



*Genevieve*

468

Til Københavns Kommune, Børne – og Ungdomsforvaltningen

Att. Administrerende direktør Else Sommer

### **Høringssvar vedr. ny institutionsstruktur – "Klyngeledelse"**

Indledningsvis vil Institutionsbestyrelsen for Bispbjerg Kultur Center gerne gøre politikerne opmærksom på, at institutionsbestyrelsen finder det problematisk, at Københavns Kommune allerede er i gang med at re-organisere fx bydelsmøder efter Københavns Kommunes klyngeledelsesmodel inden høringsfasen er afsluttet, hvilket kunne tolkes som udtryk for at høringsfasen blot er en skinproces.

Den besparelse som Københavns Kommune har udmeldt må forventes at få store konsekvenser for arbejdet med børn og unge samt for jobsikkerheden hos ansatte i de Københavnske daginstitutioner. Institutionen er en del af Foreningen SBBU's egen "klyngemodel" - En model der fungerer godt, men uagtet at den som alle modeller kan forbedres vil de udmeldte besparelser kræve store ofre der ikke kan findes ved ledelses effektivisering, således som det fremgår af i den udmeldte klynge udgave som Kommunen har udmeldt den 13. juli 2010.

De bebudede netto besparelser på 280 mio. i 2011 samt de ubekendte faktorer som fx grundtildelingsmodellen og budgetet 2011 gør det vanskeligt, for ikke at sige umuligt, at forudsige de konsekvenser det reelt vil få for den fremtidige drift af institutionen, men vi er helt sikre på at besparelser af denne størrelses orden vil få betydning for kvaliteten og serviceniveauet.

Det er bekymrende at de bebudede besparelser, ikke tager højde for de forskellige betingelser og opgaver som institutionerne har overfor børn, unge og forældre. I Bispbjerg Kultur Center varetager vi fx en stor opgave for at sikre en konstruktiv inklusion af unge som enten er marginaliseret og eller lever på kant med loven. Disse unge flyder meget i borgernes bevidsthed, da deres adfærd skaber utryghed i boligområderne og den opgave må forventes forringet ved disse besparelser.

Det kræver personale at løfte denne og de mange andre opgaver der påhviler en institution. De bebudede besparelser, som vi har kendskab til i forvaltningens forslag, vil det betyde reduktion af personale og da intet personale i vores institution er uden kontakt med børn og unge vil det give færre faglige hænder i direkte kontakt med børn og unge til at løfte opgaverne.



---

Institutionsbestyrelsen for Bispebjerg Kultur Center anbefaler Børne – og Ungdomsudvalgets politikere at trækker besparelsesforslaget tilbage, men i stedet finder inddrager vores paraplyorganisation og sammen med dem finder realistiske besparelser. Det kunne fx handle om overflødige og dobbelt administrative opgaver.

Det er institutionsbestyrelsen opfattelse at ledelsesmæssig re-organisering af Bispebjerg Kultur Center i den eksisterende klyngestruktur i SBBU ikke vil give de anslåede besparelser, som institutionen har modtaget.

Med venlig hilsen

Selskabsbestyrelsen for Bispebjerg Kultur Center

Arne Bo Nielsen (264)

**Karin Olsen**

---

**Fra:** arne [arne.bo@sbbu.dk]  
**Sendt:** 18. august 2010 10:01  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** Høringssvar vedr. ny institutionsstruktur - udkast til klynger  
**Vedhæftede filer:** BKC.doc; Brønsparken.doc; HUK.doc; KAUk.doc; KUK.doc; LEGE.doc; PUK.doc; Rideklub.doc; Ry.A.C..doc; SBBU organisation.doc

Til Børne – og Ungdomsforvaltningen

Hermed sender SBBU administration høringssvar vedr. ny institutionsstruktur – udkast til klynger på vegne af Foreningen SBBU og de tilknyttede selskabsbestyrelser for SBBU institutionerne.

Med venlig hilsen

Arne Bo Nielsen, chef for SBBU

Tomsgårdsvej 19. st.th.  
2400 København NV.

tlf. 33325666  
mobil: 60391102  
e-mail: arne.bo@sbbu.dk  
hj.side: www.sbbu.dk





Tomsgårdsvej 19  
2400 København NV.  
Tlf.: 333 25 666  
Fax: 333 22 999  
sbbu@sbbu.dk  
www.SBBU.dk  
Cvr.nr. 179 37 219

Til Københavns Kommune, Børne – og Ungdomsforvaltningen

Att. Administrerende direktør Else Sommer

### **Høringssvar vedr. ny institutionsstruktur – ”Klyngeledelse”**

18. august 2010

SBBU vil indledningsvis gerne gøre politikkerne opmærksom på, at SBBU finder det problematisk, at Københavns Kommune allerede er i gang med at re-organisere fx bydelsmøder efter Københavns Kommunes klyngeledelsesmodel inden høringsfasen er afsluttet, hvilket kunne tolkes som udtryk for at høringsfasen blot er en skinproces.

Tilbage i juni måned 2010 udbad forvaltningen sig, i kommenteringsfasen, tilbagemeldinger fra alle institutionerne omkring de varslede strukturforandringer - ”Klyngeledelse” - på daginstitutionsområdet. I den forbindelse gjorde Foreningen SBBU rede for SBBU modellen, der har været under udvikling i 60 år. Det er en klyngemodell med individuelle selvejende institutioner. Foreningen SBBU fremkom desuden med udkast til modeller til Administrations – og ledelseseffektivisering der kunne anvendes ved de kommende besparelser. Foreningen SBBU er sådan set tilfredse med den type klyngemodell, der danner udgangspunkt for de fakta ark som de selvejende institutioner tilknyttet Foreningen SBBU har modtaget af BUFKP Økonomi og Planlægning d. 13. juli 2010, men mener at processen herfor har været uhensigtsmæssigt forceret.

Foreningen SBBU er ikke uenige i at re-organisering af ledelsesniveauet og nye strukturer kan medvirke til større effektivisering, men Foreningen SBBU deler ikke Børne- og Ungdomsforvaltningens forestillinger om, at det udløser de udmeldte besparelser i de fremsendte fakta ark.

Erfaringerne fra kommunalreformen med sammenlægning kommuner og et utal af selvstændige juridiske enheder, samt erfaringerne fra Århus Kommunes - klyngeledelsesmodel, har vist, at fusion og re – organisering er dyrere end antaget. Foreningen SBBU beklager at Københavns Kommune ikke synes at have inddraget disse erfaringer i deres besparelser- og effektiviseringsforventninger.





*Generelle*

Tomsgårdsvej 19  
2400 København NV.  
Tlf.: 333 25 666  
Fax: 333 22 999  
sbbu@sbbu.dk  
www.SBBU.dk  
Cvr.nr.: 179 37 219

Københavns Kommunes udspil indeholder som Foreningen SBBU læser det alt for mange ubekendte faktorer, fx: ressourcetildelingsmodellen, sikker by, klubreview, principper for ny budgetmodel, budget 2011 m.fl., der gør det vanskeligt, nærmest umuligt, at gennemskue de reelle konsekvenser for såvel økonomi som for serviceniveauet på børne og ungeområdet i København.

Dertil kommer, at beregningsgrundlaget for forvaltningens forventede besparelser på administrative - og ledelsesmæssige opgaver på i alt 80 mio. må betragtes som mangelfuldt og utilstrækkeligt. Foreningen SBBU anbefaler derfor forvaltning og politikere når høringsfasen er overstået at vi inddrages mere konkret og reelt.

Gennemtvungne politikkerne i Københavns Kommune de forskellige besparelsesforslag på børne- og ungeområdet vil det få konsekvenser for arbejdet med børn, unge og forældre og dermed forringelser af kvaliteten og serviceniveauet. Politikker og forvaltning fremstår ikke troværdigt, når de forsøger, at foregøgle de Københavnske borgere, at besparelserne ikke reducere de varme hænder, som dagligt gør en god indsats for børn og unges udvikling.

Det ville være befriende om besparelserne var blevet lanceret mere ærligt, objektivt og faktisk og ikke skubbet ind under en administrations- og ledelsesmodel, så borgerne undervejs og bagefter kunne få den tanke at de bliver snydt og alligevel ikke får så meget service for deres skattekroner.

Foreningen SBBU er af den opfattelse at de udfordringer København står overfor på børne og ungeområdet skal løses, uagtet hvem der er årsag til dem. Blandt andet derfor er vi gået ind i et drøftelsesrum med en del andre paraplyorganisationer på området og til trods for sat vores organisation ser anderledes ud end de øvrige paraplyer bidraget til drøftelserne m.h.p. at give Københavns Kommune nogle konstruktive tilbagemeldinger i den aktuelle høringsfase.

Foreningen SBBU er kendetegnet ved at være åben og innovativ og derfor har vi tidligere tilbudt København Kommune vores kompetencer i forhold til at finde alternative løsninger på børne- og ungeområdet som kunne balancere besparelsesbehov og serviceniveau forventning. Det tilbud står stadig til troende, til trods for stærke bekymringer i forhold til de aktuelle udfordringer. Konkret forventer Foreningen SBBU, at vi som altid efter høringsfasen vil gå konstruktivt ind i arbejdet med udfordringerne og bl.a. arbejde med en reorganisering i forhold til de tilknyttede institutioner.

Med venlig hilsen

Foreningen SBBU

gen.

109

Helle Juul Kofod

---

**Fra:** Trine Berg Arnoldus [tri\_berg@hotmail.com]  
**Sendt:** 23. juli 2010 14:21  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen; Overborgmesteren; Borgmesteren Kultur; Bo Asmus Kjeldgaard - TMF; Borgmesteren for BUF; Borgmesteren SUF; Mikkel Warming; Borgmesteren BIF  
**Emne:** Høringssvar  
**Vedhæftede filer:** \_\_Høringssvar- det sidste

Hermed sendes Høringssvar ang. besparelser i institutionerne samt klyngedannelser.

Mvh. fra Trine Berg Arnoldus

---

Hotmail: Trusted email with Microsoft's powerful SPAM protection. [Sign up now.](#)

## Høringssvar ang. Klyngestruktur og besparelser

1/7 - 2010

Det er med stor sorg, at jeg endnu engang har erfaret, at vi skal komme med løsningsforslag til kommunen, idet I igen overvejer at lave nogle beslutninger hen over hovedet på pædagoer og forældre, som vil bevirke en stor forringelse af hverdagen i institutionerne.

### Klyngestruktur:

I håbet om at effektivisere, og i jagten på besparelser, tror jeg, at I er igang med at beslutte noget, som I, i sidste ende, ikke kommer til at spare noget ved!  
At afskaffe souscheferne og danne klynger, vil bevirke, at nye tiltag, indenfor den enkelte klynge, skal være under behandling i meget længere tid, fordi der er længere til toppen?  
Jeg mener, I risikerer at tabe besparelserne ned i sort hul af bureaukrati og papirbehandling.

Stenurten er havnet i en klynge på 7 institutioner, og det er alt for mange!

Det bliver fuldstændig umuligt, for os forældre, at gennemskue hvem der tager beslutningerne i den institution vi er tilknyttet. Der bør max være 4 institutioner i en klynge!

Institutionerne arbejder allerede meget sammen på tværs af hinanden. Det gør de frugtbart og talentfuldt.

Kan I ikke, i det mindste, lade de institutioner, der allerede har et samarbejde, komme sammen i en klynge? På den måde kan I spare penge på omstrukturering, og istedet bygge på noget der allerede eksisterer.

Der er ofte mange udgifter i forbindelse med omstrukturering.

Hvad hvis I bruger en masse penge, tid, samt ledere- og pædagogers kræfter på at lave det hele om, og I så mister besparelserne på omstrukturering? Hvad er det så værd?

Prøv blandt andre at spørge dem i Århus om det. Det har jo vist sig tidligere, at klynger ikke fungerer i praksis! Hvad har I tænkt Jer at gøre anderledes, så det kan fungere?

Måske ser ordningen god ud på papiret, men det virker som om, I har glemt at undersøge om Jeres tiltag kan fungere i praksis?

Det er Jeres forslag om, at børn skal passes i andre institutioner i ferierne, og så lave tvunget ferielukning i andre institutioner, et godt eksempel på.

Det kan man ikke med børn på ½ - 6 år.

De er simpelthen for små! - Det vil jeg ikke lægge børn til!

Det kan være en traumatisk oplevelse for et lille barn, at blive afleveret et sted det ikke kender, og hvor det ikke kender de voksne. Man bruger op til 2 uger på at køre et barn ind i en vuggestue; - Det forslag er simpelthen naivt og kynisk; det kan *ikke* fungere i praksis!

### Afskaffelse af souschefer:

Jeg tror desuden I får et kæmpe problem ved at afskaffe souscheferne i de integrerede institutioner. Der er mange mennesker tilknyttet de integrerede institutioner, og det er

vigtigt, at have en person, der deltager både i det praktiske arbejde med børnene og kontorarbejdet, som kan formidle beskeder og vilkår fra begge sider.  
Det er vigtigt for os forældre, at ledelsen er synlig. I Stenurten er det let at komme i kontakt med ledelsen, og den er meget nærværende; det er en kæmpe værdi.

#### Besparelser:

Vi har været tilknyttet Stenurten i 3 år, og det er tydeligt, at alt personale er ekstremt pressede, - mere end nogensinde før. Der bliver sparet på alle områder: Mad, bleer, undervisning, udflugter, personale osv. Samtidig med, at det bliver dyrere og dyrere, at have sit barn gående i institution - det giver ikke rigtig mening.

Det har bevirket, at vi har fået et meget stresset personale, fordi de skal strække sig utrolig langt.

Jeg forstår, at der skal spares penge. Lav en indsamling! Opret et museum, hvor børn kan udstille den kunst, de laver i institutionerne. Giv de penge, I tjener på indgangsbilletterne, til institutionerne.

I har sikkert nogle meget bedre forslag; pointen er bare...:

Tænk: Hvordan kan vi skaffe flere penge istedet for at spare.

- For I *har* presset den sidste juice ud af institutionerne: Ledere, pædagoger, forældre og børn.

Der kan ikke skæres mere!

Jeg ved alle er dybt frustrerede i vores institution. De har kæmpet så længe for at få tingene til at hænge sammen, og I bliver ved med at skære i budgetterne.

Hvor skal de finde en halv million, når der i forvejen er så lidt penge at gøre godt med?

I bliver nødt til at tage med i Jeres overvejelser, hvad Jeres beslutninger koster for de mennesker, der skal leve med dem. Vi risikerer, at de dygtige og engagerede ledere og pædagoger flygter fra jobsene i institutionerne. Det kan og må vi ikke risikere!

#### Generelle overvejelser:

Det er altafgørende, at vi forældre føler, at det sted vi afleverer vores børn hver dag, er et godt sted at være. Så bliver vi også en bedre arbejdskraft; fordi vi kan gå trygge på arbejde.

I må forstå, at vi er dybt afhængige af Jer og af Jeres beslutninger, fordi vi er afhængige af, at have vores børn i institution.

Kan det være rigtigt, at vi skal sætte vores børn i opbevaring i 7-8 timer hver dag? Hvilke mennesker får vi ud af det? Vores børn er også Jeres fremtid!

I må begynde at gå i dialog med lederne i institutionerne, og så må I lytte til hvad de siger. I har ganske enkelt stillet dem en umulig opgave denne gang, - med de nye besparelser!

Mange hilsner fra Trine Berg Arnoldus  
mor til Vilfred på 2 år & Frida på 4 år - I Stenurten, Nørrebro...

gen

186

Kæreste borgerrepræsentation.

Vi har som pædagoger på Nørrebro følt os nødsaget til at mødes og drøfte de forstående besparelser. Dette gør vi på baggrund af en stærk følelse af fortvivlelse, da vi efterstræber at bevare det gode børneliv, og ser det som en umulig opgave i dette nye strukturprincip.

Med udgangspunkt i Anne Vangs nylige læserbrevsbesvarelse, vil vi gerne opponere imod klyngeinstitutionernes nævnte "sidegevinster".

*"En sidegevinst er, at medarbejderne internt i klyngen sammen kan koordinere ferie og kurser og afløse hinanden ved sygdom. På den måde kan fravær fordeles mere ligeligt på institutioner til gavn for børnene, som får en mere stabil hverdag."*

Dette må være en tanke baseret på manglende erfaring og viden om vores område. Idéen virker effektivt hvis man arbejder på en stolefabrik, hvor produktionen kan stoppes ved tryk på en knap, og sættes i gang igen, når mandskabet er på plads. Dette er dog en umulig opgave når vi taler om børn. Børn hvis væsentligste behov i institutionerne er tryghed, trivsel og relationer. Relationer som vi, pædagoger, arbejder hårdt på at skabe, og som i Anne Vangs terminologi bliver miskendt ved at kalde idéen for en sidegevinst, med ord som stabilitet til at underbygge udtalelsen.

- **Hvorfor sætte demokratiet i såvel institutionerne som hos forældrene på spil?**

**Og hvis dette ikke er en utilsigtet konsekvens, så hjælp os med at forstå hvordan vi skal kunne bevare det.**

- **Omstrukturering og klyngeledelse i Århus kommune har været en økonomisk fiasko. Erfaringen viser det er blevet dyrt og forældretilfredsheden er faldet.**

**Hvad mener I gør os anderledes? Og hvordan skulle vi kunne bevare kvaliteten i vores pædagogiske arbejde?**

- **Vi ønsker støtte i at værne om livet før skolen. Daginstitutioner bærer en stor del af ansvaret for at børn tilegner sig parathed til skolelivet. Spareplanen underkender al det pædagogiske relationsarbejde, som kræves hertil. Elevplaner, undersøgelser, tests og andre implementerede tiltag i skolen kræver forberedelse og tilvænnning allerede i daginstitutionslivet.**

**Hvordan skal vi bevare den vigtige del af det pædagogiske udviklingsarbejde, når et essentielt led i samarbejdet vil forsvinde i de nye planer?**

Med venlig hilsen  
Nørrebros pædagoger

Pædagogisk personale kastaniehuset.

Mayke le Sang

Mattilde Wind

JedeDale

Mari G Holvig  
Tine Ped

the Anton

Carla Madse

Kristine Steffen

Patricia J. Cullen

Miri Miriam

~~Netto~~

Fernille Venbjerg

Birgit Pedersen

Katrine Blom Jensen  
Ole Pedersen



Kæreste borgerrepræsentation.

Vi har som pædagoger på Nørrebro følt os nødsaget til at mødes og drøfte de forstående besparelser. Dette gør vi baggrund af en stærk følelse af fortvivl, da vi efterstræber at bevare det gode børneliv, og ser det som en umulig opgave i dette nye strukturprincip.

Med udgangspunkt i Anne Vangs nylige læserbrev besvarelse, vil vi gerne opponere imod klyngeinstitutionernes nævnte "sidegevinster".

*"En sidegevinst er, at medarbejderne internt i klyngen sammen kan koordinere ferie og kurser og afløse hinanden ved sygdom. På den måde kan fravær fordeles mere ligeligt på institutioner til gavn for børnene, som får en mere stabil hverdag."*

Dette må være en tanke skabt ud fra manglende erfaring og viden på vores område. Idéen virker produktiv hvis man arbejder på en stolofabrik hvor produktionen kan stoppes ved tryk på en knap, og sættes i gang når tropperne igen er på plads. Dog er det en umulig opgave når vi taler om børn. Børn hvis væsentligste behov i institutionerne er, tryghed, trivsel og relationer. Relationer som vi arbejder hårdt på at skabe, og som i dette brev bliver miskendt, ved at kalde idéen for en sidegevinst med ord som stabilitet til at underbygge udtalelsen.

- **Hvorfor sætte demokratiet i såvel institutionerne som hos forældrene på spil.**

**Og hvis dette ikke er en utilsigtet konsekvens, så hjælp os med at forstå, hvordan vi skal kunne bevare det?!**

- **Omstrukturering og klyngeledelse i Århus kommune har været en fiasko. Ingen kan forklare hvor besparelserne fandt sted. Erfaringen viser at det er blevet dyrt og forældretilfredsheden er faldet.**

**Hvad mener i gør os anderledes, og hvordan skulle vi kunne bevare kvaliteten i vores pædagogiske arbejde?**

- **Vi ønsker støtte i at værne om livet før skolen. Daginstitutioner bærer en stor del af ansvaret hvad en god medfart til skolelivet angår. Og spareplanen underkender al det pædagogiske relationsarbejde som her kræves! Læreplaner, undersøgelser, tests og andre implementeret tiltag i skolen, kræver forberedelse og tilvænning i før skole livet.**

**Hvordan skal vi kunne bevare den vigtige del af det pædagogiske arbejde, når et essentielt led i samarbejdet vil forsvinde i de nye planer?**

Med venlig hilsen Nørrebros pædagoger.

Birgit Lammensen  
Sabah Rachdi-Aghaddad  
Anette Be  
Candela Mønt



Kæreste borgerrepræsentation.

Vi har som pædagoger på Nørrebro følt os nødsaget til at mødes og drøfte de forstående besparelser. Dette gør vi baggrund af en stærk følelse af fortvivl, da vi efterstræber at bevare det gode børneliv, og ser det som en umulig opgave i dette nye strukturprincip.

Med udgangspunkt i Anne Vangs nylige læserbrev besvarelse, vil vi gerne opponere imod klyngeinstitutionernes nævnte "sidegevinster".

*"En sidegevinst er, at medarbejderne internt i klyngen sammen kan koordinere ferie og kurser og afløse hinanden ved sygdom. På den måde kan fravær fordeles mere ligeligt på institutioner til gavn for børnene, som får en mere stabil hverdag."*

Dette må være en tanke skabt ud fra manglende erfaring og viden på vores område. Idéen virker produktiv hvis man arbejder på en stolofabrik hvor produktionen kan stoppes ved tryk på en knap, og sættes i gang når tropperne igen er på plads. Dog er det en umulig opgave når vi taler om børn. Børn hvis væsentligste behov i institutionerne er, tryghed, trivsel og relationer. Relationer som vi arbejder hårdt på at skabe, og som i dette brev bliver miskendt, ved at kalde idéen for en sidegevinst med ord som stabilitet til at underbygge udtalelsen.

- **Hvorfor sætte demokratiet i såvel institutionerne som hos forældrene på spil.**

**Og hvis dette ikke er en utilsigtet konsekvens, så hjælp os med at forstå, hvordan vi skal kunne bevare det?!**

- **Omstrukturering og klyngeledelse i Århus kommune har været en fiasko. Ingen kan forklare hvor besparelserne fandt sted. Erfaringen viser at det er blevet dyrt og forældretilfredsheden er faldet.**

**Hvad mener i gør os anderledes, og hvordan skulle vi kunne bevare kvaliteten i vores pædagogiske arbejde?**

- **Vi ønsker støtte i at værne om livet før skolen. Daginstitutioner bærer en stor del af ansvaret hvad en god medfart til skolelivet angår. Og spareplanen underkender al det pædagogiske relationsarbejde som her kræves! Læreplaner, undersøgelser, tests og andre implementeret tiltag i skolen, kræver forberedelse og tilvænning i før skole livet.**

**Hvordan skal vi kunne bevare den vigtige del af det pædagogiske arbejde, når et essentielt led i samarbejdet vil forsvinde i de nye planer?**

Med venlig hilsen Nørrebros pædagoger.

*Kate Ekelund  
Kenny Spence  
Jule et. Kj. Steensen  
Viktor Jonassen*

# UNDERSKRIFTER VEDR. HØRINGSSVAR

NAVN	ADRESSE	UNDERSKRIFT
MARIANNE BERGMANN	GULDBERGSBÅDE 81 TV KBH N	Marianne Bergmann
ANN ALEN JENSEN	LITRESGÅDE 4. 2100 KBH.	Ann Alen Jensen
Hanne Nielsen	Ryparken 320H 2100 kbh. Ø	Hanne Nielsen
NEFER MOWIT	WILHEMOESGÅDE 42 <sup>ITV</sup> 2100 KBH Ø	Nefer Mowit

SKRIV under ~~HOTA~~

Kæreste borgerrepræsentation.

Vi har som pædagoger på Nørrebro følt os nødsaget til at mødes og drøfte de forstående besparelser. Dette gør vi baggrund af en stærk følelse af fortvivl, da vi efterstræber at bevare det gode børneliv, og ser det som en umulig opgave i dette nye strukturprincip.

Med udgangspunkt i Anne Vangs nylige læserbrev besvarelse, vil vi gerne opponere imod klyngeinstitutionernes nævnte "sidegevinster".

*"En sidegevinst er, at medarbejderne internt i klyngen sammen kan koordinere ferie og kurser og afløse hinanden ved sygdom. På den måde kan fravær fordeles mere ligeligt på institutioner til gavn for børnene, som får en mere stabil hverdag."*

Dette må være en tanke skabt ud fra manglende erfaring og viden på vores område. Idéen virker produktiv hvis man arbejder på en stolefabrik hvor produktionen kan stoppes ved tryk på en knap, og sættes i gang når tropperne igen er på plads. Dog er det en umulig opgave når vi taler om børn. Børn hvis væsentligste behov i institutionerne er, tryghed, trivsel og relationer. Relationer som vi arbejder hårdt på at skabe, og som i dette brev bliver miskendt, ved at kalde idéen for en sidegevinst med ord som stabilitet til at underbygge udtalelsen.

