsker at indgå i en kommunal klynge). Dertil kommer 1 institution, som forvaltningen foreslår at overgå fra selvejende til kommunalt tilhørsforhold

Af de 5 kommunale institutioner, der ønsker at overgå, anbefales de 3 forslag.

Ændringerne gennemføres kun under forudsætning af, at betingelserne i den udsendte vejledning kan opfyldes - herunder at tjenestemænd i pågældende institutioner ikke overgår til det selvejende område som tjenestemænd (jf. bilag med vejledning omkring overgang)

Forvaltningen vil tage kontakt til de institutioner, hvor det vurderes, at der er behov for yderligere afklaring, hvis ikke der er en afklaring frem til den 1. oktober, fastholdes det oprindelige forslag.

I denne indstilling foreslås 43 selvejende samarbejdsmodeller og 81 kommunale klynger. Heraf er der 36 nye alternative samarbejdsmodeller og 21 alternative kommunale klynger. Ændringerne dækker både over, at nogle modeller/klynger er lavet helt og, at andre alene har fået udskiftet en eller to

institutioner. Der er på baggrund af høringen opstået 10 selvejende samarbejdsmodeller, som går på tværs af nuværende paraplytilhørsforhold. Der som regel tale om lokalt forankrede netværk, som dannes ud fra et geografisk hensyn og allerede eksisterende samarbejde i stedet for hensynet til paraplytilknytning. Der er således f.eks. forslag om at danne lokale netværk af selvejende institutioner på Christianshavn og Nørrebro.

Nogle af ovenstående forslag kan godkendes med det samme, mens andre forslag skal kvalificeres af forslagsstillerne frem til den 1. oktober, fordi det vurderes, at der kan være parter, som ikke er hørt, eller fordi forvaltningen har fundet en anden løsning end den konkret foreslåede. Hvis resultatet af denne kvalifikationsrunde er, at et nyt forslag ikke er bæredygtigt foreslås det, at det oprindeligt fremsatte høringsforslag eller en alternativ model, som der kan opnås enighed om i stedet for er gældende.

Af de resumerede høringssvar fremgår alle forslag til ændringer samt hvilke forslag det indstilles at kvalificere yderligere med henblik på eventuelt at imødekomme dem (jf. bilag med faktaark).

Kriterierne for at undersøge forslag om ændringer yderligere er overordnet:

- At forslaget lever ligeså godt – eller bedre - op til de givne kriterier som det oprindelige forslag gør
- At forslaget ikke har som konsekvens, at andre foreslåede klynger/modeller ikke kan gennemføres eller brydes op med det resultat, at disse oprindelige klynger opfylder de givne kriterier dårligere

Status på opfyldelse af kriterier, hvis de fremsatte ændringsforslag gennemføres:

Kriterium	Kommunale klynger		Selvejende netværk/grupper/klynger	
	23. juni	1. september	23. juni	1. september
Størrelse (gns.)	445,2	456,1	472,7	405,2
Geografisk nærhed	100 pct.	100 pct.	89 pct.	89 pct.
Skoletilknytning	65 pct.	60 pct.	0 pct.	5 pct.
0-13 års fordeling	48 pct.	50 pct.	33 pct.	33 pct.
Mangfoldighed (størrelse)	2-7 enheder	2-7 enheder	3-12 enheder	1-14 enheder

Økonomi

Af indstillingen den 23. juni fremgår følgende:

I forbindelse med etableringen af klyngeinstitutioner er der sat en måltalsbesparelse på 40 mio. kr. i 2011 med en stigende profil på yderligere 20 mio. kr. i 2012 og 20 mio. kr. mere i 2013. De foreløbige drøftelser sandsynliggør, at midlerne kan indhentes, men de konkrete beregninger kan først fremlægges, når høringsfasen er overstået og de konkrete klynger er kendt samt, forhandlingerne omkring løn er på plads.

De konkrete forhandlinger igangsættes umiddelbart efter den politiske vedtagelse 1. september, da de vil afhænge af, hvor store justeringer, der besluttes i forhold til det oprindelige oplæg.

Men man kan opstille følgende overordnede betragtninger:

På både det selvejende og det kommunale område er det politisk besluttet, at det skal sandsynliggøres, at den reduktion der gennemføres er relateret til ledelsestid. Og at der derfor skal gennemføres strukturelle ændringer i, hvilke opgaver den enkelte leder har.