- **Hvorfor sætte demokratiet i såvel institutionerne som hos forældrene på spil.**

Og hvis dette ikke er en utilsigtet konsekvens, så hjælp os med at forstå, hvordan vi skal kunne bevare det?!

- **Omstrukturering og klyngeledelse i Århus kommune har været en fiasko. Ingen kan forklare hvor besparelserne fandt sted. Erfaringen viser at det er blevet dyrt og forældretilfredsheden er faldet.**

**Hvad mener i gør os anderledes, og hvordan skulle vi kunne bevare kvaliteten i vores pædagogiske arbejde?**

- **Vi ønsker støtte i at værne om livet før skolen. Daginstitutioner bærer en stor del af ansvaret hvad en god medfart til skolelivet angår. Og spareplanen underkender al det pædagogiske relationsarbejde som her kræves! Læreplaner, undersøgelser, tests og andre implementeret tiltag i skolen, kræver forberedelse og tilvænning i før skole livet.**

**Hvordan skal vi kunne bevare den vigtige del af det pædagogiske arbejde, når et essentielt led i samarbejdet vil forsvinde i de nye planer?**

Med venlig hilsen Nørrebros pædagoger.

Tanya Thomsen  
Hibe Bekk  
Jane Eggertsen  
Nessine  
Cecilie Dam  
Berit

Fidaa  
Fatouma  
Linda  
Rasmus Skold

Kølormen, Allersgade 5-7, 2200 Kbh. N.

Heidi Andersen

Naam - Ny K

Kamilla Mølgaard

K. Olsen

Nanna Selcher

Anders

Stine Tolson

Sam Agers

Pia H. Andersen

Hanne R. Nielsen

h R

Ida Møller

Atipete Høge

Solvej Jensen

CISMOFYTTER, NØRREBROGADE 155 B

Jimmy Houston	
Jone Simonsen	
Ma.D. K.	
Ellen Ok	
Camilla Jørgensen	
Nina Viadom	
Farhat Jabeen	
Silva Glor	
Overbeholdt	
Sarina	
Lynn Bygd.	
Miriam Lyntag	
Sabrina S. Rasmussen	
<del>XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX</del>	
S. Vedel	

Underskrifter fra Børnehuset Land 2 By  
Sjællandsgade 15  
2200 Kbh. N.

Kæreste borgerrepræsentation.

18/8-2010

Vi har som pædagoger på Nørrebro følt os nødsaget til at mødes og drøfte de forstående besparelser. Dette gør vi baggrund af en stærk følelse af fortvivl, da vi efterstræber at bevare det gode børneliv, og ser det som en umulig opgave i dette nye strukturprincip.

Med udgangspunkt i Anne Vangs nylige læserbrev besvarelse, vil vi gerne opponere imod klyngeinstitutionernes nævnte "sidegevinster".

*"En sidegevinst er, at medarbejderne internt i klyngen sammen kan koordinere ferie og kurser og afløse hinanden ved sygdom. På den måde kan fravær fordeles mere ligeligt på institutioner til gavn for børnene, som får en mere stabil hverdag."*

Dette må være en tanke skabt ud fra manglende erfaring og viden på vores område. Idéen virker produktiv hvis man arbejder på en stolefabrik hvor produktionen kan stoppes ved tryk på en knap, og sættes i gang når tropperne igen er på plads. Dog er det en umulig opgave når vi taler om børn. Børn hvis væsentligste behov i institutionerne er, tryghed, trivsel og relationer. Relationer som vi arbejder hårdt på at skabe, og som i dette brev bliver miskendt, ved at kalde idéen for en sidegevinst med ord som stabilitet til at underbygge udtalelsen.

- **Hvorfor sætte demokratiet i såvel institutionerne som hos forældrene på spil.**

Og hvis dette ikke er en utilsigtet konsekvens, så hjælp os med at forstå, hvordan vi skal kunne bevare det?!

- **Omstrukturering og klyngeledelse i Århus kommune har været en fiasko. Ingen kan forklare hvor besparelserne fandt sted. Erfaringen viser at det er blevet dyrt og forældretilfredsheden er faldet.**

Hvad mener i gør os anderledes, og hvordan skulle vi kunne bevare kvaliteten i vores pædagogiske arbejde?

- **Vi ønsker støtte i at værne om livet før skolen. Daginstitutioner bærer en stor del af ansvaret hvad en god medfart til skolelivet angår. Og spareplanen underkender al det pædagogiske relationsarbejde som her kræves! Læreplaner, undersøgelser, tests og andre implementeret tiltag i skolen, kræver forberedelse og tilvæning i før skole livet.**

Hvordan skal vi kunne bevare den vigtige del af det pædagogiske arbejde, når et essentielt led i samarbejdet vil forsvinde i de nye planer?

Med venlig hilsen Nørrebros pædagoger.

Bolette Rørd-Jørgensen  
Annette Telbort  
Åse Bus Rasmussen

Sonja Jøn

Anders R. #

Bolette Rørd-Jørgensen  
Annette Telbort  
Åse Bus Rasmussen  
Sonja Jøn  
Anders R. #

Kæreste borgerrepræsentation.

Vi har som pædagoger på Nørrebro følt os nødsaget til at mødes og drøfte de forstående besparelser. Dette gør vi baggrund af en stærk følelse af fortvivl, da vi efterstræber at bevare det gode børneliv, og ser det som en umulig opgave i dette nye strukturprincip.

Med udgangspunkt i Anne Vangs nylige læserbrev besvarelse, vil vi gerne opponere imod klyngeinstitutionernes nævnte "sidegevinster".

*"En sidegevinst er, at medarbejderne internt i klyngen sammen kan koordinere ferie og kurser og afløse hinanden ved sygdom. På den måde kan fravær fordeles mere ligeligt på institutioner til gavn for børnene, som får en mere stabil hverdag."*

Dette må være en tanke skabt ud fra manglende erfaring og viden på vores område. Idéen virker produktiv hvis man arbejder på en stolofabrik hvor produktionen kan stoppes ved tryk på en knap, og sættes i gang når tropperne igen er på plads. Dog er det en umulig opgave når vi taler om børn. Børn hvis væsentligste behov i institutionerne er, tryghed, trivsel og relationer. Relationer som vi arbejder hårdt på at skabe, og som i dette brev bliver miskendt, ved at kalde idéen for en sidegevinst med ord som stabilitet til at underbygge udtalelsen.

- **Hvorfor sætte demokratiet i såvel institutionerne som hos forældrene på spil.**

**Og hvis dette ikke er en utilsigtet konsekvens, så hjælp os med at forstå, hvordan vi skal kunne bevare det?!**

- **Omstrukturering og klyngeledelse i Århus kommune har været en fiasko. Ingen kan forklare hvor besparelserne fandt sted. Erfaringen viser at det er blevet dyrt og forældretilfredsheden er faldet.**

**Hvad mener i gør os anderledes, og hvordan skulle vi kunne bevare kvaliteten i vores pædagogiske arbejde?**

- **Vi ønsker støtte i at værne om livet før skolen. Daginstitutioner bærer en stor del af ansvaret hvad en god medfart til skolelivet angår. Og spareplanen underkender al det pædagogiske relationsarbejde som her kræves! Læreplaner, undersøgelser, tests og andre implementeret tiltag i skolen, kræver forberedelse og tilvænning i før skole livet.**

**Hvordan skal vi kunne bevare den vigtige del af det pædagogiske arbejde, når et essentielt led i samarbejdet vil forsvinde i de nye planer?**

Med venlig hilsen Nørrebros pædagoger.

På Personalet vegne  
Helle  
Københavns Kommunes  
Integrerede Institution  
**HYLTÉBRO**  
Esromgade 2 A  
2200 København  
Tlf. 35854554 / 35854889

Kæreste borgerrepræsentation.

Vi har som pædagoger på Nørrebro følt os nødsaget til at mødes og drøfte de forstående besparelser. Dette gør vi baggrund af en stærk følelse af fortvivl, da vi efterstræber at bevare det gode børneliv, og ser det som en umulig opgave i dette nye strukturprincip.

Med udgangspunkt i Anne Vangs nylige læserbrev besvarelse, vil vi gerne opponere imod klyngeinstitutionernes nævnte "sidegevinster".

*"En sidegevinst er, at medarbejderne internt i klyngen sammen kan koordinere ferie og kurser og afløse hinanden ved sygdom. På den måde kan fravær fordeles mere ligeligt på institutioner til gavn for børnene, som får en mere stabil hverdag."*

Dette må være en tanke skabt ud fra manglende erfaring og viden på vores område. Idéen virker produktiv hvis man arbejder på en stolofabrik hvor produktionen kan stoppes ved tryk på en knap, og sættes i gang når tropperne igen er på plads. Dog er det en umulig opgave når vi taler om børn. Børn hvis væsentligste behov i institutionerne er, tryghed, trivsel og relationer. Relationer som vi arbejder hårdt på at skabe, og som i dette brev bliver miskendt, ved at kalde idéen for en sidegevinst med ord som stabilitet til at underbygge udtalelsen.

- **Hvorfor sætte demokratiet i såvel institutionerne som hos forældrene på spil.**

**Og hvis dette ikke er en utilsigtet konsekvens, så hjælp os med at forstå, hvordan vi skal kunne bevare det?!**

- **Omstrukturering og klyngeledelse i Århus kommune har været en fiasko. Ingen kan forklare hvor besparelserne fandt sted. Erfaringen viser at det er blevet dyrt og forældretilfredsheden er faldet.**

**Hvad mener i gør os anderledes, og hvordan skulle vi kunne bevare kvaliteten i vores pædagogiske arbejde?**

- **Vi ønsker støtte i at værne om livet før skolen. Daginstitutioner bærer en stor del af ansvaret hvad en god medfart til skolelivet angår. Og spareplanen underkender al det pædagogiske relationsarbejde som her kræves! Læreplaner, undersøgelser, tests og andre implementeret tiltag i skolen, kræver forberedelse og tilvæning i før skole livet.**

**Hvordan skal vi kunne bevare den vigtige del af det pædagogiske arbejde, når et essentielt led i samarbejdet vil forsvinde i de nye planer?**

Med venlig hilsen Nørrebros pædagoger.

Kaja Sørensen  
 Malin Børn

Brolopperne  
 Lundtoftegade 47  
 2200 København N  
 Tlf.: 3585 1773  
 E-mail: 37245@buf.kk.dk  
 Ellen A. Hansen  
 Man Vahl  
 Sofie B.  
 Andrew Skov



Kæreste borgerrepræsentation.

Vi har som pædagoger på Nørrebro følt os nødsaget til at mødes og drøfte de forstående besparelser. Dette gør vi baggrund af en stærk følelse af fortvivl, da vi efterstræber at bevare det gode børneliv, og ser det som en umulig opgave i dette nye strukturprincip.

Med udgangspunkt i Anne Vangs nylige læserbrev besvarelse, vil vi gerne opponere imod klyngeinstitutionernes nævnte "sidegevinster".

*"En sidegevinst er, at medarbejderne internt i klyngen sammen kan koordinere ferie og kurser og afløse hinanden ved sygdom. På den måde kan fravær fordeles mere ligeligt på institutioner til gavn for børnene, som får en mere stabil hverdag."*

Dette må være en tanke skabt ud fra manglende erfaring og viden på vores område. Idéen virker produktiv hvis man arbejder på en stolfabrik hvor produktionen kan stoppes ved tryk på en knap, og sættes i gang når tropperne igen er på plads. Dog er det en umulig opgave når vi taler om børn. Børn hvis væsentligste behov i institutionerne er, tryghed, trivsel og relationer. Relationer som vi arbejder hårdt på at skabe, og som i dette brev bliver miskendt, ved at kalde idéen for en sidegevinst med ord som stabilitet til at underbygge udtalelsen.

- **Hvorfor sætte demokratiet i såvel institutionerne som hos forældrene på spil.**

**Og hvis dette ikke er en utilsigtet konsekvens, så hjælp os med at forstå, hvordan vi skal kunne bevare det?!**

- **Omstrukturering og klyngeledelse i Århus kommune har været en fiasko. Ingen kan forklare hvor besparelserne fandt sted. Erfaringen viser at det er blevet dyrt og forældretilfredsheden er faldet.**

**Hvad mener i gør os anderledes, og hvordan skulle vi kunne bevare kvaliteten i vores pædagogiske arbejde?**

- **Vi ønsker støtte i at værne om livet før skolen. Daginstitutioner bærer en stor del af ansvaret hvad en god medfart til skolelivet angår. Og spareplanen underkender al det pædagogiske relationsarbejde som her kræves! Læreplaner, undersøgelser, tests og andre implementeret tiltag i skolen, kræver forberedelse og tilvænning i før skole livet.**

**Hvordan skal vi kunne bevare den vigtige del af det pædagogiske arbejde, når et essentielt led i samarbejdet vil forsvinde i de nye planer?**

Med venlig hilsen Nørrebros pædagoger.

• Københavns kommunes udflytterbørnehave

Stockholmsgave Troldehøjen - Nørrebro

Klampenborgvej 135 - 2800 Lyngby

Tlf: 45935311

Email: Klampenborgvej135@buf.kk.dk



*Helle Kasper*

*Kjartan Kasper*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

Kæreste borgerrepræsentation.

Vi har som pædagoger på Nørrebro følt os nødsaget til at mødes og drøfte de forstående besparelser. Dette gør vi baggrund af en stærk følelse af fortvivl, da vi efterstræber at bevare det gode børneliv, og ser det som en umulig opgave i dette nye strukturprincip.

Med udgangspunkt i Anne Vangs nylige læserbrev besvarelse, vil vi gerne opponere imod klyngeinstitutionernes nævnte "sidegevinster".

*"En sidegevinst er, at medarbejderne internt i klyngen sammen kan koordinere ferie og kurser og afløse hinanden ved sygdom. På den måde kan fravær fordeles mere ligeligt på institutioner til gavn for børnene, som får en mere stabil hverdag."*

Dette må være en tanke skabt ud fra manglende erfaring og viden på vores område. Idéen virker produktiv hvis man arbejder på en stolfabrik hvor produktionen kan stoppes ved tryk på en knap, og sættes i gang når tropperne igen er på plads. Dog er det en umulig opgave når vi taler om børn. Børn hvis væsentligste behov i institutionerne er, tryghed, trivsel og relationer. Relationer som vi arbejder hårdt på at skabe, og som i dette brev bliver miskendt, ved at kalde idéen for en sidegevinst med ord som stabilitet til at underbygge udtalelsen.

- **Hvorfor sætte demokratiet i såvel institutionerne som hos forældrene på spil.**

**Og hvis dette ikke er en utilsigtet konsekvens, så hjælp os med at forstå, hvordan vi skal kunne bevare det?!**

- **Omstrukturering og klyngeledelse i Århus kommune har været en fiasko. Ingen kan forklare hvor besparelserne fandt sted. Erfaringen viser at det er blevet dyrt og forældretilfredsheden er faldet.**

**Hvad mener i gør os anderledes, og hvordan skulle vi kunne bevare kvaliteten i vores pædagogiske arbejde?**

- **Vi ønsker støtte i at værne om livet før skolen. Daginstitutioner bærer en stor del af ansvaret hvad en god medfart til skolelivet angår. Og spareplanen underkender al det pædagogiske relationsarbejde som her kræves! Læreplaner, undersøgelser, tests og andre implementeret tiltag i skolen, kræver forberedelse og tilvæning i før skole livet.**

**Hvordan skal vi kunne bevare den vigtige del af det pædagogiske arbejde, når et essentielt led i samarbejdet vil forsvinde i de nye planer?**

Med venlig hilsen Nørrebros pædagoger.

*Lene Vind*

*Pegnet Anne*  
*[Signature]*

*UDFLYTTET BØRNEHAVEN Ryvang 1*

*Kathrine Damsholt*  
*[Signature]*

undersøgt indsamling.

16/8-2010

Clara Lund  
Brohusgade 293v  
2200 N.B.H.N

Am M.

16/8

Lise Veitia  
Eskuldsgade 52

1657 Kbh. V

Lise Veitia

Lise Veitia

Tybjergvej 113  
2120

Ged Nifsen

Tybjergvej 113

2720 Vanløse

Lone Jensen

gl. Kalkmandervej 19 + 12

2100 KBH Ø



Menighedsbørnehaven Linden  
v/ Hellig Kors Kirke  
Kapelvej 36 - 2200 København N  
35 39 43 38  
linden220@mail.dk  
www.linden2200.dk

Kæreste borgerrepræsentation.

Vi har som pædagoger på Nørrebro følt os nødsaget til at mødes og drøfte de forstående besparelser. Dette gør vi baggrund af en stærk følelse af fortvivl, da vi efterstræber at bevare det gode børneliv, og ser det som en umulig opgave i dette nye strukturprincip.

Med udgangspunkt i Anne Vangs nylige læserbrev besvarelse, vil vi gerne opponere imod klyngeinstitutionernes nævnte "sidegevinster".

*"En sidegevinst er, at medarbejderne internt i klyngen sammen kan koordinere ferie og kurser og afløse hinanden ved sygdom. På den måde kan fravær fordeles mere ligeligt på institutioner til gavn for børnene, som får en mere stabil hverdag."*

Dette må være en tanke skabt ud fra manglende erfaring og viden på vores område. Idéen virker produktiv hvis man arbejder på en stolefabrik hvor produktionen kan stoppes ved tryk på en knap, og sættes i gang når tropperne igen er på plads. Dog er det en umulig opgave når vi taler om børn. Børn hvis væsentligste behov i institutionerne er, tryghed, trivsel og relationer. Relationer som vi arbejder hårdt på at skabe, og som i dette brev bliver miskendt, ved at kalde idéen for en sidegevinst med ord som stabilitet til at underbygge udtalelsen.

- **Hvorfor sætte demokratiet i såvel institutionerne som hos forældrene på spil.**

**Og hvis dette ikke er en utilsigtet konsekvens, så hjælp os med at forstå, hvordan vi skal kunne bevare det?!**

- **Omstrukturering og klyngeledelse i Århus kommune har været en fiasko. Ingen kan forklare hvor besparelserne fandt sted. Erfaringen viser at det er blevet dyrt og forældretilfredsheden er faldet.**

**Hvad mener i gør os anderledes, og hvordan skulle vi kunne bevare kvaliteten i vores pædagogiske arbejde?**

- **Vi ønsker støtte i at værne om livet før skolen. Daginstitutioner bærer en stor del af ansvaret hvad en god medfart til skolelivet angår. Og spareplanen underkender al det pædagogiske relationsarbejde som her kræves! Læreplaner, undersøgelser, tests og andre implementeret tiltag i skolen, kræver forberedelse og tilvænning i før skole livet.**

**Hvordan skal vi kunne bevare den vigtige del af det pædagogiske arbejde, når et essentielt led i samarbejdet vil forsvinde i de nye planer?**

Med venlig hilsen Nørrebros pædagoger.

Dan Jensen  
Tina B. Rasmussen  
Jørgen Rasmussen

  
Anne Vang  
  
7springeren

Kapelvej 7A  
2200 Kbh. N  
tlf. 35 39 33 19  
www.7springeren.dk Int.Inst.Kapelvej7A@buf.kk.dk

NAVN:

ADRESSE:

UNDERSKRIFT:

Mai Britt Iversen

Edvard Falchs bade 5<sup>2TV</sup> 1569 kbh V

*[Signature]*

MARIT BRAID

ANNALEGADE 36, 1. TH, 1290 KBH K

manamarell

DORTÉ DALUM

Asminderød gade 3, 3 tr, 2200 N København

Michael Lauritzen

Agirsgade 27 st, 2200 København N

*[Signature]*

MATHILDE ØRENDAAL

DALHUS BOULEVARD 1-12 2000 F

Jørgen Jørgensen

**CASPER MADSEN**, Bispeengen 7, 2000 Fb.

Casper Madsen

Marion Sjøberg

HC Østergade 29 B.

Marion Sjøberg

Hanne Neve

B. Vangen 45 2tv

KØBENHAVNS KOMMUNES  
integrerede institution  
**"STENURTEN"**  
Rantzausgade 53  
2200 København N  
Tlf. 35 35 53 32

Kæreste borgerrepræsentation.

Vi har som pædagoger på Nørrebro følt os nødsaget til at mødes og drøfte de forstående besparelser. Dette gør vi baggrund af en stærk følelse af fortvivl, da vi efterstræber at bevare det gode børneliv, og ser det som en umulig opgave i dette nye strukturprincip.

Med udgangspunkt i Anne Vangs nylige læserbrev besvarelse, vil vi gerne opponere imod klyngeinstitutionernes nævnte "sidegevinster".

*"En sidegevinst er, at medarbejderne internt i klyngen sammen kan koordinere ferie og kurser og afløse hinanden ved sygdom. På den måde kan fravær fordeles mere ligeligt på institutioner til gavn for børnene, som får en mere stabil hverdag."*

Dette må være en tanke skabt ud fra manglende erfaring og viden på vores område. Idéen virker produktiv hvis man arbejder på en stolefabrik hvor produktionen kan stoppes ved tryk på en knap, og sættes i gang når tropperne igen er på plads. Dog er det en umulig opgave når vi taler om børn. Børn hvis væsentligste behov i institutionerne er, tryghed, trivsel og relationer. Relationer som vi arbejder hårdt på at skabe, og som i dette brev bliver miskendt, ved at kalde idéen for en sidegevinst med ord som stabilitet til at underbygge udtalelsen.

- **Hvorfor sætte demokratiet i såvel institutionerne som hos forældrene på spil.**

**Og hvis dette ikke er en utilsigtet konsekvens, så hjælp os med at forstå, hvordan vi skal kunne bevare det?!**

- **Omstrukturering og klyngeledelse i Århus kommune har været en fiasko. Ingen kan forklare hvor besparelserne fandt sted. Erfaringen viser at det er blevet dyrt og forældretilfredsheden er faldet.**

**Hvad mener i gør os anderledes, og hvordan skulle vi kunne bevare kvaliteten i vores pædagogiske arbejde?**

- **Vi ønsker støtte i at værne om livet før skolen. Daginstitutioner bærer en stor del af ansvaret hvad en god medfart til skolelivet angår. Og spareplanen underkender al det pædagogiske relationsarbejde som her kræves! Læreplaner, undersøgelser, tests og andre implementeret tiltag i skolen, kræver forberedelse og tilvænning i før skole livet.**

**Hvordan skal vi kunne bevare den vigtige del af det pædagogiske arbejde, når et essentielt led i samarbejdet vil forsvinde i de nye planer?**

Med venlig hilsen Nørrebros pædagoger.

Silas Lundkvist

Maria Rasmussen

Latifa Cabré

Rikke Jensen



Nadia Nitain

Christopholt



Carilla Seel

Christa Møller

Kæreste borgerrepræsentation.

Vi har som pædagoger på Nørrebro følt os nødsaget til at mødes og drøfte de forstående besparelser. Dette gør vi baggrund af en stærk følelse af fortvivl, da vi efterstræber at bevare det gode børneliv, og ser det som en umulig opgave i dette nye strukturprincip.

Med udgangspunkt i Anne Vangs nylige læserbrev besvarelse, vil vi gerne opponere imod klyngeinstitutionernes nævnte "sidegevinster".

*"En sidegevinst er, at medarbejderne internt i klyngen sammen kan koordinere ferie og kurser og afløse hinanden ved sygdom. På den måde kan fravær fordeles mere ligeligt på institutioner til gavn for børnene, som får en mere stabil hverdag."*

Dette må være en tanke skabt ud fra manglende erfaring og viden på vores område. Idéen virker produktiv hvis man arbejder på en stoffabrik hvor produktionen kan stoppes ved tryk på en knap, og sættes i gang når tropperne igen er på plads. Dog er det en umulig opgave når vi taler om børn. Børn hvis væsentligste behov i institutionerne er, tryghed, trivsel og relationer. Relationer som vi arbejder hårdt på at skabe, og som i dette brev bliver miskendt, ved at kalde idéen for en sidegevinst med ord som stabilitet til at underbygge udtalelsen.

- **Hvorfor sætte demokratiet i såvel institutionerne som hos forældrene på spil.**

Og hvis dette ikke er en utilsigtet konsekvens, så hjælp os med at forstå, hvordan vi skal kunne bevare det?!

- **Omstrukturering og klyngeledelse i Århus kommune har været en fiasko. Ingen kan forklare hvor besparelserne fandt sted. Erfaringen viser at det er blevet dyrt og forældretilfredsheden er faldet.**

Hvad mener i gør os anderledes, og hvordan skulle vi kunne bevare kvaliteten i vores pædagogiske arbejde?

- **Vi ønsker støtte i at værne om livet før skolen. Daginstitutioner bærer en stor del af ansvaret hvad en god medfart til skolelivet angår. Og spareplanen underkender al det pædagogiske relationsarbejde som her kræves! Læreplaner, undersøgelser, tests og andre implementeret tiltag i skolen, kræver forberedelse og tilvæning i før skole livet.**

Hvordan skal vi kunne bevare den vigtige del af det pædagogiske arbejde, når et essentielt led i samarbejdet vil forsvinde i de nye planer?

Med venlig hilsen Nørrebros pædagoger.

Rahma aKaaboon  
Dorthe Kleena (PÆDAGOG BØRNERAKETTEN)

DORTHE KLEENA  
SAMI WATBAN

May B. Thomsen

Sara Nødland

(pædagog Børneraketten)

Pæd, Børneraketten



Kæreste borgerrepræsentation.

Vi har som pædagoger på Nørrebro følt os nødsaget til at mødes og drøfte de forstående besparelser. Dette gør vi på baggrund af en stærk følelse af fortvivlelse da vi efterstræber at bevare det gode børneliv, og ser det som en umulig opgave i dette nye strukturprincip.

Med udgangspunkt i Anne Vangs nylige læserbrev besvarelse, vil vi gerne opponere imod klyngeinstitutionernes nævnte "sidegevinster".

*"En sidegevinst er, at medarbejderne internt i klyngen sammen kan koordinere ferie og kurser og afløse hinanden ved sygdom. På den måde kan fravær fordeles mere ligeligt på institutioner til gavn for børnene, som får en mere stabil hverdag."*

Dette må være en tanke skabt ud fra manglende erfaring og viden på vores område. Idéen virker produktiv hvis man arbejder på en stoltefabrik hvor produktionen kan stoppes ved tryk på en knap, og sættes i gang når tropperne igen er på plads. Dog er det en umulig opgave når vi taler om børn. Børn hvis væsentligste behov i institutionerne er, tryghed, trivsel og relationer. Relationer som vi arbejder hårdt på at skabe, og som i dette brev bliver miskendt, ved at kalde idéen for en sidegevinst med ord som stabilitet til at underbygge udtalelsen.

- **Hvorfor sætte demokratiet i såvel institutionerne som hos forældrene på spil.**

**Og hvis dette ikke er en utilsigtet konsekvens, så hjælp os med at forstå, hvordan vi skal kunne bevare det?!**

- **Omstrukturering og klyngeledelse i Århus kommune har været en fiasko. Ingen kan forklare hvor besparelserne fandt sted. Erfaringen viser at det er blevet dyrt og forældretilfredsheden er faldet.**

**Hvad mener I gør os anderledes, og hvordan skulle vi kunne bevare kvaliteten i vores pædagogiske arbejde?**

- **Vi ønsker støtte i, at værne om livet før skolen. Daginstitutioner bærer en stor del af ansvaret for hvad en god medfart til skolelivet angår. Og spareplanen underkender al det pædagogiske relationsarbejde som her kræves! Læreplaner, undersøgelser, tests og andre implementeret tiltag i skolen, kræver forberedelse og tilvænnning i før skole livet.**

**Hvordan skal vi kunne bevare den vigtige del af det pædagogiske arbejde, når et essentielt led i samarbejdet vil forsvinde i de nye planer?**

Med venlig hilsen Nørrebros pædagoger.

*Asbjørn de la Cruz  
Børn  
P. Petersen  
J. Jacobsen  
Tone Kl  
Palle Lykke Vinger-Danmøse*

Kæreste borgerrepræsentation.

Vi har som pædagoger på Nørrebro følt os nødsaget til at mødes og drøfte de forstående besparelser. Dette gør vi på baggrund af en stærk følelse af fortvivlelse da vi efterstræber at bevare det gode børneliv, og ser det som en umulig opgave i dette nye strukturprincip.

Med udgangspunkt i Anne Vangs nylige læserbrev besvarelse, vil vi gerne opponere imod klyngeinstitutionernes nævnte "sidegevinster".

*"En sidegevinst er, at medarbejderne internt i klyngen sammen kan koordinere ferie og kurser og afløse hinanden ved sygdom. På den måde kan fravær fordeles mere ligeligt på institutioner til gavn for børnene, som får en mere stabil hverdag."*

Dette må være en tanke skabt ud fra manglende erfaring og viden på vores område. Idéen virker produktiv hvis man arbejder på en stolofabrik hvor produktionen kan stoppes ved tryk på en knap, og sættes i gang når tropperne igen er på plads. Dog er det en umulig opgave når vi taler om børn. Børn hvis væsentligste behov i institutionerne er, tryghed, trivsel og relationer. Relationer som vi arbejder hårdt på at skabe, og som i dette brev bliver miskendt, ved at kalde idéen for en sidegevinst med ord som stabilitet til at underbygge udtalelsen.

- **Hvorfor sætte demokratiet i såvel institutionerne som hos forældrene på spil.**

Og hvis dette ikke er en utilsigtet konsekvens, så hjælp os med at forstå, hvordan vi skal kunne bevare det?!

- **Omstrukturering og klyngeledelse i Århus kommune har været en fiasko. Ingen kan forklare hvor besparelserne fandt sted. Erfaringen viser at det er blevet dyrt og forældretilfredsheden er faldet.**

Hvad mener I gør os anderledes, og hvordan skulle vi kunne bevare kvaliteten i vores pædagogiske arbejde?

- **Vi ønsker støtte i, at værne om livet før skolen. Daginstitutioner bærer en stor del af ansvaret for hvad en god medfart til skolelivet angår. Og spareplanen underkender al det pædagogiske relationsarbejde som her kræves! Læreplaner, undersøgelser, tests og andre implementeret tiltag i skolen, kræver forberedelse og tilvænning i før skole livet.**

Hvordan skal vi kunne bevare den vigtige del af det pædagogiske arbejde, når et essentielt led i samarbejdet vil forsvinde i de nye planer?

Med venlig hilsen Nørrebros pædagoger.

*Paul Nielsen*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

Kæreste borgerrepræsentation.

Vi har som pædagoger på Nørrebro følt os nødsaget til at mødes og drøfte de forstående besparelser. Dette gør vi på baggrund af en stærk følelse af fortvivlelse da vi efterstræber at bevare det gode børneliv, og ser det som en umulig opgave i dette nye strukturprincip.

Med udgangspunkt i Anne Vangs nylige læserbrev besvarelse, vil vi gerne opponere imod klyngeinstitutionernes nævnte "sidegevinster".

*"En sidegevinst er, at medarbejderne internt i klyngen sammen kan koordinere ferie og kurser og afløse hinanden ved sygdom. På den måde kan fravær fordeles mere ligeligt på institutioner til gavn for børnene, som får en mere stabil hverdag."*

Dette må være en tanke skabt ud fra manglende erfaring og viden på vores område. Idéen virker produktiv hvis man arbejder på en stolofabrik hvor produktionen kan stoppes ved tryk på en knap, og sættes i gang når tropperne igen er på plads. Dog er det en umulig opgave når vi taler om børn. Børn hvis væsentligste behov i institutionerne er, tryghed, trivsel og relationer. Relationer som vi arbejder hårdt på at skabe, og som i dette brev bliver miskendt, ved at kalde idéen for en sidegevinst med ord som stabilitet til at underbygge udtalelsen.

- **Hvorfor sætte demokratiet i såvel institutionerne som hos forældrene på spil.**

**Og hvis dette ikke er en utilsigtet konsekvens, så hjælp os med at forstå, hvordan vi skal kunne bevare det?!**

- **Omstrukturering og klyngeledelse i Århus kommune har været en fiasko. Ingen kan forklare hvor besparelserne fandt sted. Erfaringen viser at det er blevet dyrt og forældretilfredsheden er faldet.**

**Hvad mener I gør os anderledes, og hvordan skulle vi kunne bevare kvaliteten i vores pædagogiske arbejde?**

- **Vi ønsker støtte i, at værne om livet før skolen. Daginstitutioner bærer en stor del af ansvaret for hvad en god medfart til skolelivet angår. Og spareplanen underkender al det pædagogiske relationsarbejde som her kræves! Læreplaner, undersøgelser, tests og andre implementeret tiltag i skolen, kræver forberedelse og tilvænning i før skole livet.**

**Hvordan skal vi kunne bevare den vigtige del af det pædagogiske arbejde, når et essentielt led i samarbejdet vil forsvinde i de nye planer?**

Med venlig hilsen Nørrebros pædagoger. *Ilham Ali M*

*Shawan M. Hofi Pædagog medhjælper - vuggestue  
Børneraketten*

*Camilla Wils (Pædagog i Børneraketten)*

*Amina A. Ghazaleh Zohra ElHadade*

Kæreste borgerrepræsentation.

Vi har som pædagoger på Nørrebro følt os nødsaget til at mødes og drøfte de forstående besparelser. Dette gør vi baggrund af en stærk følelse af fortvivl, da vi efterstræber at bevare det gode børneliv, og ser det som en umulig opgave i dette nye strukturprincip.

Med udgangspunkt i Anne Vangs nylige læserbrev besvarelse, vil vi gerne opponere imod klyngeinstitutionernes nævnte "sidegevinster".

*"En sidegevinst er, at medarbejderne internt i klyngen sammen kan koordinere ferie og kurser og afløse hinanden ved sygdom. På den måde kan fravær fordeles mere ligeligt på institutioner til gavn for børnene, som får en mere stabil hverdag."*

Dette må være en tanke skabt ud fra manglende erfaring og viden på vores område. Idéen virker produktiv hvis man arbejder på en stolofabrik hvor produktionen kan stoppes ved tryk på en knap, og sættes i gang når tropperne igen er på plads. Dog er det en umulig opgave når vi taler om børn. Børn hvis væsentligste behov i institutionerne er, tryghed, trivsel og relationer. Relationer som vi arbejder hårdt på at skabe, og som i dette brev bliver miskendt, ved at kalde idéen for en sidegevinst med ord som stabilitet til at underbygge udtalelsen.

- **Hvorfor sætte demokratiet i såvel institutionerne som hos forældrene på spil.**

Og hvis dette ikke er en utilsigtet konsekvens, så hjælp os med at forstå, hvordan vi skal kunne bevare det?!

- **Omstrukturering og klyngeledelse i Århus kommune har været en fiasko. Ingen kan forklare hvor besparelserne fandt sted. Erfaringen viser at det er blevet dyrt og forældretilfredsheden er faldet.**

**Hvad mener i gør os anderledes, og hvordan skulle vi kunne bevare kvaliteten i vores pædagogiske arbejde?**

- **Vi ønsker støtte i at værne om livet før skolen. Daginstitutioner bærer en stor del af ansvaret hvad en god medfart til skolelivet angår. Og spareplanen underkender al det pædagogiske relationsarbejde som her kræves! Læreplaner, undersøgelser, tests og andre implementeret tiltag i skolen, kræver forberedelse og tilvænning i før skole livet.**

**Hvordan skal vi kunne bevare den vigtige del af det pædagogiske arbejde, når et essentielt led i samarbejdet vil forsvinde i de nye planer?**

Med venlig hilsen Nørrebros pædagoger.

STINE BLUMBERG, ENGMANNVEJ 24 2TH 1674 KBH V, Sten Blomberg

Luise Sandhødt, Jagtvej 92 ITV 2200 KBH N, Luise Sandhødt

LENE DREXSEN, HALMTORET 30<sup>TH</sup> 1700 KBH V ~~Jan D~~

MONICA RICHTER, SANDER BULEVARD 102<sup>TH</sup> 1720 KBH V ~~Walter~~

Susanne Meilstrup Roesdahl, Angsgårdsvej 7, 12400 NV

Johanna Bani, Bellahøjvej 100 st. 2720 Vanløse ~~M. M.~~

May Britt Berling Lauritzen, 24 st. ~~Jan D~~

Susanne Theilsgaard, GILBERGGADE 4, 1. TH 2200 KBH - N

Martin Breving, Asminderødgade 13 st. tv.

Kæreste borgerrepræsentation.

Vi har som pædagoger på Nørrebro følt os nødsaget til at mødes og drøfte de forstående besparelser. Dette gør vi baggrund af en stærk følelse af fortvivl, da vi efterstræber at bevare det gode børneliv, og ser det som en umulig opgave i dette nye strukturprincip.

Med udgangspunkt i Anne Vangs nylige læserbrev besvarelse, vil vi gerne opponere imod klyngeinstitutionernes nævnte "sidegevinster".

*"En sidegevinst er, at medarbejderne internt i klyngen sammen kan koordinere ferie og kurser og afløse hinanden ved sygdom. På den måde kan fravær fordeles mere ligeligt på institutioner til gavn for børnene, som får en mere stabil hverdag."*

Dette må være en tanke skabt ud fra manglende erfaring og viden på vores område. Idéen virker produktiv hvis man arbejder på en stofabrik hvor produktionen kan stoppes ved tryk på en knap, og sættes i gang når tropperne igen er på plads. Dog er det en umulig opgave når vi taler om børn. Børn hvis væsentligste behov i institutionerne er, tryghed, trivsel og relationer. Relationer som vi arbejder hårdt på at skabe, og som i dette brev bliver miskendt, ved at kalde idéen for en sidegevinst med ord som stabilitet til at underbygge udtalelsen.

- **Hvorfor sætte demokratiet i såvel institutionerne som hos forældrene på spil.**

Og hvis dette ikke er en utilsigtet konsekvens, så hjælp os med at forstå, hvordan vi skal kunne bevare det?!

- **Omstrukturering og klyngeledelse i Århus kommune har været en fiasko. Ingen kan forklare hvor besparelserne fandt sted. Erfaringen viser at det er blevet dyrt og forældretilfredsheden er faldet.**

Hvad mener i gør os anderledes, og hvordan skulle vi kunne bevare kvaliteten i vores pædagogiske arbejde?

- **Vi ønsker støtte i at værne om livet før skolen. Daginstitutioner bærer en stor del af ansvaret hvad en god medfart til skolelivet angår. Og spareplanen underkender al det pædagogiske relationsarbejde som her kræves! Læreplaner, undersøgelser, tests og andre implementeret tiltag i skolen, kræver forberedelse og tilvæning i før skole livet.**

Hvordan skal vi kunne bevare den vigtige del af det pædagogiske arbejde, når et essentielt led i samarbejdet vil forsvinde i de nye planer?

Med venlig hilsen Nørrebros pædagoger.

Som medarbejdere og forældre i Absalonshave tilkendegives herved vores enighed i ovenstående udtalelse.

Anette Arildsen Wilbrandtsvej 36, 2300 KBH S.  
 Gunvor Schjeldt Viktoriagade 30 3th 1655 KBH ✓  
 Rasmus Botoff Enghave Plads 9 2. tv. 1670 KBH ✓  
 Anne Præstegjær. Duxvej 20<sup>TH</sup> 2000 Frederiksberg  
 Sanne Schioldberg Sahl Hattestvej 50 5th 1700 KBH V.  
 Birnne Bree Pedersen, Westend 1, 2 mt 1661 KBH V.  
 Lisbet Wulff - Enghave plads 9, 2tv 1670 V

Anders  
 dukket på  
 KAN IN 186

Kæreste borgerrepræsentation.

Vi har som pædagoger på Nørrebro følt os nødsaget til at mødes og drøfte de forstående besparelser. Dette gør vi baggrund af en stærk følelse af fortvivl, da vi efterstræber at bevare det gode børneliv, og ser det som en umulig opgave i dette nye strukturprincip.

Med udgangspunkt i Anne Vangs nylige læserbrev besvarelse, vil vi gerne opponere imod klyngeinstitutionernes nævnte "sidegevinster".

*"En sidegevinst er, at medarbejderne internt i klyngen sammen kan koordinere ferie og kurser og afløse hinanden ved sygdom. På den måde kan fravær fordeles mere ligeligt på institutioner til gavn for børnene, som får en mere stabil hverdag."*

Dette må være en tanke skabt ud fra manglende erfaring og viden på vores område. Idéen virker produktiv hvis man arbejder på en stolofabrik hvor produktionen kan stoppes ved tryk på en knap, og sættes i gang når tropperne igen er på plads. Dog er det en umulig opgave når vi taler om børn. Børn hvis væsentligste behov i institutionerne er, tryghed, trivsel og relationer. Relationer som vi arbejder hårdt på at skabe, og som i dette brev bliver miskendt, ved at kalde idéen for en sidegevinst med ord som stabilitet til at underbygge udtalelsen.

- **Hvorfor sætte demokratiet i såvel institutionerne som hos forældrene på spil.**

Og hvis dette ikke er en utilsigtet konsekvens, så hjælp os med at forstå, hvordan vi skal kunne bevare det?!

- **Omstrukturering og klyngeledelse i Århus kommune har været en fiasko. Ingen kan forklare hvor besparelserne fandt sted. Erfaringen viser at det er blevet dyrt og forældretilfredsheden er faldet.**

Hvad mener i gør os anderledes, og hvordan skulle vi kunne bevare kvaliteten i vores pædagogiske arbejde?

- **Vi ønsker støtte i at værne om livet før skolen. Daginstitutioner bærer en stor del af ansvaret hvad en god medfart til skolelivet angår. Og spareplanen underkender al det pædagogiske relationsarbejde som her kræves! Læreplaner, undersøgelser, tests og andre implementeret tiltag i skolen, kræver forberedelse og tilvænning i før skole livet.**

Hvordan skal vi kunne bevare den vigtige del af det pædagogiske arbejde, når et essentielt led i samarbejdet vil forsvinde i de nye planer?

Med venlig hilsen Nørrebros pædagoger.

Som medarbejdere og forældre i Absalonshave tilkendegives herved vores enighed i ovenstående udtalelse.

Anna Maria Møller Arketahus alle 31 2770 423 trup  
Thomas Møller St. Kroq 134 2300 KBHS  
Tine Bergmann Bell, Skolekæmpegade 29<sup>2</sup> 1739 KBH V

Susanne Jespersen  
Pille Jessen - 321  
Jesper Larsen Skalm Hvids gade 9 3TV 1728 KBHV.

Jens Klarsen - Frederiksberg.

Lene Vyff Larsen Westend 146 P. Th. Hede KBH V.

Kæreste borgerrepræsentation.

Vi har som pædagoger på Nørrebro følt os nødsaget til at mødes og drøfte de forstående besvarelser. Dette gør vi baggrund af en stærk følelse af fortvivl, da vi efterstræber at bevare det gode børneliv, og ser det som en umulig opgave i dette nye strukturprincip.

Med udgangspunkt i Anne Vangs nylige læserbrev besvarelse, vil vi gerne opponere imod klyngeinstitutionernes nævnte "sidegevinster".

*"En sidegevinst er, at medarbejderne internt i klyngen sammen kan koordinere ferie og kurser og afløse hinanden ved sygdom. På den måde kan fravær fordeles mere ligeligt på institutioner til gavn for børnene, som får en mere stabil hverdag."*

Dette må være en tanke skabt ud fra manglende erfaring og viden på vores område. Idéen virker produktiv hvis man arbejder på en stolfabrik hvor produktionen kan stoppes ved tryk på en knap, og sættes i gang når tropperne igen er på plads. Dog er det en umulig opgave når vi taler om børn. Børn hvis væsentligste behov i institutionerne er, tryghed, trivsel og relationer. Relationer som vi arbejder hårdt på at skabe, og som i dette brev bliver miskendt, ved at kalde idéen for en sidegevinst med ord som stabilitet til at underbygge udtalelsen.

- **Hvorfor sætte demokratiet i såvel institutionerne som hos forældrene på spil.**

Og hvis dette ikke er en utilsigtet konsekvens, så hjælp os med at forstå, hvordan vi skal kunne bevare det?!

- **Omstrukturering og klyngeledelse i Århus kommune har været en fiasko. Ingen kan forklare hvor besparelserne fandt sted. Erfaringen viser at det er blevet dyrt og forældretilfredsheden er faldet.**

Hvad mener i gør os anderledes, og hvordan skulle vi kunne bevare kvaliteten i vores pædagogiske arbejde?

- **Vi ønsker støtte i at værne om livet før skolen. Daginstitutioner bærer en stor del af ansvaret hvad en god medfart til skolelivet angår. Og spareplanen underkender al det pædagogiske relationsarbejde som her kræves! Læreplaner, undersøgelser, tests og andre implementeret tiltag i skolen, kræver forberedelse og tilvænnning i før skole livet.**

Hvordan skal vi kunne bevare den vigtige del af det pædagogiske arbejde, når et essentielt led i samarbejdet vil forsvinde i de nye planer?

Med venlig hilsen Nørrebros pædagoger.

Som medarbejdere og forældre i Absalonshave tilkendegives herved vores enighed i ovenstående udtalelse.

Mari Rosendahl Chemik, Absalonsgade 21, a, 1658 10h.v. Nørrebro  
 Vibe Ejend. - Stampsgade 6. 1702. v. C  
 Søren E. Bustropsgade 11. 1737 KBH V  
 Perni Wigley Palnatoksgade 3.  
 1733 kbhv



Kæreste borgerrepræsentation.

Vi har som pædagoger på Nørrebro følt os nødsaget til at mødes og drøfte de forstående besparelser. Dette gør vi baggrund af en stærk følelse af fortvivl, da vi efterstræber at bevare det gode børneliv, og ser det som en umulig opgave i dette nye strukturprincip.

Med udgangspunkt i Anne Vangs nylige læserbrev besvarelse, vil vi gerne opponere imod klyngeinstitutionernes nævnte "sidegevinster".

*"En sidegevinst er, at medarbejderne internt i klyngen sammen kan koordinere ferie og kurser og afløse hinanden ved sygdom. På den måde kan fravær fordeles mere ligeligt på institutioner til gavn for børnene, som får en mere stabil hverdag."*

Dette må være en tanke skabt ud fra manglende erfaring og viden på vores område. Idéen virker produktiv hvis man arbejder på en stoltefabrik hvor produktionen kan stoppes ved tryk på en knap, og sættes i gang når tropperne igen er på plads. Dog er det en umulig opgave når vi taler om børn. Børn hvis væsentligste behov i institutionerne er, tryghed, trivsel og relationer. Relationer som vi arbejder hårdt på at skabe, og som i dette brev bliver miskendt, ved at kalde idéen for en sidegevinst med ord som stabilitet til at underbygge udtalelsen.

- **Hvorfor sætte demokratiet i såvel institutionerne som hos forældrene på spil.**

Og hvis dette ikke er en utilsigtet konsekvens, så hjælp os med at forstå, hvordan vi skal kunne bevare det?!

- **Omstrukturering og klyngeledelse i Århus kommune har været en fiasko. Ingen kan forklare hvor besparelserne fandt sted. Erfaringen viser at det er blevet dyrt og forældretilfredsheden er faldet.**

Hvad mener i gør os anderledes, og hvordan skulle vi kunne bevare kvaliteten i vores pædagogiske arbejde?

- **Vi ønsker støtte i at værne om livet før skolen. Daginstitutioner bærer en stor del af ansvaret hvad en god medfart til skolelivet angår. Og spareplanen underkender al det pædagogiske relationsarbejde som her kræves! Læreplaner, undersøgelser, tests og andre implementeret tiltag i skolen, kræver forberedelse og tilvænnning i før skole livet.**

Hvordan skal vi kunne bevare den vigtige del af det pædagogiske arbejde, når et essentielt led i samarbejdet vil forsvinde i de nye planer?

Med venlig hilsen Nørrebros pædagoger.

Som medarbejdere og forældre i Absalonshave tilkendegives herved vores enighed i ovenstående udtalelse.

Stine Faluise  
 Steffen  
 Johanne Fehle  
 A. Blarfelt  
 Sabrina Caballero  
 Trine Schmidt  
 Camilla Elsted, Ulveholmvej 22, 2670 Etrup  
 Hanne Johansen, Roskildevej 46, 1770 FC.  
 Kim Lund, Sønder  
 Cecilie Hylken-Cavallius, W. Idersgade 55, 1403 Kbh.  
 Anette, Vigurslev allé 174, 1403 Kbh.

Kæreste borgerrepræsentation.

Vi har som pædagoger på Nørrebro følt os nødsaget til at mødes og drøfte de forstående besparelser. Dette gør vi baggrund af en stærk følelse af fortvivl, da vi efterstræber at bevare det gode børneliv, og ser det som en umulig opgave i dette nye strukturprincip.

Med udgangspunkt i Anne Vangs nylige læserbrev besvarelse, vil vi gerne opponere imod klyngeinstitutionernes nævnte "sidegevinster".

*"En sidegevinst er, at medarbejderne internt i klyngen sammen kan koordinere ferie og kurser og afløse hinanden ved sygdom. På den måde kan fravær fordeles mere ligeligt på institutioner til gavn for børnene, som får en mere stabil hverdag."*

Dette må være en tanke skabt ud fra manglende erfaring og viden på vores område. Idéen virker produktiv hvis man arbejder på en stolofabrik hvor produktionen kan stoppes ved tryk på en knap, og sættes i gang når tropperne igen er på plads. Dog er det en umulig opgave når vi taler om børn. Børn hvis væsentligste behov i institutionerne er, tryghed, trivsel og relationer. Relationer som vi arbejder hårdt på at skabe, og som i dette brev bliver miskendt, ved at kalde idéen for en sidegevinst med ord som stabilitet til at underbygge udtalelsen.