Det betyder, at der i klyngemodellen beregnes ud fra det følgende:

1. Merudgifter til klyngeledere
2. Reduktion af ledertid til souschefer pr. uge
3. Souschefer nedreguleres til pædagogløn
4. Resterende finansiering af besparelse gennem frigørelse af ledertid til børnetid

I forhold til punkt 4 kræver dette en konkret forhandling samt en afklaring af, hvilke opgaver indenfor områderne: økonomistyring, løn- og personaleadministration, strategisk- og interessant ledelse, politikker og årsplaner, pladsstyring, souscheffunktionen mv. der kan organiseres anderledes.

Det vurderes at der gennemsnitligt kan spares 5 souschefledertimer samt 12 institutionsledertimer pr. institution. I den kommunale model investeres der i en klyngeleder til at løse en lang række af disse opgaver. Der er i gennemsnit 4 institutioner pr. kommunal klynge, hvilket betyder, at der gennemsnitlig vil være en gennemsnitlig nettobesparelse på ledertid på 27 timer pr. klynge jfr. nedenstående tabel.

Gennemsnitlig nettoledertidsbesparelse pr. klynge

	Pr. klynge (4 i gns.)
Besparelse souschefledertid (5 timer pr. inst.)	20
Besparelse inst. Ledertid (11 timer pr. inst.)	44
Investering i klyngeleder	37
Gns. nettoledertidsbesparelse pr. klynge	27

Den endelige opgavedeling skal tage sit udgangspunkt i den jobprofil, som der er fremlagt i indstillingen den 23. juni og i bilag omkring den videre proces i herværende indstilling. Men derudover vil den endelige deling af opgaver i klyngen skulle afklares konkret i klyngen/den valgte model, da der vil være variationer efter størrelser og individuelle forhold.

Der er i juli måned sendt fakta-oplysninger ud til alle institutioner med et overslag på, hvor meget de konkret vil skulle spare for at indhente den besluttede besparelse.

Men 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 som nævnt ovenfor delvist afhænge af, hvilke vilkår for ændring i stillingsfunktioner og indfasning/udfasning, der forhandles på plads mellem forvaltningen og de

faglige organisationer.

Besparelsen vedr. ny struktur skal udgør netto (dvs. foruden forældrebetaling) 40 mio. i 2011, 60 mio. kr. i 2012 og 80 mio. kr. i 2013. Det svar til en bruttobesparelse på i alt 93,6 mio. kr. i 2013.

I forbindelse med implementering af ny struktur vil Børne- og Ungdomsforvaltningen målrette uddannelsesmidler til lederudvikling og kompetenceudvikling i de nye enheder (jf. i øvrigt nedenfor).

Videre proces

2. Arbejde med ny institutionsstruktur

I forbindelse med gennemførelse af ny institutionsstruktur, er der en række overordnede temaer, der skal håndteres. Disse kan kort opdeles som følger:

1. Endelig beslutning omkring de udestående forslag og udarbejdelse af samarbejdsaftaler med de selvejende institutioner/bestyrelser/paraplyorganisationer (jf. bilag omkring forslag til modeller, der kan anvendes på det selvejende område).
2. Ansættelse af nye ledere i de kommunale klynger samt forhandlinger omkring personalevilkår og ansættelse på hele området (jf. bilag omkring den videre proces).
3. Indhentning af det forventede provenu og de nye institutionsformers økonomi på baggrund af besparelser, afregningsmetodikker (som beskrevet i bilag 6 om ny budgetmodel) med omfordeling af midler (jf. økonomiafsnit og nedenstående bilag omkring økonomi). Der fremlægges høringsforslag til en ny budgetmodel på udvalgsrådet den 8. september.
4. Udarbejdelse af procesplaner for mål, indhold og udvikling i de nye strukturer i samarbejde med den valgte ledelse og forældrebestyrelser/institutionsbestyrelser (jf. bilag omkring den videre proces samt parallel indstilling omkring redskaber til dialogbaseret ledelse)
5. Beskrivelser og igangsættelse af understøttende tiltag i forhold til ny ledelsesstruktur. Det vurderes at være en vigtig forudsætning for en vellykket proces, at der fokuseres stærkt på, at arbejdsmiljøorganisationen fungerer efter de givne regler med henblik på at sikre forankring af projektet og vurdere nødvendige forebyggende tiltag og tværgående indsatser. Ligeledes skal der etableres et tværgående supportteam med de relevante aktører, som skal udarbejde generelle planer for implementering og sikre, at der gives rammer for, at den nye struktur og de enkelte enheder understøttes med blandt andet kompetence-udvikling, support, sparring og coaching, teknisk understøttelse og en løbende evaluering både af det tværgående arbejde og af arbejdet i de enkelte nye enheder (jf. bilag om Videre proces).
6. Praktisk implementering af tekniske og administrative systemer, der afspejler den nye struktur