- **Hvorfor sætte demokratiet i såvel institutionerne som hos forældrene på spil.**

Og hvis dette ikke er en utilsigtet konsekvens, så hjælp os med at forstå, hvordan vi skal kunne bevare det?!

- **Omstrukturering og klyngeledelse i Århus kommune har været en fiasko. Ingen kan forklare hvor besparelserne fandt sted. Erfaringen viser at det er blevet dyrt og forældretilfredsheden er faldet.**

Hvad mener i gør os anderledes, og hvordan skulle vi kunne bevare kvaliteten i vores pædagogiske arbejde?

- **Vi ønsker støtte i at værne om livet før skolen. Daginstitutioner bærer en stor del af ansvaret hvad en god medfart til skolelivet angår. Og spareplanen underkender al det pædagogiske relationsarbejde som her kræves! Læreplaner, undersøgelser, tests og andre implementeret tiltag i skolen, kræver forberedelse og tilvæning i før skole livet.**

Hvordan skal vi kunne bevare den vigtige del af det pædagogiske arbejde, når et essentielt led i samarbejdet vil forsvinde i de nye planer?

Med venlig hilsen Nørrebros pædagoger.

Som medarbejdere og forældre i Absalonshave tilkendegives herved vores enighed i ovenstående udtalelse.

*Anten Jensen - Lille Tordsgade 5, 574, 1706 V.*

*Chire Nielsen - Mågevej 6, 1.th. 2700 Kbh. N.V.*

*D. Yildirim*  
Daniel Deniz Yildirim Vordrøftsvej 245 6.1 1909 Frederiksberg

Karin Olsen

gen

203

**Fra:** Kirsten Gabelgaard [kirsten@gabelgaard.org]  
**Sendt:** 17. august 2010 22:25  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** høringssvar om klyngeledelse

**Vedhæftede filer:** Høringssvar vedr besparelser 2010.doc



Høringssvar vedr  
besparelser 2...

Hej

Jeg håber dette er den rigtige mail adresse - hvis ikke har jeg en forventning om, at vil ekspedere den videre til rigtige modtage

Venlig hilsen  
Kirsten Gabelgaard

# Hørings svar vedr. besparelser 2010

---

Jeg er en af dem som har svært ved at forstå ønsket om gennemførelse af total klyngestruktur gældende for alle institutioner i Københavns Kommune. Her er nogle af de indvendinger jeg har:

## Størrelse af klynger

Det er kun på papiret, at sammenlægning af alle institutioner – uanset størrelser – ser godt ud. En sammenlægning af små institutioner til større har jeg fuld forståelse for. Men en sammenlægning af store institutioner til klynger på 600-700 børn/unge ud fra samme principper er helt galt.

Der har været snak om f.eks. effektivisering i forhold til personale ved at man kunne flytte rundt på personalet mellem institutionerne..... "personalet i fritidshjem og klubber må bare indstille sig på, at hjælpe til i vuggestuerne (og skifte lorte-bleer)" Ja fint nok! Men kan man forestille sig, at vuggestuepædagogerne vil tage med ud i området og finde nogle drenge, som hænger ud mellem pusherne på Christiania? Der er en utrolig ukendskab til arbejdsopgaverne i de forskellige aldersgrupper, som man har specialiseret og målrette sig til ved valg af arbejdssted.

## Sammensætning af klynger

Klyngerne er pt. sat til at dække aldersgruppen 0-13 år primært. Jeg forudser, at i en struktur med klynger, hvor børnene i princippet kan gå i den samme klynge (indtil de er 13 år) giver nogle knuder, som bliver svære at løse

- Ufleksible pladser og strukturer

Antallet af pladser i klyngen fordrer en gennemgang af pladserne, så man kan tilbyde pladser indenfor klyngen, da der vil være en forventning fra forældre om at kunne blive i sammen klynge.

- Fastholdelse og udelukkelse

Hvis man af en eller anden grund ønsker at skifte til en anden klynge f.eks. i skift fra børnehaven til fritidshjem, så betyder det ikke, at man som gruppe kan skifte, hvis der tages hensyn til, at klyngen i første omgang tager børn fra egne klynge institutioner.

- Gruppe

Når børnene så skal i skole/ fritidshjem vil man foretrække, at komme med sine venner fra børnehaven og kunne man så forestille sig skoleklasser, hvor en del af børnene har kendt hinanden hele livet – fortsætter i samme klasser med dem de kender (udelukkelse af andre børn i klasserne) eller som gruppe der holder sig til hinanden.

## souschefer

Vurderingen i forhold til ledelsespersoner i større institutioner, hvor souschefen fjernes ukritisk, vidner om ukendskab til daglig ledelse af institutionerne. I store institutioner har lederen længe været administrativ og ansvarlig for de store linjer (Klyngeledelse!) hvor souschef/afdelingsledere har været daglige leder af deres egen afdeling (enhedsleder). Når man så fjerner souschefen med et pennestrøg på papiret – vil man nogle steder i praksis fjerne den daglig kendte leder i institutionen. Den person, som personalet, forældre og børn er i daglig kontakt med. Det havde været mere fair vurdering, hvis man tog ledelse op som helhed, og vurderede afdelinger, antal børn, opgaver osv.....

## **Kerneydelser**

Klyngestruktur er en bureaukratisk (kontorledelse) løsningsmodel, som tager udgangspunkt i en økonomisk tankeform, som er fantastisk og logisk i sin teoretiske tankegang ....man undersøger og vurderer ikke det praktiske resultat af dens gennemførelse. Dette er en katastrofe.

Hver dag afleverer forældre deres børn i institutionerne i sikker forvisning om en tryk og god hverdag for børnene. Pædagoger er glad for deres arbejdsplads, hvor de sammen med ledelsen bygger en institutionskultur op som er helt unik for deres sted. Dette på trods af årlige nedskæringer igennem mange år. Kulturen har holdt fordi, den har været sund og modstandsdygtig. Holdningerne har været: det er surt - men vi brænder for dette sted og børnene.

Nu er besparelserne rykket derhen hvor kernen skal brydes op med planlagte sammenlægninger af institutioner (og forskellige kulturer), og ændret ledelsesstruktur.

## ***Kerneydelserne må ikke rammes***

Hvis kerneydelserne er at vi "passer" børn – nej så rammes den ikke. Men hvordan vi passer børn vil blive ændret. Personalet ønsker om at yde noget ekstra ud over det sædvanlige rammes, når de ikke længere har et tilhørsforhold til "deres egen" institution – og det har været denne indstilling, som har gjort vi har kunnet klare det meste med dygtighed og uden gene for vores børn og forældre

## **Personalepolitik**

Ændringer har vi altid arbejdet med, og vi har haft en indstilling om at det må vi få det bedste ud af". Den planlagte strukturændring er helt anderledes og det mærkes i institutionerne. Der ulmer en uro og stabiliteten i personalegruppen er ændret/truet. Her ultimo august mærker man gruppens stress ved at der er gode og dårlige dage. Der kæmpes hårdt for at holde det hele kørende "business as usual". Uvisheden og det logiske i en så drastisk ændring er det værste.

Jeg håber virkelig, at der er nogen som vil lytte til alle de argumenter, som kommer ind via hørings svarene – og nogen har mod til at hive i håndbremsen ....enten for at genvurdere, finde frem til et mål eller en helhed som er tydelig for os alle.

Venlig hilsen  
Kirsten Gabelgaard

Pt. Souschef Bodenhoff Fritidscenter

gen

374

Helle Juul Kofod

---

**Fra:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Sendt:** 11. august 2010 15:02  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Cc:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** VS: Høring - Ny institutionsstruktur

**Vedhæftede filer:** Document.pdf



Document.pdf (208  
KB)

-----Oprindelig meddelelse-----

**Fra:** Lone Broberg [mailto:LBRO@adm.ku.dk]  
**Sendt:** 11. august 2010 14:45  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Cc:** Jacob Sølling; Thorkil Damsgaard Olsen  
**Emne:** Høring - Ny institutionsstruktur

Hermed fremsendes Københavns Universitets høringssvar vedr. ny institutionsstruktur - udkast til klynger, sagsnr. 2010-85075.

Med venlig hilsen

Lone Broberg  
Chefsekretær

Københavns Universitet  
Rektorsekretariatet  
Nørregade 10, Postboks 2177  
1017 København K

Tel +45 3532 2604

Børne- og Ungdomsforvaltningen  
Rådhuset  
1599 København V



Ang: HØRING – Ny institutionsstruktur – udkast til klynger

10. AUGUST 2010

Københavns Universitet har i en længere årrække haft en tilknytning til Studenterrådets Vuggestue, Fiolstræde 14-16, 1172 Kbh. K. Bl.a. har universitetet huset vuggestuen og givet et kontant årligt tilskud til dens husleje.

REKTOR

NØRREGADE 10  
1017 KØBENHAVN K

Studenterrådets Vuggestue opfylder et konkret behov for daginstitutionspladser blandt universitetets studerende, og vuggestuen indgår i universitetets omfattende planer for udbygning af campusområdet på Amager, det såkaldte KUA3-byggeprojekt. Det planen, at vuggestuen på sigt skal udflyttes til dette område, så den kan medvirke til at opfylde Københavns Universitets ambition om at have en daginstitution knyttet til hvert af dets campusområder.

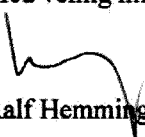
TLF 35322626  
DIR 35322612  
FAX 35322628

rektor@adm.ku.dk

På denne måde har Københavns Universitet en særlig interesse for Studenterrådets Vuggestues fortsatte drift. Det er vigtigt for universitetet, at vuggestuens selvstændige KU-profil kan bevares sammen med muligheden for i øvrigt at drive vuggestuer med fortrinsret for børn af KU-studerende og –ansatte og med en studenter-nær ledelses- og pasningskultur.

Universitetet er i denne forbindelse klar til at indgå i en uddybende drøftelse med Københavns Kommunes Børne- og Ungdomsforvaltning om institutionens fremtid.

Med venlig hilsen

  
Ralf Hemmingsen  
Rektor

gew

214

Karin Olsen

---

**Fra:** Helle Hygum Espersen [hhe@mit.bolignet.dk]  
**Sendt:** 17. august 2010 23:54  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** Høringssvar fra KFO  
**Vedhæftede filer:** Høringssvar KFO 17 august.doc

Kære Børne og Ungeforvaltning

Hermed høringssvar fra Københavns Forældreorganisation vedr planerne om klyngeledelse.

På vegne af bestyrelsen KFO

Helle Hygum Espersen



# Hørings svar vedr. planerne om indførelse af klyngeledelse fra Københavns Forældreorganisation.

---

Vi har nærlæst planerne for klyngeledelse i København og er blevet overbeviste om:

- 1) at planerne ikke kan gennemføres uden store og unødvendige omkostninger for Københavns børn.
- 2) at de økonomiske og faglige baggrunde for at lave strukturændringen er mangelfulde

## INDHOLDSFORTEGNELSE:

- Fokus på børnene mangler.
- Det duer ikke med tvang.
- Selvforvaltning, mangfoldighed og ejerskab i det nære forringes.
- Forældreindflydelsen forringes.
- Områdeledelse har i andre kommuner ført til etablering af flere private institutioner.
- Øget fleksibilitet imellem de enkelte institutioner i en klynge er ikke i barnets tarv.
- Det økonomiske grundlag er mangelfuldt.
- Afslutning.

### **Fokus på børnene mangler.**

Denne strukturforandringsproces, der sker flere steder over hele landet, er alene evalueret ud fra økonomiske og ledelsesmæssige perspektiver. KFO har via FOLA rettet henvendelse til KL, og der findes dem bekendt ingen evaluering af hvilke konsekvenser disse strukturændringer har i børnehøjde. Det nærmeste vi kommer en sådan vurdering er Søren Smidt, forsker, Videnscenter for Institutionsforskning.

*“Der er et stærkt mønster, som viser, at personalet ikke mærker den pædagogiske udvikling ved områdeledelse (klyngledelse). Mange steder siger lederne, at de stadig er på vej, men det er relevant at spørge, hvornår kommer vi frem? Efter to til tre år må man stille krav om, at man skal gå ind i en fase, hvor børnene og pædagogikken, kommer i centrum”. Søren Smidt, forsker, Videnscenter for Institutionsforskning.*

Børn er ikke i fokus, vi kender ikke konsekvenserne i børne højde, og i al forvaltningens materiale findes ikke mange ord, der tager udgangspunkt i barnets tarv.

Grethe Kragh Müllers nyeste forskning viser bl.a. at små institutioner er bedre til at skabe trygge rammer, genkendelighed og omsorg. I større institutioner med 80 børn eller flere, viser det sig oftere svært at give de socialt dårligst stille børn samt børn med særlige behov den støtte, de har behov for. Flexibilitet og stordrift er noget der hører voksenlivet til, og ikke et børneliv, der i forvejen udsættes for massive stresspåvirkninger.

Ved et hurtigt og uvidenskabeligt kig over landskabet af institutioner i København er det også tydeligt, at små institutioner som oftest har en større søgning og længere venteliste end små institutioner. Der er altså sammenhæng mellem mange forældres ønsker og Grethe Kragh Müllers forskningsresultater.

Anden forskning fra SFI peger på, at dårlig normering samt ukvalificeret og stresset personale gør velfungerende børn dårlige i deres sproglige udvikling, deres social kompetencer, deres hjernes udvikling og deres motorik.<sup>1</sup>

Strukturændringer af denne karakter bør starte på børne – og institutionsniveau. Vi har meget svært ved at finde formuleringer om børnenes tarv som argument for klyngeplanerne og frygter, at sådanne strukturændringsprocesser vil fjerne både tid og fokus fra børnene.

KFO forventer, at det som udgangspunkt i alle overvejelser først spørges hvilke konsekvenser det har for børn.

### **Det duer ikke med tvang.**

Alle rapporter om store organisationsændringer understreger, at det er vigtigt at sikre opbakning og medejerskab til dem.<sup>2</sup> I et Notat for 3 år siden gjorde BUF selv opmærksom på, at: "Ved sager om sammenlægning / etablering af områdeledelse lægges der stor vægt på, at sammenlægninger i videst muligt omfang sker af frivillighedens vej, idet det ellers kan være vanskeligt at få samarbejdet til at fungere."<sup>3</sup>

En rapport, som Rambøll og BUF udfærdigede i 2008 konstaterede at: "En afgørende forudsætning for at en ny ledelsesstruktur lykkes er, at der opnås opbakning fra forvaltningen og den politiske ledelse på den ene side, og fra medarbejdere og forældre på den anden."<sup>4</sup>

I betragtning af den meget korte proces og den store skepsis blandt både personale (BUPL og LFS' Ledergruppe<sup>5</sup>) og forældre, mener vi ikke, at disse omstændigheder er til stede.

KFO er ikke imod nytænkning eller ændringer i hverdagen, men vi mener, at strukturændringer af denne størrelsesorden i en institutionskultur baseret på en mangeårig selvforvaltningstradition, bør gennemtænkes yderligere, og som minimum gennemføres langt mere inddragende, end tilfældet er. Institutionerne fik i forsommeren hhv 10 dage (for de kommunale institutioners vedkommende) og 20 dage (for de selvejende institutioners

---

<sup>1</sup> Rapport fra SFI 2009

<sup>2</sup> Se f.eks. rapporten "Kvalitet i områdeledelse" fra Udviklingsforum.

<sup>3</sup> BUF-notat af 23.05.07 om Principper og kriterier for den fremtidige institutions- og skolestruktur:

<sup>4</sup> "Analyse af kvalitet i daginstitutioner" Rambøll, juni 2008.

<sup>5</sup> Pressemeddelelse fra LFS' ledere: "Vi har ikke blåstemplet klyngeledelse"

vedkommende) til at kommentere på hvem de ville sammenlægges i klynge med. Herefter har vi alle, personale og forældre, fået sommerferien til at afgive regulært hørings svar. Dels burde den generelle høringsfase vedr. konceptet have foregået inden vores konkrete tilkendegivelser omkring udformingen af klyngerne, dels er hhv 10 og 20 dage for kort tid til en ordentlig demokratisk proces i den enkelte institution. At bede Københavns børnefamilier (forældrebestyrelser mv) afgive hørings svar i sommerferien giver os heller ikke optimale muligheder for stillingtagen og demokratisk dialog.

### **Selvforvaltning, mangfoldighed og ejerskab i det nære forringes.**

Det er vores bekymring, at vi med klyngestrukturen risikerer at miste:

- Mangfoldighed, selvforvaltning og ejerskab i det nære
- en ledelse med tæt kendskab til institutionernes aktører og værdier
- en ledelse med relationer til børn, forældre og personale
- en målrettet og kompetent personalegruppe

Der findes ikke forskningsmæssigt belæg for, at klyngeledelse sikrer et godt pædagogisk miljø, pædagogisk udvikling eller et godt arbejdsmiljø. Vi ved derimod fra andre kommuner, at lignende strukturændringer er arbejdskraftintensive på mange niveauer, og skaber meget turbulens i medarbejdergrupperne på institutionerne, hvilket utvivlsomt har indflydelse på børnenes hverdag.

Væksthus for Ledelse påpeger i "Ledelse af Dagtilbud under forandring" at klynge- og områdeledelsens længere kommando og kommunikationsveje øger risiko for større distance mellem personale, ledere og forvaltning, mens man bedst sikrer nærhed og mangfoldighed i kommunens Dagtilbud med flere og selvstændige institutioner.

Rambølls rapport fra 2008 konkluderer også, at daginstitutionsområdet i København er inde i en god udvikling, ikke mindst på grund af selvforvaltningsmodellen, der nyder bred opbakning. Selvforvaltning giver "ansvarlighed hos institutionslederne i forhold til driften af deres institutioner". Selvforvaltning indebærer, at langt de fleste beslutninger om hverdagen træffes af institutionens ledelse sammen med forældrebestyrelsen, hvilket giver løsninger, der er tilpasset de konkrete lokale udfordringer. Institutionen kan selv sammensætte personalet og prioritere fordelingen af ressourcer mellem løn og øvrig drift. Rambøll konkluderer, at "tager man opgaver fra institutionerne, der indskrænker ledelsesrummet og beslutningskompetencen hos institutionsledelsen, vil det naturligvis være en indskrænkning af selvforvaltningsmodellen. De gennemførte interviews i forbindelse med denne undersøgelse giver ikke grundlag for at anbefale en sådan indskrænkning."

En forældretilfredshedsundersøgelse i Århus fra 2009 viser, at tilfredsheden blandt forældre er lavere nu end før områdeledelsen blev gennemført. De selvejende institutioner, der ikke har områdeledelse, har markant større tilfredshed, på trods af, at de har måtte opfylde de samme sparekrav. Tilfredsheden handler bl.a. om oplevelsen af en nærværende, synlig og decentral ledelse, der er til at komme i kontakt med, samt

oplevelser af, at personalet har bedre tid til det enkelte barn. Sidst men ikke mindst handler tilfredsheden om bedre forældreinddragelse.

Det er i København ikke den politiske hensigt at ensrette de enkelte institutioner i klyngerne, og man er overbevist om, at den enkelte institution kan opretholde sin egen kultur, traditioner og pædagogik. Men i praksis viser erfaringerne i Århus, at det rent administrativt ikke kan lade sig gøre at have særlig stor variation de enkelte institutioner imellem i en klynge. Det skyldes dels samkøringen af budgetter, der kræver en overordnet prioritering, der er ens for alle, dels de administrative rutiner for fx udflugter, arrangementer, indkøb, lønkroner etc, der er svære at håndtere i praksis ved for stor uenshed.

Derfor frygter vi, at mangfoldighed, nærhed og ejerskab i det nære vil gå tabt.

### **Forældreindflydelse forringes.**

Erfaringer fra Århus og Odense viser, at forældreindflydelsen udvandes når institutioner lægges sammen i en klynge med kun én forældrebestyrelse.

Forældrenævnet i Århus skriver i sin pressemeddelelse fra 5. Maj: "medbestemmelsen og forældredemokratiet har fået et skud fra boven: engagementet og følelsen af ejerskab og nærhed med ledelsen i de enkelte institutioner er forduftet. Beslutningsvejene er blevet kringlede og vejen til toppen lang".

En evaluering af områdeledelse i Odense konkluderer for nylig, at det er svært at rekruttere forældre til arbejdet i bestyrelserne og de enkelte institutioners forældreråd.<sup>6</sup>

Formanden for Børne- og Ungeudvalget i Roskilde, SF-eren Henrik Stougaard, var imod indførelse af områdeledelse sidste år, fordi han indså, at det ville betyde svigtende forældreengagement.<sup>7</sup>

I København har BUU i 2006 besluttet, at man ikke fra forvaltningens side kan nedlægge den enkelte institutions bestyrelse til fordel for en større fælles forældrebestyrelse. I indstilling herfra står: "Ved fælles ledelse af flere dagtilbud kan der både oprettes en fælles forældrebestyrelse eller en bestyrelse til hver institution. Beslutning om sammenlægning til én fælles forældrebestyrelse skal træffes af forældrene, og kan efterfølgende tilbagekaldes, hvis forældrene ikke ønsker at fortsætte med én fælles forældrebestyrelse".<sup>8</sup>

KFO mener, at det derfor må være op til forældrene i den enkelte institution hvorvidt de vil opretholde en selvstændig forældrebestyrelse. Det vil i praksis være svært at opretholde disse, eftersom den økonomiske og administrative beslutningskompetence under evt klyngeledelse vil ligge på klyngeniveau, og de enkelte forældrebestyrelser derfor vil miste reel beslutningskompetence og ret til at udøve økonomiske prioriteringer. KFO ser en indbygget konflikt her.

<sup>6</sup> Odense Kommune: "Ledelse i forandring", december 2009

<sup>7</sup> Furesø Lokaltavis 30.12.2008

<sup>8</sup> Indstilling vedtaget BUU 20.12.2006

Indenfor den nærmeste fremtid skal hver enkelt selvstændig bestyrelse tage stilling til madordning på institutionsniveau. I den forbindelse bør forældre have indsigt i samtlige de konsekvenser det kan have for enkelte institution, at gennemføre en madordning. Det kræver en forældrebestyrelse med kompetencer, og ikke blot et mindre "råd" uden kompetencer.

For at sikre den demokratiske kontrol i nærheden til børnene, samt mangfoldigheden og repræsentativiteten i det aktive medborgerskab, er det helt afgørende at have en kompetent og beslutningsdygtig forældrebestyrelse på institutionsniveau. Hvis forældrebestyrelseskompetencen flyttes til klyngeniveau, vil der i alt for høj grad ske en proces, hvor forældrebestyrelsen primært forholder sig til økonomiske og meget overordnede problemstillinger, og ikke til den pædagogiske udvikling og det pædagogiske børnearbejde på den enkelte stue. Der vil ske en bureaukratisering af forældrebestyrelsesarbejdet.

Når vi i KFO afholder kurser for forældrebestyrelser står det altid meget klart, at forældrene er drevet af et engagement i at være med til at udvikle det pædagogiske arbejde. Dette engagement udfoldes stærkest på institutionsniveau, og vokser proportionalt med, hvor tæt på børnenes hverdag man befinder sig. At samle forældrebestyrelseskompetencen til klyngeniveau er et angreb på forældres mulighed for at få indflydelse på deres børns hverdag i institutionen, ligesom det demokratiske og udviklende element i denne styreform ødelægges.

### **Områdeledelse har i flere andre kommuner ført til flere private institutioner.**

Indførelse af klyngeledelse vil uden tvivl betyde, at mange institutioner, for at opretholde selvbestemmelse og ejerskab i det nære, vil vælge at blive private institutioner. Det fremgår også af rapporten "Københavns Kommune: privat børnepasning – retlige rammer og anvendelsesmuligheder", 2009. I denne rapport står bl.a., at indførelse af områdeledelse i Odense Kommune er årsagen til, at Odense har forholdsvis mange private institutioner.

I Furesø Kommune, som ellers for nylig var i pressen som "det gode eksempel" i forhold til indførelse af områdeledelse, er 6 institutioner ved at blive private.<sup>9</sup> 6 institutioner er i forhold til Furesøs størrelse et forholdsvis højt tal. I Kalundborg Kommune, som indførte områdeledelse i 2008, har man oplevet et mærkbart fald i antallet af indskrevne børn i institutionerne, hvilket skyldes det stigende antal private institutioner.

KFO mener ikke, at København har brug for yderligere polarisering på daginstitutionsområdet og frygter, at Københavns børn allerede fra vuggestuen af vil kunne blive yderligere opdelt i et A og B hold.

Vi frygter desuden, at et boom i antallet af private institutioner kan være en bombe under kommunens økonomiske beregning for den opnåede besparelse.

### **Øget fleksibilitet er ikke barnets tarv.**

<sup>9</sup> Kilde: [www.info-pbf.dk/23898502](http://www.info-pbf.dk/23898502) og [www.furesoegaard.dk/nyhedsbrev/klage](http://www.furesoegaard.dk/nyhedsbrev/klage)

Sammenlægninger af institutioner i områdeledelse har i de fleste kommuner betydet, at personale og børn flyttes rundt på tværs af institutionerne.<sup>10</sup>

I KFO mener vi, at børn som udgangspunkt har krav på faste fysiske og kulturelle rammer, samt faste voksne. At tænke i fleksible stordrift fordele som på en arbejdsplads for voksne i forhold til børnepasning mangler fundamental indsigt i børns grundlæggende behov, samt det pædagogiske arbejdes fordring om opbygning af relationer til det enkelte barn. I Vanløse Lokalavis<sup>11</sup> skriver Anne Vang om planerne for klyngeledelse, og siger her blandt andet, at det er en positiv sidegevinst ved klyngeledelse, at personalet i klyngen (de enkelte institutioner imellem) kan afløse hinanden ved ferier, kurser og sygdom. I nogle kommuner ses det også, at man i ferieperioder skiftes til at holde lukket, og børnene derfor tilbydes pladser i nærtliggende institutioner.

KFO mener ikke, at denne fleksibilitet tjener børnenes tarv i forhold til tryghed, udvikling og omsorg, og henviser her igen til Grethe Kragh Müllers forskning.

Især børn med særlige behov samt socialt dårligt stillede børn vil blive negativt påvirket af en sådan mangel på faste rammer, kulturskift og skiftende voksenkontakt. Denne gruppe af børn er der forholdsvis flere af i Købehavn, end i de øvrige 6-byer vi plejer at sammenligne os med. Disse børn, samt meget tryghedssøgende børn med behov for stor genkendelighed og faste rutiner, vil blive de største tabere ved indførelse af klyngeledelse. Samtidig fortæller føromtalt SFI rapport<sup>12</sup>, at selv stærke børn rammes på deres sproglige, sociale og motoriske udvikling, når minimumskravene til god og tryk pasning tilsidesættes.

### **Det økonomiske grundlag er mangelfuldt.**

Det er hensigten, at områdeledelse skal føre til en besparelse til næste år på 40 millioner voksende til 80 millioner om året de følgende år. Hvordan så store besparelser kan fremkomme er helt uforklaret. Vi ved blot, at man vil fjerne souscheffunktionen og spare deres funktionstillæg i de enkelte institutioner. Men hvordan skal dette kunne lønne et helt nyt ledelseslag (klyngelederne) OG oveni give den ønskede store besparelse?

Souscheferne indgår de fleste steder i normeringerne, deres ledelsestimer er få, og man ønsker derfor officielt alene at fjerne deres gennemsnitlige funktionstillæg på 40.000 kr og gøre dem til alm pædagoger. For at få dette beløb til over et par år at blive til 80 millioner kr er det åbenbart, at der er tale om langt flere nedskæringer på den enkelte institution, end alene en fjernelse af souscheftillægget. Hvor skal resten af pengene komme fra? Vi ser ingen anden mulighed, end at det vil betyde yderligere nedskæringer på den alm drift, dvs alm pædagog- og medhjælpertimer, børnetid. Det kan defor ikke være rigtigt når man fra politisk side siger, at klyngeledelse alene rummer en besparelse på ledelse og ikke på børnetid.

<sup>10</sup> Kilde: Bl.a. Børn og Unge nr 10, 2009

<sup>11</sup> Vanløse Lokalavis 3. August 2010

<sup>12</sup> SFI 2009

Århus indførte områdeledelse i 2006, også med det formål at spare. Men ifølge Forældrenævnet i Århus har områdeledelsen tværtimod drænet kommunekassen og er oveni "en katastrofe, der skader demokratiet, samarbejdet og ytringsfriheden, den skaber unødvendigt demokrati, dræber mangfoldigheden".<sup>13</sup> Forældrenævnet fremfører, at alene de nye ledelseslag (ledere for de sammenlagte dagtilbud og områdechefer) koster 57 mio. kr. om året. I sammenhæng hermed er der i stedet blevet mindre tid til børnene, og personalet bruger mere tid på koordinerende møder på tværs af institutionerne.

Formanden for Børne- og Ungeudvalget i Århus, Thomas Medom, siger til Information 11. juni 2010, at han sagtens kan se det på den måde, Forældrenævnet gør. Han erkender, at man ikke kan dokumentere, at der er sparet på ledelse og bureaukrati, og han "synes, det er meget dumt, at Københavns Kommune ikke venter på den store evaluering" af områdeledelse, som ventes klar i december, for "vi ved endnu ikke, om besparelserne har betydet dårligere kvalitet."<sup>14</sup>

I Esbjerg Kommune trak socialdemokraterne et forslag om områdeledelse tilbage fordi indførelsen forventede at ville koste 10 mio.kr.<sup>15</sup>

I Roskilde, hvor områdeledelse blev indført sidste år med henvisning til, at der skal spares på ledelse, skal alle institutioner afgive i omegnen af 100.000 kr. af lønbudgettet for at finansiere områdelederne.

Dertil kommer, at flere undersøgelser viser, at område- og klyngeledelse øger den samlede administrative byrde, ligesom personalet skal til flere koordinerende møder, idet de også skal forholde sig til andre institutioners økonomi, handleplaner, årsplaner, pædagogik mv. Det er åbenbart, at det i praksis vil koste børnetid. Hvis der omvendt som udgangspunkt skal rationaliseres og laves én samlet årsplan og pædagogik for den samlede klynge, så forsvinder mangfoldigheden og muligheden for at nytænke pædagogik.

En rapport fra Rambøll i 2008<sup>16</sup> angav, at de samlede administrative udgifter i BUF er 97,8 millioner kr, herunder medregnet ledelsen i de enkelte institutioner. Set i det lys er 80 millioner kr's besparelse på ledelse i institutionerne alene et meget højt tal: BUF har også en stor central og lokal forvaltning. Det må være svært at spare 80 millioner af knap 100 millioner!!

FOA's rapport "Daginstitutionernes hverdag" fra maj 2010, udfærdiget af Bureau 2000, er baseret på spørgsmål til 4500 institutioner over hele landet (28% med områdeledelse og 72 % selvstændige enheder). Her bliver ledelsestid behandlet og analyseret på side 31 til 34. Konklusionen er, at der ikke er, eller kan forventes at blive, besparelser på indførelse af område/klyngeledelse, snarere tvært i mod

---

<sup>13</sup> Pressemeddelelse fra Forældrenævnet i Århus 5.maj 2010. "Forældrenævnet i Århus advarer København mod ny områdestruktur på børneområdet."

<sup>14</sup> Information 11.6.2010 "Udsigt til dårligere og dyrere ledelse i København"

<sup>15</sup> Jydske Vestkysten 26.3.2010: "Områdeledelsen er død"

<sup>16</sup> "Analyse af kvalitet i daginstitutioner", Rambøll 2008

Det er helt uforståeligt, at Københavns Kommune opererer med, at klyngeledelse kan generere en besparelse på 80 mio. kr. og ikke i stedet lytter til de erfaringer, der er i andre kommuner. Kommunens oplæg fremstår meget mangelfuldt.

Konklusionen må derfor være: Hvis der skal hentes i omegnen af 80 millioner kr kan det ikke alene være en besparelse på ledelse.

Det er dumt at indføre klyngeledelse over hals og hoved med baggrund i et ønske om besparelse

### **Afslutning.**

#### **KFO kan derfor ikke støtte planerne om klyngeledelse.**

- 1) Der mangler fokus på børn til fordel for et arbejdsintensivt fokus på struktur og økonomi.
- 2) Der er ingen dokumentation for, at områdeledelse styrker børnenes trivsel og udvikling.
- 3) Strukturændringer af denne kaliber kræver som minimum en længere demokratisk og inddragende proces.
- 4) Ejerskabet og indflydelsen i det nære forsvinder for både forældre og personale. Det vil gå ud over børnenes trivsel i hverdagen.
- 5) Forældreindflydelsen forringes kraftigt.
- 6) Områdeledelsesstrukturer har i andre kommuner ført til flere private institutioner.
- 7) Flexibilitet og stordrift er ikke i barnets tarv, men tilhører derimod voksenverdenen.
- 8) Det økonomiske grundlag for besparelserne fremstår mangelfuldt. Desuden er det erfaringerne fra andre kommuner, at det ofte ikke sparer penge at indføre områdeledelse.

Med venlig hilsen

Bestyrelsen i Københavns Forældreorganisation



gen

(213)

**Karin Olsen**

---

**Fra:** Lars Rønnow Torp DR Historie og Videnskab [ltp@dr.dk]  
**Sendt:** 17. august 2010 23:53  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** Høring fra forælder  
**Vedhæftede filer:** Kære medlem af BUF i Københavns kommune.docx

Hej BUF

Jeg har som bekymret forældre skrevet følgende henvendelse i forbindelse med jeres høring omkring klyngestrukturen.

Jeg har også sendt det som læserbrev til relevante aviser.

mvh

--

---

**Lars Rønnow Torp**  
forælder til Agate, Kurt og Agnes

---

Kære medlem af Børne- og Ungdomsudvalget i Københavns kommune.

Fra Lars Rønnow Torp (far til Agnes, Kurt og Agate i Københavns kommune)

Det er meget sjældent, jeg gør andet end at stemme på politikerne, men nu må jeg altså skrive til dig. Det er ødelæggende for mine 3 børns institutioner at BUF er ved at gennemføre klyngestrukturen her i kommunen.

***Stop det, lav det om, genovervej, tænk andre løsninger for at finde besparelserne!***

Jeg er en af de mange, der indtil nu har støttet op ved at lade mine børn gå på kommunens folkeskoler frem for de højtprofilerede, ressourcestærke privatskoler. Jeg har både siddet i børnehavestyrelser og er nu i skolebestyrelsen – for vi skal yde en fælles aktiv indsats for vores og andres børn her i Københavns Kommune. Men nu tvivler jeg på fremtiden, **hvis BUF udruller klyngestrukturen og fjerner det vigtige kulturbærende lag af chefer og souschefer i institutionerne.**

Mine erfaringer med fem oplevede institutioner her på Amager er, at de hver især har haft deres helt unikke særpræg. F.eks. Børnehaven Peder Lykkes vej 77 der bygger på Reggio Emilia-pædagogikken. Og Fritidsklubben Alhambra Park og fritidshjemmet Bakkehuset med judoundervisning, idræt og udfordrende fysiske aktiviteter. **Disse institutioner er kæmpesucceser, bygget op af dybt engagerede chefer og medarbejder-ildsjæle, og med en samlende klyngestruktur vil deres særpræg gå tabt.**

En lokal chef der kan definere en lokal vision skaber netop det lokale engagement blandt personalet: Det engagement der gør at de aldrig er syge, at de gennemfører store tema-projekter med børnene, at de tager på feriekoloni flere gange årligt, at de forbedrer sig år efter år med nye udfordringer og levende pædagogiske udviklingsinitiativer. Det kan kun ske fordi hver institution indtil nu har haft et lokalt råderum med muligheder og ansvar. En lokal chef med det overordnede ansvar er nødvendigt for at løse eventuelle personalekonflikter og seriøse sager med børnene og os forældre. **Hvis BUF fjerner denne nære ledelse og erstatter det med en fjern overordnet ledelse, der skal tage sig af fem institutioner i en klynge, bliver alle Københavns kommunes institutioner formentlig til grå leverpostej. Det vil være tragisk.**

**Det er endvidere et historisk tåbeligt benspænd BUF er ved at beslutte med 0-13 års princippet, hvor klyngerne skal indeholde institutioner i hele aldersspektret 0-13 år.** En vuggestuepædagog kan ikke udveksle kompetencer med en klubpædagog. De kan ikke vikariere for hinanden og deres personalechef kan ikke afvikle forsvarlige medarbejderudviklingssamtaler. Skal de samles i større enheder, så gør det i det mindste på en måde, hvor de kan udnytte hinandens kompetencer, ledelsens kompetencer, faciliteter og kurser på tværs.

**Jeg beder jer i BUF omgøre planen med klyngestruktur. Det er den mest destruktive spareplan på børneområdet, og den vil ødelægge de enestående institutioner, der giver så meget tryghed og stimulering i mine børns hverdag.** Giv alternativt institutionerne lov til selv at levere sparemålet, hvis der absolut skal spares så meget. Dette ved jeg at flere institutioner på Amager selv har foreslået.

Det er vores børn det handler om!

Lars Rønnow Torp, Ingolfs Allé 47, 2300 Kbh.S.

GEN

153

Karin Olsen

---

**Fra:** Mikael Tuxen

**Sendt:** 18. august 2010 09:54

**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen

**Emne:** Høringsvar - klyngeledelse fra Nørrebro Lokaludvalg

**Vedhæftede filer:** Dok.nr 2010-551480 - Nørrebro Lokaludvalg - Høring Klyngeledelse.doc; Dok.nr 2010-551480 - Nørrebro Lokaludvalg - Høring Klyngeledelse.eDoc

Her kommer kommer høringsvar fra Nørrebro Lokaludvalg

Dok.nr 2010-551480 - Nørrebro Lokaludvalg - Høring Klyngeledelse:

Børne- og Ungdomsforvaltningen  
[buf@buf.kk.dk](mailto:buf@buf.kk.dk)

## Nørrebro Lokaludvalg - Hørings svar vedrørende Klyngeinstitutioner og nye ledelsesformer

Nørrebro lokaludvalg udtaler følgende:

Vi kan se mange fordele ved at den enkelte pædagogiske leder ude i institutionen vil blive aflastet for de tidskrævende administrative opgaver og i stedet kan koncentrere sig om institutionens børn og pædagogik. Det har også i mange år været et stort og udbredt ønske fra ledere og souschefer at bruge mindre tid på administration og mere på at være sammen med børnene. For at sikre at kvaliteten bevares og det pædagogiske miljø underbygges, vil vi fremhæve, at vi anser det for nødvendigt at hver institution får en stærk pædagogisk leder.

Vi er ligeledes opmærksomme på, at man ved at samle flere institutioner under samme leder, kan strømline samarbejdet mellem børnehaver og de lokale skoler. Og dermed også åbne op for muligheder i forhold til en aktiv fordelingspolitik, der sikrer at børn, såvel i institutionslivet men også i skolelivet kommer til at være i miljøer der er stærkt dansk talende. Endvidere vil det sikre at institutioner/skoler dermed i større grad end på nuværende tidspunkt ALLE afspejler Nørrebros sammensætning og får en bæredygtig fordeling mellem børn med etnisk dansk og børn med anden etnisk oprindelse.

Et stærkt samarbejde vil også give rigtig gode muligheder for at skabe ressourcestærke miljøer med plads til at rumme og give de børn, der har et behov et løft.

17-08-2010

Sagsnr.  
2010-121174

Vi lægger afgørende vægt på, at man – trods fremtidig stordrift – stadig bevarer hver enkelt institutions egenart, da mangfoldighed er et gode ved vores institutioner og mange forældre netop vælger institution efter dens måde at udmønte pædagogik mv. på.

Dokumentnr.  
2010-551480

For at sikre demokratiets rødder anser vi det for meget vigtigt, at hver enkelt institutions stadig har en forældrebestyrelse – og vel at mærke en bredt sammensat forældrebestyrelse, der har en reel daglig indflydelse på drift, egenart, økonomi mv. Man bør sikre dette ved, at afsætte øremærkede midler hertil.



Samtidig med, at vi har forståelse og sympati for, at man med dette forslag forsøger at spare uden, at hverdagen for børnene bliver berørt, så føler vi os ikke sikre på, at den forventede besparelse reelt vil kunne findes. Her har vi bl.a. kigget på de foreløbige erfaringer fra Århus. Og vi er derfor nervøse for, hvordan man så vil sikre, at bundlinien holder, hvordan man vil sikre, at det ikke kommer til at gå ud over børnenes hverdag, og hvordan man vil sikre, at personalet ikke flygter.

Med venlig hilsen

Kim Christensen  
Formand

GEN.

(393)

**Helle Juul Kofod**

**Fra:** Elizabeth Bonde  
**Sendt:** 18. august 2010 08:40  
**Til:** Marcello Linkimer  
**Emne:** VS: klyngeledelse i daginstitutionerne i Københavns Kommune

tvf

- hilsen Elizabeth

---

**Fra:** Heidi og Tom [mailto:heidiogtom@gyldenrisparken.dk]  
**Sendt:** 17. august 2010 19:48  
**Til:** Borgmesteren for BUF; sosofieled@br.kk.dk; Jesper Christensen; Pernille Gaarde Bendix; Iben Wiene Rathje; Trine Schaltz; Rikke Lauritzen; Rasmus Jarlov; Cecilia Lonning; Manu Sareen; Karin Storgaard  
**Cc:** Elizabeth Bonde  
**Emne:** klyngeledelse i daginstitutionerne i Københavns Kommune

Til Børne-/Ungeudvalget i Københavns Kommune  
 Vi tillader os hermed at rette henvendelse til jer vedr. jeres tanke om klyngeledelse i Københavns Kommune. Vores datter som nu nærmer sig de 12 år har siden skolestart gået på Fritidshjemmet Bakkehuset og efterfølgende den tilhørende klub Alhambra Park og vi har kun rosende ord tilovers for strukturen i institutionen og personalets gejst og glæde i forhold til stedets børn.

Vi frygter virkelig, at hvis vi bliver klynget med nogle institutioner med en anden profil end Bakkehuset og Alhambra Park, som jo netop er idræt og bevægelse, at det vil få betydning for fremtidige aktiviteter.

Institutionen er i forhold til andre institutioner noget ganske særligt - blandt andet har der været et absolut minimalt sygefravær, hvilket betyder, at der ikke er brugt penge på vikartimer og lign.

Ideen med klyngeledelse er jo bl.a. at man vil spare souschefstillingerne væk - problemet i vores institution er imidlertid bare, at ved at fjerne souschefstillingen, så går der mange ugentlige timer fra kerneydelsen - nemlig børnene, idet souschefen primært beskæftiger sig med dette.

Anne Vang og Ritt Bjerregaard har tidligere været ude og besøge institutionen og har rost den.

Vi kan frygte, at denne samhörighed og gejst forældre og personale imellem helt forsvinder, når denne helt unikke institutions værdigrundlag måske ændres væsentlig.

Vi beder jer om indtrængende at tænke jer om en ekstra gang inden i beslutter, at klynge institutionen - som jo i forvejen er en stor institution.

Vi glæder os til at høre fra jer.  
 Med venlig hilsen

Heidi og Tom Larsen

GÆN (359)

**Helle Juul Kofod****Fra:** Parvinder Tiwana (Privat) [parvindert@gmail.com]**Sendt:** 18. august 2010 22:11**Til:** Borgmesteren for BUF; Børne- og Ungdomsforvaltningen**Emne:** Vuggestuen Høstakken / Kbh S - En hilsen fra forældrebestyrelsen ang. klyngemodellen

Kære Anne Vang og resten af BUF-teamet.

Forældrebestyrelsen i Høstakken har med stor interesse fulgt klyngemodells debatten, og det er vores forståelse at modellen med stor sandsynlighed vil blive gennemført.

Der har været debat og tvivl i bestyrelsen omkring den endelige udførelse af klyngemodellen. Dog har vi valgt at hæfte os ved de løfter der er givet omkring det væsentligste punkt - vores børn. Vi vil gerne benytte denne lejlighed til at anskueliggøre de forventninger vi har til den endelige klyngemodel:

- Mindst samme antal hænder kvoteres per barn som den nuværende model.
- Institutionerne bibeholder egen identitet og kultur.

Vi står dog undrende overfor jeres disponering over personaleansvar og kommentere dette. Da institutionerne ikke længere skal have daglige ledere, og souschef positionerne også nedlægges, forventes det da, at en klyngeleder skal have personale ansvar for 50-80 personer? Der er ingen organisation der med succes har haft sådan en model, uden at det har forårsaget forringelse af arbejdsmiljø og trivsel, grundet afstanden til og "manglen" på nærmeste leder.

Som afslutning har vi to forslag, som vi håber at i vil tage til efterretning:

- Regelmæssige møder afholdes på hver enkel institution med forældrebestyrelse/forældreråd, personale og klyngelederen.
- Klyngelederen skal have fast fysisk rotation på alle ansvarlige institutioner, og dermed være synlig og tilgængelig.

Med venlig hilsen

Parvinder Tiwana på vegne af forældrebestyrelsen i Høstakken, Høstgildevej 2, 2300 Kbh S  
[parvindert@gmail.com](mailto:parvindert@gmail.com) - 40 648 648

gen

344

**Helle Juul Kofod**

---

**Fra:** Birgitte Christensen på vegne af Else Sommer  
**Sendt:** 19. august 2010 08:00  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Emne:** VS: Klagebrev over spareplanerne på Børne- og ungdomsområdet de næste 3 år!!  
**Prioritet:** Høj  
**Vedhæftede filer:** Klagebrev over spareplaner børne- og ungdomsområdet København.docx

Til KAPS

Hermed til videre foranstaltning.  
PSS har ikke foretaget sig noget ifm. henvendelsen.

vh. Birgitte  
Birgitte Christensen  
Direktionssekretær

**KØBENHAVNS KOMMUNE**  
Børne- og Ungdomsforvaltningen  
Politisk Strategisk Sekretariat  
Københavns Rådhus  
1599 København V

Tlf.: +45 33 66 20 73  
Fax: +45 33 66 70 38  
E-mail: [bc@buf.kk.dk](mailto:bc@buf.kk.dk)

---

**Fra:** Annemarie Ladegaard Persson [<mailto:annemarie@ladegaardpersson.dk>]  
**Sendt:** 18. august 2010 02:29  
**Til:** Else Sommer  
**Emne:** Klagebrev over spareplanerne på Børne- og ungdomsområdet de næste 3 år!!  
**Prioritet:** Høj

Kære Else Smith

Jeg henvender mig til dig pga. varsling om besparelser på Børne- og ungdomsområdet i Københavns Kommune på ca. 1 milliard kroner inden for de næste 3 år, hvilket jeg ikke kan acceptere. Et område, hvor man i forvejen har skåret ind til benet! Det må være et fælles ansvar i Københavns Kommune med at afvikle kommunens underskud og finde pengene andetsteds!  
Det er børns og ungdommens vilkår vi skal investere i og ikke nedskære!

Se venligst vedhæftet fil.

Jeg håber, at du vil tage mine holdninger til spareplanerne på Børne- og ungdomsområdet til efterretning og kæmpe for bedre vilkår for vore børn og unge!

Med venlig hilsen

Annemarie Ladegaard Persson  
Menig forældre til 2 børn i fritidshjem i Københavns Kommune

19-08-2010



Husum, 17. august 2010

Else Smith  
Direktør for Børne- og ungdomsforvaltningen

### **Klagebrev over spareplaner på Børne- og ungdomsområdet i KBH's Kommune.**

Jeg henvender mig til dig pga. varslings om besparelser på Børne- og ungdomsområdet i Københavns Kommune på ca. 1 milliard kroner inden for de næste 3 år, hvilket jeg ikke kan acceptere. Et område, hvor man i forvejen har skåret ind til benet! Det må være et fælles ansvar i Københavns Kommune med at afvikle kommunens underskud og finde pengene andetsteds! Det er børns og ungdommens vilkår vi skal investere i og ikke nedskære!  
Jeg har selv 2 børn i fritidshjem på nuværende tidspunkt.

Der er kommet nogle forslag til høring; herunder tvungen 14 dages sommerferielukning. I forvejen er der i børnenes fritidshjem 10 lukkedage om året, hvor vi prøver at holde ferie (tvungen!) for at undgå at putte vores børn i en fremmed institution med andre personalemedlemmer og fremmed børn, da vi lægger vægt på trykke rammer.

Hvis forslaget om tvungen sommerferielukning vedtages, sættes der yderligere bånd på, hvornår vores ferie skal afvikles, såfremt vi ønsker at holde ferie sammen med vores børn. Det resulterer i, at I groft sagt indirekte" har råderet over" 4 uger af vores 5-6 ugers ferie. Skolen har derudover lagt sig fast på efterårs- og vinterferie i henholdsvis uge 42 og uge 7, hvor de helst ser, at man holder ferie og ikke uden for de pågældende skoleferier for ikke at påvirke undervisningsforløbet.  
Så er der ikke megen fleksibilitet og frihed til at bestemme over ens egen ferie!!

Med de ovenstående 4 ugers tvungen lukning skabes der ikke megen fleksibilitet, medindflydelse og valgfrihed i afvikling af ferie blandt personalet i institutionerne. Den diktering skaber ikke det bedste arbejdsmiljø, som bl.a. kan resultere i nedsat arbejdslyst og engagement og sidste instans opsigelser fra personalemedlemmerne pga. de rigide rammer med yderligere besparelser på området. Det vil gå ud over børnene og deres trivsel.