Nogle af de ovenstående punkter er ens for det kommunale og selvejende område, mens andre udgør parallelle forløb. Det forudsættes, at der etableres et tæt samarbejde mellem de relevante aktører (interesseorganisationer, medarbejder og forældrebestyrelser) i forhold til alle aspekter omkring implementeringen.

Else Sommer

/Henriette Bjørn Nielsen

Bilagsgliste:

1. Indstilling fra den 2. juni
2. Indstilling fra den 23. juni
3. Overligger til faktaark - generelle svar
4. Alle faktaark
5. Vejledning om overgang (Brev til institutionerne af 7. juli)
6. Budgettildeling og pladsafregning for klynger og institutioner i netværk
7. Den videre proces - Implementering og øvrige aktiviteter.
 - Forslag til modeller for samarbejde
 - Personaleprocessen ved implementering af ny institutions-struktur
 - Udkast til Ansættelsesproceduren og stillingsprofiler vedrørende ny institutionsstruktur
 - Forhandlingsproces omkring ansættelser og personalevilkår med de faglige organisationer
 - Plan for kompetenceudvikling, support, sparring og coaching i forbindelse med ny institutionsstruktur
8. De indgåede hørings svar

bilag

- [1. Tidligere politisk behandling - Indstilling af 2. juni](#)
- [2. Tidligere politisk behandling - Indstilling af 23. juni](#)
- [3. Generelle svar og faktaark](#)
- [4. Faktaark Amager, klynge A1-A19 V2](#)
- [4. Faktaark Asylselskabet, Børneringen, Danske Daginstitutioner, SBBU og Selvejende uden Paraply AS1, BØ1-BØ5, DD1, SB1-SB3 & SUP1.doc](#)
- [4. Faktaark Bispebjerg BI1-BI4](#)
- [4. Faktaark Brønshøj-Husum-Vanløse & Tingbjerg, klynge BH1-4, VAN1-6, T1 V2](#)
- [4. Faktaark Frie Børnehaver & Fritidshjem FRIE1-FRIE24 V2](#)
- [4. Faktaark Indre By IB1-IB9](#)
- [4. Faktaark Menigheders Daginstitutioner ME1-11 & Selvejende på tværs af paraply SE8 V2](#)
- [4. Faktaark Nørrebro NB1-NB8](#)
- [4. Faktaark Specialbørnehaver & Generelle Høringsresumeeer](#)
- [4. Faktaark Valby, klynge VA1-9 V2](#)
- [4. Faktaark Vesterbro, klynge VE1-8 V2](#)
- [4. Faktaark Østerbro Ø1-Ø9](#)

[5. Vejledning om overgang](#)

[6. Budgettildeling og pladsafregning for klynger og institutioner i netværk](#)

[7. Den videre proces - Implementering og øvrige aktiviteter](#)

[Høringssvar - Amager](#)

[Høringssvar - Asylselskabet](#)

[Høringssvar - Bispebjerg](#)

[Høringssvar - Brønshøj Husum](#)

[Høringssvar - Børneringen](#)

[Høringssvar - Danske Daginstitutioner](#)

[Høringssvar - Frie Børnehaver](#)

[Høringssvar - generelle](#)

[Høringssvar - Indre By](#)

[Høringssvar - Menighedernes Daginstitutioner](#)

[Høringssvar - modtaget efter høringsfristen](#)

[Høringssvar - Nørrebro](#)

[Høringssvar - Paraplyorganisationen SBBU](#)

[Høringssvar - specialinstitutioner](#)

[Høringssvar - Tingbjerg](#)

[Høringssvar - Valby](#)

[Høringssvar - Vanløse](#)

[Høringssvar - Vesterbro Kongens Enghave](#)

[Høringssvar - Østerbro](#)

[Høringssvar- Selvejende institutioner uden paraply](#)