Med de i forvejen tvungne lukkedage og eventuelle 2 ugers tvungne ferielukning kræver det fleksibilitet på ens arbejdsplads, hvilket ikke alle har.  
For mit eget vedkommende er jeg sygeplejerske, hvor jeg ikke bare kan holde ferie/fri, når jeg vil, men er også dér underlagt nogle bestemte rammer, hvor det kan være et større puslespil at få hverdagen til at hænge sammen.  
Jeg vil ikke kunne lægge mig fast på 2 bestemte uger i sommerferien hver eneste år i forhold til mine andre kollegaer, som også har børn i Københavns Kommune. Hvis vi alle skulle holde fri 2 bestemte uger, vil der ikke være nok personale på arbejdet. Samtidig begrænser det mine øvrige kollegaer med deres valgfrihed i sommerferien.  
Det kan resultere i, at jeg en sommer ikke kan holde fuld ferie sammen med mine børn og mand!  
Hvem vil ikke holde ferie sammen med mand og børn??

Allerede i dag oplever man forskellige lukkedage blandt institutioner, hvor det er et puslespil at få dækket lukkedagene for fx. en børnefamilie med børn i blot børnehaven og fritidshjem. Hvordan vil det så ikke blive med sommerferielukningen?  
Hvordan vil det se ud for børnefamilien, som har børn gående i institutioner i forskellige kommuner, fx. København og Gladsaxe Kommune, som ikke er ualmindeligt, hvor jeg bor??

M.h.t. forslaget om morgenlukning vil det være en forringelse af en ellers indtil nu god start på dagen i et roligt og stabilt miljø med mulighed for et godt morgenmåltid.

Der er 3 fritidshjem tilknyttet vores skole. Med forslaget er udsigten til, at mange forskellige børn bliver presset sammen et sted med skiftende personale. Hvordan vil overblikket være eller mangel på samme?? Hvordan vil morgenmåltidet blive afviklet med så mange børn på én gang? Scenariet ligger op til en noget kaotisk start på en skoledag!

Er klubberne også involveret i dette, drejer det sig jo om endnu flere børn og unge!

Vedrørende klyngekulturen med en overordnet fælles leder over 350-600 børn med ledelses- og økonomisk ansvar for de berørte institutioner. Vedkommende, som rent fysisk vil sidde et helt andet sted i Kommunen, er jeg bange for resulterer i, vil miste finger på pulsen på de respektive institutioner med deres forskelligheder og kulturer og tager tingene over en kamp!

Det vil umiddelbart blive et mere tungere og bureaukratisk system, en institution vil være underlagt, hvor nærheden til den overordnede ledelse ikke er til stede! Det vil resultere i mindre medindflydelse og -bestemmelse blandt den pågældende leder i institutionen og blandt personalet samt forældre og forældrebestyrelsen.

Hvad vil en overordnet leder ikke koste i løn? Og hvor mange skal der til af dem for at dække kommunens institutioner og fysiske rammer til dem samt administration? Sammenlignet med den nuværende ledelsesstruktur, hvor man så vil spare souschefstillingerne! Hvad er der rent økonomisk at spare ved den omorganisering - hvor souscheftimerne bliver i institutionen, hedder det sig - kontra de overordnede leders løn etc.?

Idéen om at personale skal træde til som vikarer på andre institutioner inden for klyngen, hvor der er behov pga. sygdom, kurser, ferie etc., er da organisatorisk umiddelbart fleksibelt og økonomisk besparelse. Men hvordan skal det administreres?

De institutioner, som har færrest sygefravær, ser jeg som tabere. Der vil være færre personale i den pågældende institution end ellers, som alt andet lige vil gå ud over børnene!

Derudover skal de ud på "fremmede" institutioner og passe "fremmede" børn. Hvordan vil det påvirke samhørigheden og arbejdsglæden blandt personalet? Folk har bevidst valgt et fast arbejdssted eller arbejde som vikar. Det er der en grund til, da det er forskellige arbejdsvilkår at arbejde under og dertilhørende arbejdsindstillinger! Igen er børnene i sidste instans syndebukkene, for de står for skud for den eventuelle utilfredshed, manglende trivsel, der udmøntes blandt personalet i forhold til de "flyvende" arbejdsrammer, de skal arbejde under, som de ikke selv har valgt!!

Jeg tror, sygefraværet vil stige pga. ringere arbejdsmiljø, og hvad er besparelserne/gevinsten så? Man kan risikere, at personalet siger deres job op. Hvem skal så passe vore børn og unge?

Jeg håber, at du vil tage mine holdninger til spareplanerne på Børne- og ungdomsområdet til efterretning og kæmpe for bedre vilkår for vore børn og unge!

Som sagt må det være et fælles ansvar i Københavns Kommune med at dække dens underskud.

Med venlig hilsen  
Annemarie Ladegaard Persson

9en

357

**Helle Juul Kofod**

---

**Fra:** marica Kljucaric  
**Sendt:** 17. august 2010 13:00  
**Til:** Borgmesteren for BUF; Sofie K. Led; Jesper Christensen; 'pernille\_gaarde@br.kk.dk'; Iben Wiene Rathje; Trine Schaltz; Rikke Lauritzen; Rasmus Jarlov; Cecilia Lonning; Manu Sareen; Karin Storgaard; Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Cc:** Søren Thorborg; 'sven.allerslev@buf.kk.dk'; Michael Hougaard Olsen; Gunnar Dan Jensen  
**Emne:** Høringsvar august 2010  
**Vedhæftede filer:** Høringsvar august 2010.doc

Hermed høringsvar fra de 9 ledere i Asylselskabet

Med virkning fra 1. januar 2011, er der fremlagt forslag om besparelser og ændret ledelsesstruktur for daginstitutionerne i Københavns kommune. Dette er et høringssvar i forbindelse med denne forslåede ændring.

Det er svært at formulere et høringssvar til det der foreligger, da det er uigennemskueligt. Forslaget er blandet med besparelser på henholdsvis grundbevilling, det pædagogiske personale, maden, kompensationstimer, ferielukning, ledelse ect.

Hvordan kan vi få indflydelse og blive hørt når vi ikke kender de økonomiske muligheder og konsekvenser heraf.

Det er uacceptabelt at en ny struktur med store besparelser skal hastes igennem på 3 mdr. med en høringsfrist på 1,5 mdr. i en sommerferieperiode, hvor både forældre og pædagogisk personale holder ferie.

Al erfaring og videnskabelige undersøgelser peger på, at større strukturændringer kræver tid og grundighed med en dybtgående research.

Denne besparelsesproces har ikke været diskuteret på en demokratisk måde med forældre, pædagogisk personale og ledelse på de københavnske daginstitutioner. Der har været afholdt informationsmøder, hvor vi har kunnet stille nogle spørgsmål, men ikke fået konkrete svar. Vi mener grunden er at budgetforslaget er for uoverskueligt for alle parter og ingen kender de konkrete konsekvenser i forhold til det pædagogiske arbejde set ud fra de besparelser der følger med budgetforslaget.

Den demokratiske proces er vigtig i og med at en stor del af den københavnske befolkning er brugere af daginstitutionerne. En befolkning med en mangfoldighed som det pædagogiske personale og ledelserne har daglig kontakt med og er eksperter i at håndtere.

Det er en besparelse der vil have stor indflydelse på mange børns og voksnes fremtid. Som forslaget foreligger, kan det ikke undgå at gå ud over ressourcerne til pædagogisk uddannet personale.

Vi er bekymret for at disse besparelser sammenholdt med den forandret ledelsesstruktur, vil få stor indflydelse på den fremtidige kvalitet i det værdifulde inkluderende pædagogiske arbejde, der i dag bliver varetaget i de københavnske daginstitutioner.

Budgetforslaget vil afstedkomme meget negativt pædagogisk arbejde i forhold til både børn, forældre og personale. Bl.a. på grund af et dårligere arbejdsmiljø for både børn og personale, som igen afstedkommer højere sygefravær og dermed forhøjede udgifter til vikarer. I værste fald må vi bede forældrene om at hjemtage deres børn, da der ikke vil være personale til at passe dem.

Vi kan komme med mange flere eksempler på hvilken indflydelse, de besparelser, der er i høring, vil have på hverdagen i en gennemsnitlig daginstitution, men det vil fylde en hel roman.

Vi stiller os gerne til rådighed hvis I skulle få behov for at få uddybet jeres kendskab og forståelse for den pædagogiske dagligdag.

Udefra det som politikerne og børne- og ungeudvalget har meldt ud på diverse møder, pr. mail og gennem medierne om jeres bekymring på børne- og unge området, savner vi at denne bekymring tages alvorligt, når I tager den endelige beslutning.

Vi anerkender at små institutioner er relativt dyre og at ledelseslaget kan tyndes ud, men vi vil endnu engang opfordre til, at det sker gennem en demokratisk proces hvor der lægges op til samarbejde mellem de involverede parter.

Tanken om at friholde børnene for besparelserne og i stedet placere besparelserne på det administrative/ledelsesmæssige arbejde, kan umiddelbart virke som en fornuftig og nobel tanke. Vi må dog med dette høringssvar stille spørgsmålstejn ved, hvorvidt besparelserne friholder børnenes hverdag fra at blive ramt

Vedrørende forslaget om klyngeledelse opfordrer vi til at man ser på de erfaringer de større kommuner har gjort sig. Det nuværende forslag læner sig meget op af deres nuværende struktur på børneområdet.

Man kunne i København udvælge et par institutioner som pilotprojekt og samle erfaring herfra til videre struktur ændringer.

Som det fremgår af ovennævnte er vi både villige til at gå i dialog og også kreative i forhold til at tænke nyt, hvis bare vi bliver involveret og bliver lyttet til.

Med venlig hilsen

Lederne af de 9 daginstitutioner i Asylselskabet

gen

309

**Karin Olsen**

---

**Fra:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Sendt:** 18. august 2010 17:05  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Cc:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** VS: Høringssvar fra Indre By Lokaludvalg om ny institutionsstruktur  
**Prioritet:** Høj  
**Vedhæftede filer:** Dok.nr 2010-554878 - Høringssvar om ændret institutionsstruktur.DOC;  
KLYNGELEDELSE=SVAR.doc; 100818 Klyngeledelse Bellahøj.pdf

---

**Fra:** Christian Christensen  
**Sendt:** 18. august 2010 16:38  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Cc:** Jurgita Versiackaite-Pedersen; Tine Malm; Iben Holm Jørgensen; Inger Bruun  
**Emne:** Høringssvar fra Indre By Lokaludvalg om ny institutionsstruktur  
**Prioritet:** Høj

Kære forvaltning

Jeg har vedhæftet Indre By Lokaludvalgs høringssvar vedr. ny institutionsstruktur på børneområdet samt to bilag.

Mvh

Christian

Christian Christensen  
Sekretariatet  
Indre By Lokaludvalg og Christianshavns Lokaludvalg  
Rådhuspladsen 77, st.tv.  
1550 Kbh. V  
Mail [cc@okf.kk.dk](mailto:cc@okf.kk.dk)  
Tlf. 33 66 54 41  
Mobil 60 37 80 58

Børne- og Ungdomsforvaltningen  
[buf@buf.kk.dk](mailto:buf@buf.kk.dk)

Børne- og Ungdomsudvalget har med svarfrist den 18. august 2010 bedt om høringssvar vedr. forslag om en ny institutionsstruktur på børneområdet.

### ***Lokaludvalgets holdning***

Lokaludvalget har drøftet sagen i sit møde den 12. august 2010.

På grund af nedenstående har det ikke været muligt for lokaludvalget at danne sig en holdning:

Lokaludvalget har overordnet den holdning, at det er trist, når organisationsændringer bliver udmeldt som besparelsesforslag og ikke som udviklingsforslag. Det ville være fint om en sådan ændring kunne blive frivillig for institutionerne, således at de indførte det, hvis de mente, at det var en fordel for dem, og således at de selv kunne omlægge et evt. provenu vil fordel for børnene.

I det hele taget har institutionerne specielt i Indre By særlige udfordringer, som ikke opfordrer til, at der sker nedskæringer i normeringen. F.eks. er de fleste institutioner placeret i etageejendomme uden adgang til eget udeareal, hvilket medfører, at meget tid går med at komme frem og tilbage til legepladser o.lign.

Det er svært ud fra det foreliggende materiale at skabe sig overblik over konsekvenser af ændringerne.

Der mangler oplysninger om, hvad der sker i den enkelte institution omkring den faktiske normering. Bliver souschefstillingerne helt eller delvis nedlagt, vil det sandsynligvis have betydning for den reelle børnetid. Som nævnt i henvendelsen fra institutionerne i ”Klynge BH4 Bellahøj” indgår souscheferne netop i det pædagogiske arbejde. Bliver de blot omnormeret til pædagogstillinger er det svært at se den store besparelse.

Det fremgår ikke, om der i de enkelte institutioner vil være stedfortrædere for de pædagogiske ledere.

Det er svært af materialet at se, hvor klyngelederne fysisk er placeret, men da intet andet er nævnt, må man gå ud fra, at det vil være ved en af de eksisterende institutioner.

Man har bemærket sig, at forældrebestyrelserne gennem en underskriftsindsamling har reageret skarpt mod de foreslåede ændringer. (Cityavisen uge 31).

Lokaludvalget har desuden modtaget to henvendelser fra hhv. ”Klynge BH 4 i Bellahøj” (bilag 1) Thomas P. Hejles Fritidshjem, Thomas P. Hejles Klub og Vartov Fritidshjem (bilag 2).

På baggrund af de to henvendelser, som lokaludvalget har modtaget, er det tydeligt, at institutionerne har svært ved at se fordelene ved en ny klyngestruktur. Se bilag 1 og 2.

### ***Borgerdialog***

Lokaludvalget har sendt et brev til forældrebestyrelser på bydelens børneinstitutioner for at indsamle synspunkter. Sagen har været annonceret i Cityavisen, og endvidere har borgerne har haft mulighed for at kommentere sagen på lokaludvalgets hjemmeside. Synspunkter og kommentarer fremgår af bilaget til dette høringssvar.

Det skal bemærkes, at det har været svært at foretage borgerdialog, da høringen har været foretaget hen over sommerferieperioden.

På vegne af Indre By Lokaludvalg,

Med venlig hilsen

Christian Christensen



## Christian Christensen

---

**Fra:** Anja Hundborg [anja@hundborg.org]  
**Sendt:** 8. august 2010 20:34  
**Til:** Tine Malm  
**Emne:** orientering klyngeledelse og besparelser

Til: De ansvarlige for besparelserne i KBH Kommune.  
 Fra: souscheferne i "klynge BH4 Bellahøj"

Dette brev er skrevet med udgangspunkt i vores frustration over at miste vores stillinger pr. 1 jan 2011.

Vi føler os underkendt fagligt, og med nedlæggelsen af vores stillinger, siges det mellem linierne at vi er uden betydning, og/eller ikke vigtige for de enkelte institutioner.

Tanken om at blive omfordelt til andre institutioner, er nedslående, da vi alle er utroligt glade for de steder vi arbejder. Steder som mange af os har været med til at bygge op og udvikle. Vi brænder for vores institutioner, som vi er stolte af. Derfor er der af logiske årsager lidt sygefravær og ingen ledige stillinger.....

Der bliver fra politisk side lagt vægt på at denne besparelse ikke kommer til at koste hænder og dermed børnetid – på dette punkt er vi dybt uenige!!! Med nedlæggelsen af vores stillinger, vil der naturligvis gå hænder fra børnene.

Souscheferne har den unikke rolle at kunne være fleksible på tværs af institutionen, at vi kan matche børnene pædagogisk alt efter hvilket behov der er i institutionen, og vi kan udfylde "huller" ved sygdom. Vi er ofte bindeled mellem personale – ledelse, og forældre – institution.

På den pædagogiske side, er souscheferne ofte dem der har været længe i faget og i institutionen. Vi har meget erfaring at byde ind med, hos både børn, personale og forældre.

Alle souschefer har børnetid, omkring 20 timer ugentligt, så i sagens natur, vil der forsvinde kompetent pædagogisk tid og omsorg fra børnene.

### **VI ER IKKE BARE ADMINISTRATIVE TASTE PÆDAGOGER!!!! VI GØR EN FORSKEL – OG DET VIL VI GERNE FORTSÆTTE MED.**

**Det er dybt bekymrende, at en sparerunde, lægges ud, og maskeres som en pædagogisk vision ift. Klynge struktur.**

Dette er ikke kun en økonomisk sparerunde, men i særdeleshed en pædagogisk sparerunde!! Hvor der ingen hensyn tages til børnenes, forældre og personalets arbejdsmiljø – både psykisk og fysisk.

Souscheferne i "klynge BH4 Bellahøj." har talt sammen, og vi har en masse spørgsmål til fremtiden, som både gælder vores roller og institutionerne generelt.

- 1) Hvornår får vi noget konkret at vide om vores pædagogiske fremtid og stillinger?
- 2) Hvordan kommer i frem til at kunne spare 40 millioner. Kr. på souschef stillingerne – når vi alligevel skal omfordeles, samt at klyngeleder skal have løn?
- 3) Hvorfor synes man at det er en "fantastisk" ide´ med klyngestruktur og klyngeledelse, når man er blevet advaret af både Århus og Ballerup, som har indført denne struktur – og har måtte sande at det er dyrere i længden?
- 4) Når den pæd.leder holder ferie eller har sygdom, hvem er så "kaptajn på skuden"? Og hvordan forstiller man sig at det lader sig gøre helt praktisk?
- 5) Hvor i ligger besparelsen med 2 ugers ferielukket? Hvordan kan det være en løsning, når

forældrene har kæmpet for at komme af med de 9 lukkedage – og nu skal være tvunget til 19 lukkedage? Hvor i ligger overvejelserne omkring børn med særlige behov, de kan ikke flyttes til andre institutioner (med god pædagogisk samvittighed) i 2 uger?? Hvilke tanker er der gjort ift. Utryghedsfaktoren hos forældre og børn, ved at aflevere et fremmed sted, med meget få genkendelige personaler?

- 6) Hvordan skal det fungere med års og læreplaner?
- 7) Udflytterbørnehaven vil gerne have at vide, hvordan skal en ny opsamlingsordning fungere og hvordan? De stiller sig undrende ved personale antal i den "nye" opsamling, og i den sammenhæng nervøse for muligheden for konkret forældrekontakt, da dette er en speciel situation i udflyttere.
- 8) Hvem har det juridiske ansvar for udflytterbørnene, når de er i en anden institution?
- 9) Hvor skal udflytterbørnene være i tilfælde af at de ikke kan komme op på deres gård f.eks. ved snestorm?
- 10) Hvor i ligger overvejelserne omkring psykisk arbejdsmiljø, når klyngelederen bliver en "usynlig" og ikke nærværende enhed, der ikke har sin daglige gang i institutionerne, men bliver en ovenfrastyrende kontrol og magtfaktor. I dag har ledelsesteamet mulighed for at dele og sparre med hinanden, og have en finger på pulsen, både pædagogisk ift. børn, personale og forældre, samt sætte rammer for arbejdsmiljø og moral.

Slutteligt vil vi pointere at det er frustrerende og nedbrydende, at gå i uvished, om sit fremtidige arbejdsliv!

På vegne af souscheferne i

Skansebjerg – Skansebjerg 3, 2700 Brønshøj.

Trekløveren – Solkrogen 6, 2700 Brønshøj.

Børnhuset Håbets Alle - Håbets Alle 5, 2700 Brønshøj.

Slottet – Svenskelejren 7, 2700 Brønshøj.

Udflytterbørnehaven Vindsuset – Håbets Alle 2, 2700 Brønshøj.

Anja Vibeke Hansen – Udflytterbørnehaven Vindsuset. Tlf. 48212108.

*Til Børne- og Ungdomsforvaltningen i Københavns Kommune !*

Ovenstående selvejende institutioner har følgende svar på forvaltningens forslag vedr. den igangværende proces om ny institutionsstruktur:

Indledningsvis vil vi fremhæve, at vi i dag er tre meget velfungerende selvejende institutioner, som hver især fungerer både pædagogisk, økonomisk og ledelsesmæssigt forsvarligt.

Det er meget svært at se de pædagogiske fordele og ikke mindst de økonomiske besparelser, som forvaltningen lægger op til med klyngeledelsesmodellen for vores institutioner.

Vores tre institutioner har i mange år haft et veludviklet samarbejde, omkring børn, personale, aktiviteter, skolesamarbejde og ledelsessparring m.m., men vi har også hver vores kultur, formål, økonomi og struktur, som absolut varetages bedst af de tre selvstændige bestyrelser og ledere.

Thomas P. Hejles Fritidshjem består af 135 børn, fordelt på 4 selvstændige og fysisk adskilte afdelinger. Thomas P. Hejles Klub består af 390 børn og unge, fordelt på 3 selvstændige afdelinger i fritidsklub med 240 børn, juniorklub med 80 unge og ungdomsklub med 70 unge.

Vartov Fritidshjem består af 60 børn, fordelt på 2 fysisk adskilte afdelinger.

Vi har meget svært ved at se fordelene i forvaltningens oplæg til ny struktur, men er åbne over for at samarbejde på andre og nye måder og er i sagens natur indstillet på at finde vores andel af den planlagte besparelse, det såkaldte måltal.

Det skal oplyses, at Thomas P. Hejles to institutioner allerede for flere år siden har afskaffet afdelingslederne, så disse stillinger i flere år har været omdannet til reel børnetid.

I en eventuel ny struktur forestiller vi os en model, hvor følgende elementer indgår:

- Netværksstruktur, hvor vores 3 bestyrelser og 3 ledere bevares med egne budgetter og økonomi, men hvor vi indgår i et kontraktmæssigt og forpligtende netværkssamarbejde omkring væsentlige fælles opgaver.
- Ledelsessparring og evt. funktionsopdeling af ledelsesopgaver lederne imellem.
- En koordinater i forhold til forvaltningen, valgt blandt lederne, men ingen klyngeleder.
- Stillingerne som souschefer ændres til stedfortrædere, hvilket giver besparelser på ledelsessløn.
- Fælles personaleudvikling institutionerne imellem.
- Samarbejde omkring åbning i ferier.
- Fælles materialeanskaffelser og lign., samt andre oplagte samarbejdsområder.

På grund af den MEGET korte tidsfrist, er vi ikke færdige med alle detaljer og vi ser frem til, at vores bestyrelser og ledere kan indgå i en videre fremadrettet dialog om vores forslag med forvaltningen. Vartov Fritidshjems bestyrelsesformand har ikke kunne deltage i det indledende møde p.g.a. tidspresset.

Med venlig hilsen

*Karin Møller, best.form.*

*Bjørn Vibholm, leder*

**Thomas P. Hejles Fritidshjem**

Nørre Voldgade 23

1358 Kbh. K

*Pernille Forsberg, best.form.*

*Aage Johansen, leder*

**Thomas P. Hejles Klub**

Nørre Voldgade 23

1358 Kbh. K

*Erik Djørup, leder*

**Vartov Fritidshjem**

Farvergade 27 F, stuen

1463 Kbh. K

## Helle Juul Kofod

---

**Fra:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Sendt:** 18. august 2010 17:05  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Cc:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** VS: Høringssvar fra Indre By Lokaludvalg om ny institutionsstruktur  
**Prioritet:** Høj  
**Vedhæftede filer:** Dok.nr 2010-554878 - Høringssvar om ændret institutionsstruktur.DOC; KLYNGELEDELSE=SVAR.doc; 100818 Klyngeledelse Bellahøj.pdf

---

**Fra:** Christian Christensen  
**Sendt:** 18. august 2010 16:38  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Cc:** Jurgita Versiackaite-Pedersen; Tine Malm; Iben Holm Jørgensen; Inger Bruun  
**Emne:** Høringssvar fra Indre By Lokaludvalg om ny institutionsstruktur  
**Prioritet:** Høj

Kære forvaltning

Jeg har vedhæftet Indre By Lokaludvalgs høringssvar vedr. ny institutionsstruktur på børneområdet samt to bilag.

Mvh

Christian

Christian Christensen  
Sekretariatet  
Indre By Lokaludvalg og Christianshavns Lokaludvalg  
Rådhuspladsen 77, st.tv.  
1550 Kbh. V  
Mail [cc@okf.kk.dk](mailto:cc@okf.kk.dk)  
Tlf. 33 66 54 41  
Mobil 60 37 80 58



Børne- og Ungdomsforvaltningen  
[buf@buf.kk.dk](mailto:buf@buf.kk.dk)

Børne- og Ungdomsudvalget har med svarfrist den 18. august 2010 bedt om høringssvar vedr. forslag om en ny institutionsstruktur på børneområdet.

### ***Lokaludvalgets holdning***

Lokaludvalget har drøftet sagen i sit møde den 12. august 2010.

På grund af nedenstående har det ikke været muligt for lokaludvalget at danne sig en holdning:

Lokaludvalget har overordnet den holdning, at det er trist, når organisationsændringer bliver udmeldt som besparelsesforslag og ikke som udviklingsforslag. Det ville være fint om en sådan ændring kunne blive frivillig for institutionerne, således at de indførte det, hvis de mente, at det var en fordel for dem, og således at de selv kunne omlægge et evt. provenu vil fordel for børnene.

I det hele taget har institutionerne specielt i Indre By særlige udfordringer, som ikke opfordrer til, at der sker nedskæringer i normeringen. F.eks. er de fleste institutioner placeret i etageejendomme uden adgang til eget udeareal, hvilket medfører, at meget tid går med at komme frem og tilbage til legepladser o.lign.

Det er svært ud fra det foreliggende materiale at skabe sig overblik over konsekvenser af ændringerne.

Der mangler oplysninger om, hvad der sker i den enkelte institution omkring den faktiske normering. Bliver souschefstillingerne helt eller delvis nedlagt, vil det sandsynligvis have betydning for den reelle børnetid. Som nævnt i henvendelsen fra institutionerne i ”Klynge BH4 Bellahøj” indgår souscheferne netop i det pædagogiske arbejde. Bliver de blot omnormeret til pædagogstillinger er det svært at se den store besparelse.

Det fremgår ikke, om der i de enkelte institutioner vil være stedfortrædere for de pædagogiske ledere.



Det er svært af materialet at se, hvor klyngelederne fysisk er placeret, men da intet andet er nævnt, må man gå ud fra, at det vil være ved en af de eksisterende institutioner.

Man har bemærket sig, at forældrebestyrelserne gennem en underskriftsindsamling har reageret skarpt mod de foreslåede ændringer. (Cityavisen uge 31).

Lokaludvalget har desuden modtaget to henvendelser fra hhv. "Klynge BH 4 i Bellahøj" (bilag 1) Thomas P. Hejles Fritidshjem, Thomas P. Hejles Klub og Vartov Fritidshjem (bilag 2).

På baggrund af de to henvendelser, som lokaludvalget har modtaget, er det tydeligt, at institutionerne har svært ved at se fordelene ved en ny klyngestruktur. Se bilag 1 og 2.

### ***Borgerdialog***

Lokaludvalget har sendt et brev til forældrebestyrelser på bydelens børneinstitutioner for at indsamle synspunkter. Sagen har været annonceret i Cityavisen, og endvidere har borgerne haft mulighed for at kommentere sagen på lokaludvalgets hjemmeside. Synspunkter og kommentarer fremgår af bilaget til dette høringssvar.

Det skal bemærkes, at det har været svært at foretage borgerdialog, da høringen har været foretaget hen over sommerferieperioden.

På vegne af Indre By Lokaludvalg,

Med venlig hilsen

Christian Christensen

*Til Børne- og Ungdomsforvaltningen i Københavns Kommune !*

Ovenstående selvejende institutioner har følgende svar på forvaltningens forslag vedr. den igangværende proces om ny institutionsstruktur:

Indledningsvis vil vi fremhæve, at vi i dag er tre meget velfungerende selvejende institutioner, som hver især fungerer både pædagogisk, økonomisk og ledelsesmæssigt forsvarligt.

Det er meget svært at se de pædagogiske fordele og ikke mindst de økonomiske besparelser, som forvaltningen lægger op til med klyngeledelsesmodellen for vores institutioner.

Vores tre institutioner har i mange år haft et veludviklet samarbejde, omkring børn, personale, aktiviteter, skolesamarbejde og ledelsessparring m.m., men vi har også hver vores kultur, formål, økonomi og struktur, som absolut varetages bedst af de tre selvstændige bestyrelser og ledere.

Thomas P. Hejles Fritidshjem består af 135 børn, fordelt på 4 selvstændige og fysisk adskilte afdelinger. Thomas P. Hejles Klub består af 390 børn og unge, fordelt på 3 selvstændige afdelinger i fritidsklub med 240 børn, juniorklub med 80 unge og ungdomsklub med 70 unge. Vartov Fritidshjem består af 60 børn, fordelt på 2 fysisk adskilte afdelinger.

Vi har meget svært ved at se fordelene i forvaltningens oplæg til ny struktur, men er åbne over for at samarbejde på andre og nye måder og er i sagens natur indstillet på at finde vores andel af den planlagte besparelse, det såkaldte måltal.

Det skal oplyses, at Thomas P. Hejles to institutioner allerede for flere år siden har afskaffet afdelingslederne, så disse stillinger i flere år har været omdannet til reel børnetid.

I en eventuel ny struktur forestiller vi os en model, hvor følgende elementer indgår:

- Netværksstruktur, hvor vores 3 bestyrelser og 3 ledere bevares med egne budgetter og økonomi, men hvor vi indgår i et kontraktmæssigt og forpligtende netværkssamarbejde omkring væsentlige fælles opgaver.
- Ledelsessparring og evt. funktionsopdeling af ledelsesopgaver lederne imellem.
- En koordinator i forhold til forvaltningen, valgt blandt lederne, men ingen klyngeleder.
- Stillingerne som souschefer ændres til stedfortrædere, hvilket giver besparelser på ledelsessløn.
- Fælles personaleudvikling institutionerne imellem.
- Samarbejde omkring åbning i ferier.
- Fælles materialeanskaffelser og lign., samt andre oplagte samarbejdsområder.

På grund af den MEGET korte tidsfrist, er vi ikke færdige med alle detaljer og vi ser frem til, at vores bestyrelser og ledere kan indgå i en videre fremadrettet dialog om vores forslag med forvaltningen. Vartov Fritidshjems bestyrelsesformand har ikke kunne deltage i det indledende møde p.g.a. tidspresset.

Med venlig hilsen

*Karin Møller, best.form.*  
*Bjørn Vibholm, leder*  
**Thomas P. Hejles Fritidshjem**  
Nørre Voldgade 23  
1358 Kbh. K

*Pernille Forsberg, best.form.*  
*Aage Johansen, leder*  
**Thomas P. Hejles Klub**  
Nørre Voldgade 23  
1358 Kbh. K

*Erik Djørup, leder*  
**Vartov Fritidshjem**  
Farvergade 27 F, stuen  
1463 Kbh. K

## Christian Christensen

---

**Fra:** Anja Hundborg [anja@hundborg.org]  
**Sendt:** 8. august 2010 20:34  
**Til:** Tine Malm  
**Emne:** orientering klyngeledelse og besparelser

Til: De ansvarlige for besparelserne i KBH Kommune.  
 Fra: souscheferne i "klynge BH4 Bellahøj"

Dette brev er skrevet med udgangspunkt i vores frustration over at miste vores stillinger pr. 1 jan 2011.

Vi føler os underkendt fagligt, og med nedlæggelsen af vores stillinger, siges det mellem linierne at vi er uden betydning, og/eller ikke vigtige for de enkelte institutioner.

Tanken om at blive omfordelt til andre institutioner, er nedslående, da vi alle er utroligt glade for de steder vi arbejder. Steder som mange af os har været med til at bygge op og udvikle. Vi brænder for vores institutioner, som vi er stolte af. Derfor er der af logiske årsager lidt sygefravær og ingen ledige stillinger.....

Der bliver fra politisk side lagt vægt på at denne besparelse ikke kommer til at koste hænder og dermed børnetid – på dette punkt er vi dybt uenige!!! Med nedlæggelsen af vores stillinger, vil der naturligvis gå hænder fra børnene.

Souscheferne har den unikke rolle at kunne være fleksible på tværs af institutionen, at vi kan matche børnene pædagogisk alt efter hvilket behov der er i institutionen, og vi kan udfylde "huller" ved sygdom. Vi er ofte bindeled mellem personale – ledelse, og forældre – institution.

På den pædagogiske side, er souscheferne ofte dem der har været længe i faget og i institutionen. Vi har meget erfaring at byde ind med, hos både børn, personale og forældre.

Alle souschefer har børnetid, omkring 20 timer ugentligt, så i sagens natur, vil der forsvinde kompetent pædagogisk tid og omsorg fra børnene.

### **VI ER IKKE BARE ADMINISTRATIVE TASTE PÆDAGOGER!!!! VI GØR EN FORSKEL – OG DET VIL VI GERNE FORTSÆTTE MED.**

**Det er dybt bekymrende**, at en **sparerunde**, lægges ud, og maskeres som en pædagogisk vision ift. Klynge struktur.

Dette er ikke kun en økonomisk sparerunde, men i særdeleshed en pædagogisk sparerunde!! Hvor der ingen hensyn tages til børnenes, forældre og personalets arbejdsmiljø – både psykisk og fysisk.

Souscheferne i "klynge BH4 Bellahøj." har talt sammen, og vi har en masse spørgsmål til fremtiden, som både gælder vores roller og institutionerne generelt.

- 1) Hvornår får vi noget konkret at vide om vores pædagogiske fremtid og stillinger?
- 2) Hvordan kommer i frem til at kunne spare 40 millioner. Kr. på souschef stillingerne – når vi alligevel skal omfordeles, samt at klyngeleder skal have løn?
- 3) Hvorfor synes man at det er en "fantastisk" ide´ med klyngestruktur og klyngeledelse, når man er blevet advaret af både Århus og Ballerup, som har indført denne struktur – og har måtte sande at det er dyrere i længden?
- 4) Når den pæd.leder holder ferie eller har sygdom, hvem er så "kaptajn på skuden"? Og hvordan forstiller man sig at det lader sig gøre helt praktisk?
- 5) Hvor i ligger besparelsen med 2 ugers ferielukket? Hvordan kan det være en løsning, når



forældrene har kæmpet for at komme af med de 9 lukkedage – og nu skal være tvunget til 19 lukkedage? Hvor i ligger overvejelserne omkring børn med særlige behov, de kan ikke flyttes til andre institutioner (med god pædagogisk samvittighed) i 2 uger?? Hvilke tanker er der gjort ift. Utryghedsfaktoren hos forældre og børn, ved at aflevere et fremmed sted, med meget få genkendelige personaler?

- 6) Hvordan skal det fungere med års og læreplaner?
- 7) Udflytterbørnehaven vil gerne have at vide, hvordan skal en ny opsamlingsordning fungere og hvordan? De stiller sig undrende ved personale antal i den "nye" opsamling, og i den sammenhæng nervøse for muligheden for konkret forældrekontakt, da dette er en speciel situation i udflyttere.
- 8) Hvem har det juridiske ansvar for udflytterbørnene, når de er i en anden institution?
- 9) Hvor skal udflytterbørnene være i tilfælde af at de ikke kan komme op på deres gård f.eks. ved snestorm?
- 10) Hvor i ligger overvejelserne omkring psykisk arbejdsmiljø, når klyngelederen bliver en "usynlig" og ikke nærværende enhed, der ikke har sin daglige gang i institutionerne, men bliver en ovenfrastyrende kontrol og magtfaktor. I dag har ledelsesteamet mulighed for at dele og sparre med hinanden, og have en finger på pulsen, både pædagogisk ift. børn, personale og forældre, samt sætte rammer for arbejdsmiljø og moral.

Slutteligt vil vi pointere at det er frustrerende og nedbrydende, at gå i uvished, om sit fremtidige arbejdsliv!

På vegne af souscheferne i

Skansebjerg – Skansebjerg 3, 2700 Brønshøj.

Trekløveren – Solkrogen 6, 2700 Brønshøj.

Børnehuset Håbets Alle - Håbets Alle 5, 2700 Brønshøj.

Slottet – Svenskelejren 7, 2700 Brønshøj.

Udflytterbørnehaven Vindsuset – Håbets Alle 2, 2700 Brønshøj.

Anja Vibeke Hansen – Udflytterbørnehaven Vindsuset. Tlf. 48212108.

37

gen

Helle Juul Kofod

---

**Fra:** Elizabeth Bonde  
**Sendt:** 17. august 2010 14:21  
**Til:** Marcello Linkimer  
**Emne:** VS: høringssvar  
**Vedhæftede filer:** høringssvar.doc

tvf

- hilsen Elizabeth

---

**Fra:** Helle Søemod  
**Sendt:** 17. august 2010 14:17  
**Til:** Elizabeth Bonde  
**Emne:** høringssvar

Hermed sendes vedhæftet fil med høringssvar.  
med venlig hilsen Helle Søemod, vg. Stoppestedet

Dette høringssvar er udarbejdet på baggrund af debat på ledermøde i Brønshøj/Vanløse i juni 2010. Høringssvaret har ikke været til gennemsyn i ledergruppen, men underskriverne har mandat til at skrive på gruppens vegne.

Ifølge budgetoplægget fremgår det, at der planlægges at spare 4 kr. pr. barn om dagen, ved at inddrage morgenmåltidet.

Der er ingen institutioner - efter vores viden -, der bruger 1/3 af dagsbudgettet til morgenmad.\* Desuden må vi forudse, at hvis der trækkes 4 kr. pr. barn vil det i fremtiden være vanskeligt at få budgettet til at hænge sammen, hvis der samtidigt også ønskes at 75 procent reglen på økologien skal overholdes. Allerede nu er det vanskeligt med økologiprocenten, men heldigvis har vi med husmodersans, -viden og -erfaring, formået at spare andre steder, så vi stadig kan holde fanen højt omkring økologien. Derfor kan vi stadig lige få det til at løbe rundt, også når vi tilstræber at måltidet udover at være sundt og mættende, skal være sansestimulerende. Børnene skal nyde synet af måltidet, de skal kunne dufte (også tilberedningen) og så skal de have en rig og varieret smagsoplevelse. Der er, mener vi grænser for, hvor få penge man kan indfri alle disse forventninger for.

Desuden er det at spare på forplejningen et enormt tilbageskridt for det ellers store arbejde kommunen har gjort for at informere om vigtigheden af at børn i institutioner og skoler bør have tilbudt både morgenmad og frokost – helst et varmt måltid.

På det pædagogiske og sociale plan vil inddragelse af morgenmad for vuggestuebørn efter vores viden og erfaring være en rigtig dårlig besparelse. De børn der ikke har spist hjemmefra, er netop de børn der har mest brug for den ro og omsorg der ligger i at starte dagen med morgenmad. I institutionerne har vi generelt en holdning til hvad et godt måltid er. I underskrivernes vuggestuer er det f.eks. havregrød, en kop mælk og lidt frugt evt. efterfulgt af lidt brød, året rundt!

Et godt, sundt og varieret måltid er ifølge eksperterne forudsætningen for at børn trives og udvikles, og dermed bliver motiverede for de læringstilbud der er i de pædagogiske miljøer i institutioner og skoler. At starte dagen med et godt måltid er væsentligt for den måde barnet kan tilegne sig viden på og indgå i gode relationer. Et sundt morgenmåltid i relativ fred og ro, betyder meget for hvordan det enkelte barn trives i en gruppe, (hvor barnet oven i købet ikke nødvendigvis har en voksen, når det har brug for det). Desuden spiser det lille barn ikke nødvendigvis et stort måltid hjemmefra. Der kan være mange forstyrrende elementer omkring et morgenbord hos en travl familie. Det lille barn kan ikke planlægge at spise her og nu, fordi der er først mad igen om 3½ time. Blandt andet også derfor er det så vigtigt, at (især) det lille barn kan tilbydes morgenmad i institutionen.

Vi vil derfor opfordre til at morgenmåltidet bevares i de københavnske dagsinstitutioner. Skal der spares på madbudgetterne, er det vigtigt, at der beregningerne foretages ud fra et mere realistisk grundlag.

Med venlig hilsen Lisbet Maj Jensen, vg. Præstegårds alle og Helle Søemod, vg. Stoppestedet

På vegne af de tilstedeværende ledere i Brh/Vanløse

**\* til orientering er vi vidende om, at når personale i staten skal på udeophold med diæter, beregnes der 20 % af det samlede beløb til morgenmaden.**

gen.

①

139

**Helle Juul Kofod**

**Fra:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Sendt:** 20. juli 2010 11:08  
**Til:** Marc Larsen  
**Cc:** Helle Juul Kofod  
**Emne:** VS: Høringssvar  
**Opfølgningsflag:** Opfølgning  
**Flagstatus:** Rød  
**Vedhæftede filer:** Høringssvar - netværk.doc

Hej Marc

Vil du journalisere? På forhånd tak

---

**Fra:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Sendt:** 20. juli 2010 10:38  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Cc:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** VS: Høringssvar

Kære Afdeling

Til videre foranstaltning.

Venlig hilsen  
Bente Falkenberg Ewers  
Direktionssekretær

KØBENHAVNS KOMMUNE  
Børne- og Ungdomsforvaltningen  
Politisk Strategisk Sekretariat

Gyldenløvesgade 15, 2. sal  
1602 København V

Telefon: +45 33 66 44 01  
E-mail: [benewe@buf.kk.dk](mailto:benewe@buf.kk.dk)  
Web: [www.kk.dk](http://www.kk.dk)

---

**Fra:** Anne-Vibeke Svarre  
**Sendt:** 20. juli 2010 10:22  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** Høringssvar

Til rette vedkommende!

Hermed et høringssvar vedr. klyngeledelse fra en "gammel" ledernetværksgruppe på Østerbro.

På denne gruppes vegne

Anne-Vibeke Svarre, leder

**Børne- og Ungdomsforvaltningen  
Rådhuset  
1599 København V**

**Børne- og Ungeudvalget  
Rådhuset  
1599 København V**

**Høringssvar fra uformelt ledernetværksgruppe på Østerbro  
vedrørende ny institutionsstruktur – udkast til klynger (2010-85075).**

Med henblik på at opnå så succesfuld en omstrukturering på daginstitutionsområdet som muligt i forbindelse med foreslåede ny institutionsstruktur, ønsker vi at der i beslutningen arbejdes på at indføre forhold som sikrer:

- 1. Forudsætning for kvalificeret pædagogisk ledelse og personaleledelse.**  
Væksthus for ledelse har i samarbejde med KL og KTO udarbejdet rapporten ”Ledere som lykkes”, som beskriver, at ledere der lykkes har tid og rum til opnå følgende kompetencer:
  - a. Evnen til relationel forståelse
  - b. Evnen til tillidsvækkende sparring
  - c. Evnen til konfronterende intervention
  - d. Evnen til insisterende delegering
  - e. Evnen til at være rodfæstet under pres

Det er derfor vigtigt, at der udarbejdes en tydelig kompetencefordeling mellem klyngelederen og enhedslederen, således at begge parter har tid og rum til at udvikle/bruge ovenstående kompetencer.

- 2. Fortsat mulighed for systemisk og værdibaseret ledelse i henhold  
Københavns Kommunes værdigrundlag.**

Københavns kommune har udarbejdet et grundlag for ledelse, som lægger vægt på "Værdibaseret ledelse".

*" Ansvar for udvikling og ledelse skal så langt ud i de enkelte forvaltninger som muligt*

*Med værdibaseret ledelse i Københavns Kommune skal arbejdspladsernes ledere og medarbejdere i fællesskab finde ud af, hvad de vil, og hvordan de gør det. Det forventes, at ansvaret for udvikling og ledelse ligger helt ude på den enkelte arbejdsplads, hvad enten det er en skole, et kontor, en afdeling el. andet.*

*Bag værdibaseret ledelse ligger en tro på, at hvis Københavns Kommune som helhed skal kunne udvikle sig i takt med nye krav og muligheder, så skal styringen og udviklingen foregå på den enkelte arbejdsplads. Det er den enkelte skole, plejehjemmet osv., der skal kende brugernes ønsker og behov, mulighederne for samarbejde med naboinstitutioner, de faglige nyvindinger på deres område osv. osv. Administrationens rolle bliver at bakke op om denne lokale dialogbaserede ledelse."*

Det er i den sammenhæng vigtigt at klyngelederen og forældrebestyrelsen i høj grad er forpligtet til at give enhedsleder og forældreråd indflydelse på beslutninger vedrørende basale lokale forhold.

### **3. Et rimeligt antal ledelsespersoner/samlet ledelsestid i den enkelte enhed i forhold til antallet af medarbejdere og forventede arbejdsopgaver.**

Det er vigtigt at der udarbejdes fast fordelingstal/nøgletal for de enkelte enheders ledelsestimer, som for eksempel tildeles efter enhedens pointtal – der afspejler det **reelle** ledelsesbehov - frem for et "ens for alle princip". Herved sikres store og små enheder den ledelsesressource, som er nødvendig, når personalegruppen er af en størrelse, der kræver mere end ét par øjne. Der skal tages udgangspunkt i tidens aktuelle og reelle krav til ledelsesopgaver i daginstitutionerne baseret på faktisk viden om disse opgaver (og ikke i de nøgletal, som forslaget har anvendt, som vi mener ikke er tidssvarende).

### **4. At ledelsen i enheden fortsat har mulighed for og ressourcer til i det daglige at se behovet for, igangsætte og følge hensigtsmæssigt op på de mangfoldige processer i personalegruppen og i den pædagogiske praksis**

Det er nemlig vores grundige erfaring, at et godt ledelsesteam giver uvurderlig mulighed for et kreativt arbejde såvel pædagogisk - som personaleledelsesmæssigt.- summa summarum: at 1 + 1 i den forstand giver mere end 2.

### **5. Økonomiske nøgletal for de enkelte enheder**

Det er vigtigt, at de enkelte enheder har selvstændig økonomi baseret på institutionens størrelse, f.eks. målt på børnepoint, således at enhederne

- a. motiveres til økonomisk ansvarlighed for egen enhed
- b. ikke belastes af de øvrige enheders økonomiske ledelse
- c. har økonomisk råderum i forhold til pædagogiske processer som for eksempel
  - midlertidig støtte til børn med særlige behov
  - pædagogisk udviklingsarbejde
  - vedligeholdelse og nyetablering af bygningsmæssige forhold

Med venlig hilsen

Anne-Vibeke Svarre / vuggestuen Villa Rose, Rosenvængets Sideallé 6, 2100 Ø  
Anne Stau Jensen / Grantofte / Fredensgården, integr. inst., Ryesgade 62,7., 2100 Ø  
Flemming Klysner Nielsen / Integr. inst. Mågodtland, Odensegade 14, 2100 Ø  
Sus Høegh Dreyer / Integr. Inst. Øster Fælled Børnehus, Borgm. Jensens Allé 33, 2100 Ø  
Trine Lønborg-Jensen / vuggestuen Charlottenhaven, Gl. Kalkbrænderivej 45, 2100 Ø

Daginstitutionsledere

GEN.

259

**Karin Olsen**

---

**Fra:** Jakob Sidenius  
**Sendt:** 18. august 2010 09:58  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Cc:** Lars Rimfalk  
**Emne:** Vedr. Høringssvar fra Amager Vest Lokaludvalg vedr. Ny institutionsstruktur - udkast til klynger

**Vedhæftede filer:** Dok.nr 2010-552098 - Høringssvar fra Amager Vest Lokaludvalg vedr. Ny institutionsstruktur - udkast til klynger.DOC; Dok.nr 2010-552098 - Høringssvar fra Amager Vest Lokaludvalg vedr. Ny institutionsstruktur - udkast til klynger.eDoc

Hej BUF

På vegne af Amager Vest Lokaludvalg fremsender jeg hermed udvalgets høringssvar til Ny institutionsstruktur - udkast til klynger.

Mange hilsner

Jakob Sidenius  
Konstitueret udvalgssekretær

---

Amager Vest Lokaludvalg  
c/o COK  
Sundholmsvej 22, lok. 7  
2300 København S

tlf. 8232 5036  
mobil 2677 6041

[jsi@okf.kk.dk](mailto:jsi@okf.kk.dk)

EAN-nr. 5798009800077  
CVR-nr. 64942212  
Org.nr. 11060

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

[Dok.nr 2010-552098 - Høringssvar fra Amager Vest Lokaludvalg vedr. Ny institutionsstruktur - udkast til klynger.DOC](#)





**AMAGER VEST  
LOKALUDVALG**

c/o COK  
Sundholmsvej 22 lok. 7  
2300 København S

Telefon  
82 32 50 41

E-mail  
jsi@okf.kk.dk  
EAN nummer  
5798009800213

Børne- og Ungdomsforvaltningen  
Rådhuset  
1599 København V.

### **Høringssvar fra Amager Vest Lokaludvalg vedr. Ny institutionsstruktur - udkast til klynger**

Amager Vest Lokaludvalg vil indledningsvis gerne udtrykke forståelse for forvaltningens mål om at spare penge igennem en rationalisering af driften.

Det er imidlertid lokaludvalgets vurdering, at det ikke er realistisk, at alle tiltag vil opnå de i høringsforslaget forventede besparelser.

Lokaludvalgets bekymring bunder i følgende overvejelser:

- Ved sammenlægning af administrationen af flere institutioner i klynger, vil den nye administrative leder være nødsaget til at ansætte administrative medarbejdere, fx HK'ere. De pædagogiske ledere vil, med de arbejdsopgaver der er beskrevet, ikke kunne deltage i det daglige pædagogisk-faglige arbejde. Det må forventes, at de pædagogiske ledere skal deltage i koordinerende netværksmøder med den administrative leder, og den daglige pædagogiske leder vil derfor være en del væk fra institutionen. Og en pædagog må agere i leders sted, hvorfor timetallet til ledelsesarbejdet i sidste ende derfor vil være det samme.
- Forslaget lægger op til, at de nye klyngeinstitutioner skal nedlægge de nuværende souschef stillinger. Det er lokaludvalgets vurdering, at der reelt stadig i lige så høj grad vil være behov for én stedfortræder for den daglige pædagogiske leder ved dennes ferie, sygdom, møder ud af huset o.l., hvorfor besparelsen også på dette område må forventes at være meget lille.

18-08-2010

Sagsnr.  
2010-96245

Dokumentnr.  
2010-552098



Et lokaludvalg i  
**KØBENHAVNS KOMMUNE**

Amager Vest Lokaludvalg er en uafhængig lokal forsamling, der er oprettet af Københavns Kommune. Lokaludvalget fungerer som bindeled mellem københavnere i bydelen og politikerne på Københavns Rådhus.

- Det er i forlængelse af ovenstående udvalgets opfattelse, at de fleste besparelser først og fremmest vil ramme den pædagogiske pasning af børnene, og at en række administrative arbejdsopgaver fremover skal varetages af pædagoger i stedet for bedre lønnede souschefer og ledere.
- Lokaludvalget vil derfor opfordre til, at det pædagogiske personale også bliver aflønnet efter fortjeneste, såfremt det varetager arbejdsopgaver og ansvarsområder udover deres umiddelbare fagområde. Og at man finder en løsning der ikke gør det nødvendigt at skære ned på den pædagogiske pasning af børnene.

Vi står naturligvis til rådighed for opklarende spørgsmål m.m.

Mange hilsner

Lars Rimfalk Jensen  
Formand for Amager Vest Lokaludvalg

GEN.

(LH)

**Karin Olsen**

---

**Fra:** Jacob Ørum [jo@mdi.dk]  
**Sendt:** 18. august 2010 10:06  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Cc:** Charlotte Biil; Anders Zorck  
**Emne:** Høringssvar fra Menighedernes Daginstitutioner  
**Vedhæftede filer:** kbhkommunehøringssvar180810.pdf

Kære BUF

Vedhæftet høringssvar fra Menighedernes Daginstitutioner vedr. høring om Klyngestruktur. "Landkort" over netværk, netværkshøringssvar fra de enkelte netværk samt høringssvar fra de enkelte institutioner er undervejs.

Med venlig hilsen,  
Jacob Ørum



**Jacob Ørum**  
Medlems- og udviklingschef

Menighedernes Daginstitutioner  
Enghavevej 31,1  
1674 København V  
Tlf. 33 24 81 00  
Mob. 30 32 52 62

Københavns Kommune

Børne- og Ungdomsudvalget

Rådhuset

1599 København V

[buf@buf.kk.dk](mailto:buf@buf.kk.dk)

den 17. august 2010

## **Høringsvar til forslaget af Ny institutionsstruktur – udkast til klynger (2010-85075)**

Hermed skal Menighedernes Daginstitutioner afgive sit høringssvar til forslag til "Ny institutionsstruktur – udkast til klynger" (2010-85075) som besluttet på Børne- og Ungdomsudvalgsmødet den 23. juni 2010, og som er udarbejdet i forlængelse af "procesplan og rammer for ny institutionsstruktur – klyngeledelse" (2010-67216) som besluttet på udvalgsmødet den 2. juni 2010, hvorefter der er en høringsfrist frem til den 18. august. I det følgende vil vi først komme med en række generelle bemærkninger omkring håndteringen af indsatsen og vores tilgang hertil, derefter en række konkrete bemærkninger i forhold til, hvordan vi mere specifikt vil understøtte de forpligtende netværk som vi etablerer i MDI-regi. Endelig vedhæfter vi en række beskrivelser af de netværk, der efter de forskellige høringsfaser nu udfolder sig hos os.

### **Generelle bemærkninger**

Baggrunden for forslaget er, at Børne- og Ungdomsudvalget på mødet den 21. april besluttede at arbejde videre med et besparelsesforslag om, at der i 2011 skal spares 40 mio.kr. ved at justere institutionsstrukturen gennem etablering af klyngeinstitutioner som nye ledelsesform. I 2012 øges besparelsen til 60 mio. kr. og i 2013 til 80 mio. kr. Tesen er, at store enheder bl.a. sikrer faglig og økonomisk bæredygtighed, øget mulighed for fleksibilitet i driften, strategisk ledelse og en effektivisering af de administrative opgaver.

Herefter har udvalget defineret en ny institutionsstruktur, der ligger fast i den såkaldte "klynge-struktur" for de kommunale daginstitutioner, men hvor der åbnes op for to spor for henholdsvis kommunale og selvejende med mulighed for, at de selvejende byder ind med egne modeller for forpligtende samarbejder under forudsætning af, at de selvejende anerkender en række indholdsmæssige og strukturelle betingelser.

Helt overordnet er vi i MDI enige i, at det er vigtigt og nødvendigt at arbejde for, at daginstitutionsmiljøet er bæredygtigt både fagligt og økonomisk. Vi finder det positivt, at udvalget har tilkendegivet, at der er to spor for henholdsvis kommunale og selvejende daginstitutioner, når der skal arbejdes med denne bæredygtighed. Ligeledes er det positivt, at der er åbnet op ikke kun for, at selvejende institutioner kan

blive kommunale, men også for at kommunale kan blive selvejende, hvis det ellers giver god mening i forhold til klynge- eller netværksmiljøet. Det er imidlertid vigtigt at anerkende, at det kræver tid at etablere så store strukturelle forandringer. I MDI er vores tilgang til en model for selvejende institutioner tilknyttet os, at arbejde med forpligtende netværk inspireret af vores vellykkede forsøg SESAM netværket i Århus. De forpligtende netværk forpligter sig over for Københavns Kommune til at finde de samme besparelser som på det kommunale område, med den samme fordeling mellem administrative og generelle besparelser.

SESAM netværket i Århus er en række selvejende daginstitutioners forpligtende netværkssamarbejde i bl.a. MDI regi understøttet af et samarbejde med professionshøjskolen UCC KLEO både forskningsmæssigt og uddannelsesmæssigt. Dette vil også være vores tilgang til en forpligtende netværkstilgang for vores tilknyttede institutioner i MDI – for et netværk er man ikke af gavn, bare fordi man er det af navn. Der skal noget mere til, hvis denne konstruktion skal matche kravene i den kommunale klyngekonstruktion.

I det følgende vil vi mere overordnet redegøre for, hvordan vi ser på den ledelses- og den økonomiske udfordring. Herefter vil vi komme ind på vores mere faktuelle tilgang omkring etablering, undervisning og kommende drift i vores forpligtende netværk.

#### **Udfordringen i BUF – ledelsesmæssigt og økonomisk – og sammenhængen til forpligtende netværk**

BUF's udfordring udmønter sig lige nu primært i et økonomisk sparekrav, men den kalder også dybest set på en refleksion over, hvilken ledelsesudfordring området står overfor. At der er tale om en helt særlig ledelsesudfordring perspektiveres af, at sygefraværet er ca. 11 % om året på daginstitutionsområdet og kunne dette bare halveres, ville der frigøres ressourcer der ville minimere de økonomiske besparelsesudfordringer væsentligt. At sygefraværet er så højt er et symptom, som det gælder om at tyde, for det er et vigtigt indspil til at forstå det bagtæppe, som hele den strukturelle og indholdsmæssige indsats i BUF udfolder sig på baggrund af. Og for at forstå den fælles indsats, skal vi stå sammen i både det selvejende og det kommunale miljø.

*Ledelse handler om at tilføje situationen det, den mangler.*

Overskriften er et citat fra chefredaktør for Nordjyske Medier, Ulrik Haagerup<sup>1</sup>. Men hvad er det der mangler? Hvad er det vi ikke har forstået? Hvad er det for udfordringer, vi ikke får håndteret rigtigt? Der er bl.a. det omtalte høje sygefravær og en økonomi der ikke hænger sammen, for når institutionens lønudgift er ca. 80 % af budgettet og sygefraværet dermed udgør 8,8 % af udgifterne, så er det indlysende, at alene dette element er en vigtig indikator på tingenes tilstand.

Den offentlige sektor og herunder daginstitutionsområdet er i en samfundsperiode, som Baumann kalder "den flydende modernitet"<sup>2</sup>. I vore dage er strukturer ikke længere "givne", endsige "selvindlysende" heller ikke på daginstitutionsområdet. Omgivelserne er dynamiske – og fordrer en nytænkning af organisationers liv.

---

<sup>1</sup> Drejer, Anders; Dyrmosé, Sten og Homann, Claus (2005): Innovation gennem netværk – på vej mod nye ledelsesformer. Kbh.: Børsens Forlag

<sup>2</sup> Bauman, Zigmunt (2006): Flydende modernitet, København: Hans Reizels Forlag

Både maskinbureaukratiet og fagbureaukratiet<sup>3</sup> er i Baumans tænkning på én gang døde og levende – karakteriseret ved:

- Ineffektive kommunikationsveje
- At kommunikationen skal gå fra top til bund eller omvendt
- Kommunikation fra afdeling til afdeling – ikke på tværs
- Langsomme og usikre beslutningsveje
- Styring via kontrol og standardprocedurer
- Opdeling af opgaver i specialer, uden hensyn til helheden

Elementer som vi kender fra det offentlige daginstitutionsområde – også i Københavns Kommune. I MDI forestiller vi os ikke, det er muligt med bureaukратиernes genopstandelse på daginstitutionsområdet – i stedet mener vi, at vi må arbejde på en ny måde, der kræver anderledes ledelse, styringsdesign og arbejdsgange. Ikke mindst i en velfærdsstat med fortsatte krav om besparelser på de offentlige finanser, samtidigt med en generel efterspørgsel efter flere og mere komplekse ydelser.

For MDI er svaret forpligtende netværk med fokus på selvforvaltning omkring HR-indsatsen og kerneydelsen overfor børnene. Det er en organisationsform, der henter elementer fra det som Mintzberg i sine tidlige arbejder kaldte for et adhocrati, en betegnelse der understreger at strukturen er flydende. Men i senere værker har Mintzberg valgt at benævne denne organisationsform den innovative organisation for at fremhæve, at den er indrettet til kreativitet og innovation. Denne organisationsmodel er kendetegnet ved:

- Matricestruktur (internt netværk) for autoritet, kontrol og kommunikation
- At arbejdsopgaverne bliver hele tiden omdefinert og tilpasset efter behov
- En enkeltes rolle er defineret i generelle vendinger
- Kommunikation er både vertikal og horisontal – alt efter behov

Fordelene ved innovative organisationer ligger i mulighed for fleksibilitet, god koordinering og god udnyttelse af lederens og de ansattes kompetencer<sup>4</sup>. Samtidig giver den mulighed for at sikre effektivitetsforbedringer i en løbende proces, som involverer alle niveauer i organisationen.

---

<sup>3</sup> Sørensen, Niels Bo (2000): Organisationens form og funktion – Om Mintzbergs teori i en dansk sammenhæng. Kbh.: Børsens forlag

<sup>4</sup> Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2008): Hvordan organisationer fungerer – indføring i organisation og ledelse. Kbh. Hans Reitzels forlag

Det er dét, etablering af forpligtende netværk handler om – og det er det, der er omdrejningspunktet i MDI's indholdsmæssige og strukturelle tilgang til at etablere forpligtende netværk for selvejende daginstitutioner tilknyttet MDI.

### **Et eksempel fra praksis - vi ved det virker – netværksledelse i Sesam**

Med det eksisterende netværksforsøg i Århus, SESAM, har vi set, hvordan forpligtende netværk kan fungere og erfares i praksis på daginstitutionsområdet. I 2006 blev der i Århus Kommune vedtaget strukturforandringer som minder om de tiltag, BUU i København nu har vedtaget. Der blev på det kommunale område i Århus etableret det, der minder om de kommunale klynger i København, mens de selvejende daginstitutioner i stedet valgte at indgå i forpligtende netværk. Der er siden 2006 foretaget to tilfredshedsundersøgelser i Århus Kommune i forhold til daginstitutionstilbuddet, den ene i 2007 og den anden i 2009. Begge undersøgelser går i samme retning, hvor SESAM scorer rigtig godt. Fx er de kommunale ledere 4 gange så stressede som de selvejende ledere. Hver 5. forældre hos de selvejende daginstitutioner er mere tilfredse med deres børns dagtilbud end hos de kommunale. Samlet opnår de selvejende dagtilbud et gennemsnit på 4,5 point ud af 5 mulige. Dermed var de selvejende daginstitutioner med til at trække kommunens gennemsnit op, da forældrenes tilfredshed med de kommunale daginstitutioner endnu ikke er på det niveau, hvor de lå før de startede deres omorganisering<sup>5</sup>.

Når vi nævner disse erfaringer fra SESAM og spinder en ende i forlængelse af et lidt mere teoretisk afsnit, er det for at understrege, at man skal gå til omorganisering af daginstitutionsområdet med stor ydmyghed. Bare fordi man kopierer andre kommuners tilgange til at skabe bæredygtige institutionsmiljøer, og bare fordi det umiddelbart kan lyde enkelt at høste store besparelser ved nogen hurtige omlægninger, er det det ikke nødvendigvis. Tværtimod.

Vi er nødt til at analysere det bagtæppe, som hele omorganiseringen skal ses på baggrund af. Hvis vi skal nå målet om at få styr på økonomien på daginstitutionsområdet i Københavns kommune, må vi stille diagnosen rigtigt. Ellers risikerer vi at få givet patienten den forkerte medicin.

## **Konkrete bemærkninger**

I Børne- og Ungdomsudvalgets procesplan og rammer for ny institutionsstruktur – klyngeledelse (2010-67216) defineres en ny institutionsstruktur ud fra følgende: "En ny institutionsstruktur i København, hvor institutionerne indgår i større lokale fællesskaber med henblik på at skabe en administrativ effektivisering og en bedre kvalitet." Med (2010-67216) beslutter udvalget at arbejde med en ny institutionsstruktur ud fra følgende principper:

- ca. 350-400 børn pr. enhed,
- geografisk nærhed, 0-13 års enheder,
- en økonomisk og administrativ leder med pædagogisk baggrund,

---

<sup>5</sup> Capacent (25. november 2009): Trivselsundersøgelse børn og unge: dagtilbudsledere – selvejende dagtilbud

- enhedsansvarlig på hver afdeling i enhed,
- hvor der bør skabes forudsætninger for et tæt og ligeværdigt samarbejde med den /de lokale skoler for at styrke helhedsperspektivet for børnene.

Udvalget beslutter at arbejde med henholdsvis et spor for de kommunale og et andet spor for de selvejende daginstitutioner. Der er et ønske i udvalget om at bevare mangfoldigheden i daginstitutionstilbuddene både 1) indholdsmæssigt og 2) strukturelt. De selvejende daginstitutioner og deres paraplyorganisationer præsenterer flere modeller for forpligtende samarbejde som supplement til klynger. I MDI finder vi det positivt at Børne- og Ungdomsudvalget anerkender forskellige tilgange til at lave bæredygtige daginstitutionsmiljøer for henholdsvis kommunale og selvejende. I det følgende vil vi beskrive, hvordan vi påtænker nærmere at gribe opgaven an.

MDI's model for forpligtende netværk følger i sin grunddefinition kommunens rammer for mulig organisering, men arbejder ud fra følgende grundprincipper:

- Der indgår flere selvstændige juridiske selvejende daginstitutioner i netværket
- Forpligtende netværk mellem ca. 250-1000 børn pr. netværk
- Geografisk nærhed – men fusioner på tværs af distrikter og netværk på tværs af distrikter er mulige
- 0-13 års enheder
- Kontrakt med kommunen for henholdsvis den enkelte institution og det samlede netværk
- Der kan etableres netværk på tværs af paraplyer, samt mellem selvejende institutioner og kommunale institutioner som evt. kan vælge at blive selvejende
- Som udgangspunkt ansættes ingen netværkschef eller klyngechef for netværket – men det forudsættes, at lederne i netværket vil kunne dele ledelsesopgaverne indbyrdes og i forbindelse med ansvarsfordelingen overvejer en ny arbejdsdeling; evt. med MDI som sekretariat. Hvor ledernes hovedfokus er kvaliteten i den pædagogiske og værdimæssige kerneydelse og HR-indsatsen
- Tilgangen er socialkonstruktionistisk – lederne skal selv være med til at skabe den bæredygtige konstruktion og finde synergiene. Svarene er modsat klyngemodellen ikke givet på forhånd, men i netværkene arbejder man ud fra de samme rammer og besparelser som de kommunale klynger

For MDI er ovennævnte kriterier vigtige omdrejningspunkter ved etablering af forpligtende netværk. Det er positivt at kommunen er åben overfor at kommunale kan blive selvejende ligesom det hele tiden har været selvfølgeligt, at selvejende kunne blive kommunale. Vi er enige i kommunens notat af 05-07-2010 (2010-456438), hvorefter en klynge eller netværk på tværs af det kommunale og selvejende område eller på tværs af to paraplytilhørsforhold kan give god mening i forhold til de kriterier, som udvalget har sat op omkring størrelse, geografi, skoletilknytning etc. Men også at man i et sådan tilfælde skal vælge om klyngen skal blive kommunal eller selvejende pga. de store forskelle i ansvarsfordelingen, styring osv. Det afgørende må



kort og godt være, om den pågældende klynge eller netværk kan finde solide argumenter for, at en tættere indbyrdes tilknytning i hverdagen vil være hensigtsmæssig.

### **Tjenestemænd**

I den anledning er der dog et enkelt element vi finder beklageligt: nemlig at i tilfælde af, at en kommunal institution ønsker at overgå til selvejende efter virksomhedsoverdragelsen, anbefaler forvaltningen en temmelig restriktiv adgang i forhold til tjenestemænd. Vi har i MDI forståelse for, at tjenestemandskonstruktionen kan være vanskelig at håndtere, men finder det ikke rimeligt, at kommunale institutioners ønsker om at overgå til selveje skal kunne blokeres eller unødigt vanskeliggøres af at kommunale medarbejdere, der måtte være tjenestemandsansatte, ikke kan tildeles orlov fra tjenestemandstillingen efter sædvanlig praksis, men i stedet skal tvinges til at opgive deres tjenestemandbeskyttelse. Alt andet lige: Var den kommunale institution ikke blevet selvejende, havde kommunen jo måtte bære den pågældende som tjenestemand. Det vil være ærgerligt, hvis denne omstrukturering af området skal bære at være en kampzone om dette. Især da der generelt er tale om ganske få medarbejdere pr. institution.

### **Undervisning og uddannelse**

Det enkelte netværk understøttes af diplomuddannelse i netværksledelse i efteråret 2010, som MDI udbyder i samarbejde med professionshøjskolen UCC-KLEO. Forløbet består af de to 5 ECTS-points valgmoduler "Ledelse af fusioner og sammenlægninger i offentlige organisationer" og "Netværksledelse i den offentlige opgaveløsning".

Der er tale om et casebaseret udviklings- og læringsforløb – en projektledelsestilgang - med udgangspunkt i udvikling af netværkene samt en virksomhedskontrakt mellem den enkelte institution og Københavns Kommune samt mellem netværket og Københavns Kommune, hvor formålet er følgende:

1. At etablere en ønsket samarbejdsform og – metode for de nyetablerede netværk tilknyttet MDI, herunder fordeling af kompetence og ansvar
2. At skrive en virksomhedsplan/kontrakt for hver institution og for hvert af de nyetablerede netværk og dertil knyttede institutioner
3. At sikre, at de nyetablerede netværk kan indgå som kompetente, selvstændige aktører i henseende til de overordnede styringsmetoder i relation til Københavns kommune, herunder i forhold til økonomistyring
4. At skabe et fremadrettet perspektiv på den videre udvikling, herunder skabe mulighed for løbende at måle udviklingen i kvalitet på væsentlige driftsområder med baggrund i bl.a. Københavns kommunes målepunkter: faglighed, ressourcer, personale og brugere understøttet af et selvevalueringsværktøj

Valgmodulerne afsluttes med en mundtlig eksamen baggrund af en virksomhedsplan/kontrakt for den enkelte institution og det enkelte netværk, der er udarbejdet undervejs, og som skal udgøre det fremtidige fundament for samarbejdet mellem netværket og kommunen og netværkets interesser internt.

## **Yderligere forudsætninger**

Børne- og Ungdomsudvalget har den 23. juni i notat om Ny institutionsstruktur – udkast til klynger (2010-85075) sammenfattet en række forudsætninger for at kommunen kan anerkende selvejende modeller for at etablere forpligtende netværk som alternativ til klynger. I det følgende MDI's konkrete bemærkninger hertil:

## **Ledelsesform og organisering**

MDI er enige i, at de etablerede forpligtende netværk skal have en fælles skriftlig aftale med kommunen. Dette indebærer, at netværkene i forhold til deres indledende konstruktion skriftligt forpligter sig, men også udarbejder en virksomhedsplan/kontrakt for den enkelte institution og for det samlede netværk i forbindelse med den beskrevne undervisning til efteråret.

Forvaltningen anbefaler, at der er en økonomisk, administrativ leder, og at der også her sker direkte reduktion i ledelseslagene. Det er en del af undervisningen at den enkelte institution og netværket skal forholde sig til den fremtidige økonomistyring og nye budgetmodel. Af Børne- og Ungdomsudvalgets notat af 17. juni 2010 dokument nr. 2010-405149 fremgår det, at de overordnede målsætninger med udarbejdelsen af en ny budgetmodel for området er:

"At skabe en budgetmodel med incitament til at indgå i større bæredygtige enheder" og det uddybes yderligere i notatet, at systemunderstøttelse og selvforvaltning på tværs af enhederne vil skabe mulighed for ressourceoptimering og stordriftsfordele. I skrivende øjeblik kendes den nye budgetmodel ikke, men det forekommer naturligt, at institutionerne med relevante økonomiske incitamenter vil gå mod større bæredygtige enheder. Afhængig af den nye budgetmodels sammensætning, vil denne fremme eller det modsatte fusioner eller større bæredygtige enheder.

Det vil være en del af undervisningen i netværkene og den virksomhedsplan/kontrakt som institutioner og netværk skal til eksamen i, at kommunen kan anerkende den udmøntning af reduktion i ledelseslagene som det enkelte netværk kommer frem til. Der kan imidlertid ikke på forhånd fastlægges bestemte former herfor i netværksmodellen som i den kommunale klyngemodell. Tilgangen i de forpligtende netværk er en socialkonstruktivistisk tilgang hvor institutionerne selv arbejder sig frem til gennem deres uddannelse, hvordan det præcist giver mening for dem at dele på opgaver, finde synergier, reducere ledelseslag og håndtere den nye budgetmodel. Det er umiddelbart tungere at introducere – til gengæld er det vores overbevisning og erfaring – bl.a. fra Sesam i Århus - at det som institutionerne selv er med til at skabe og udvikle på den længere bane giver større commitment og ejerskab.

En stor del af MDI modellens vægt er således på, at lederne i samspil via uddannelse skaber synergi ved fælles afklaring af netværkets kompetencer og dermed også en vis fordeling af opgaverne. Dermed er det også forventningen, at besparelserne ikke rammer kerneydelsen, men derimod indhentes ved effektivisering af ledelses tid og administrationen i institutionerne. Det betyder, at tiden anvendt til børnene bevares i videst muligt omfang samtidig med, at der udvikles kvalitet i kerneydelsen.

## Besparelse

Af Børne- og Ungdomsudvalgets notat (2010-405149) fremgår, at en detaljeret beregning for besparelserne for den enkelte enheds budget først kan fremlægges, når høringen er gennemført, og det endelige forslag foreligger. MDI finder det vigtigt at der senest i løbet af oktober 2010 kan udmeldes de fremtidige budgetter på institutions- og netværksniveau sådan at netværkene som led i undervisningen kan få arbejdet grundigt med dem og få konsekvenserne ind i deres virksomhedsplan. I den forbindelse skal understreges, at det er afgørende at klynge og forpligtende netværk forholdsmæssigt skal tage samme besparelse. Det lige skal behandles lige.

Vi foreslår at der i efteråret gennemføres en nærmere analyse af, hvordan ledelsesopgaven i institutionerne kan lettes gennem administrative forenklinger. I den forbindelse henviser vi til bilag til høringssvar fra paraplyorganisationerne vedr. forslag til ledelsesmæssige og administrative lettelser. Ved at samle en række rapporteringsopgaver, undgå dobbeltarbejde samt prioritere mellem kontrolfunktioner finder vi, at der vil kunne findes betydelige besparelser på ledelsestiden.

Det er endvidere vigtigt, at kommunen er opmærksom på, omstruktureringer af denne størrelse, kræver økonomiske ressourcer til hjælp til HR processer, økonomiske beregninger og ekstra administrative opgaver i forbindelse med processerne. I forbindelse med den sidste strukturforandring i KK på daginstitutionsområdet, blev der sat ressourcer af dertil.

## Økonomisk ansvarlig

Af Børne- og Ungdomsudvalgets notat (2010-405149) fremgår at en leder i konstruktionen/klyngen skal være økonomisk ansvarlig.

Når der mellem lederne i et netværk arbejdes med afklaring af kompetencer og interesser i opgaver, herunder de økonomiske og de administrative, vil det pege i retning af mere fokus på fælles løsning af økonomiopgaver og personaleadministration. Da der er tale om selvstændige juridiske enheder, vil det efter dagtilbudslovens § 6, stk. 2 være den enkelte bestyrelse og leder, der er ansvarlig for den enkelte institutions økonomi. Hvordan man konkret i netværkene vil organisere sig omkring økonomi vil derfor nødvendigvis variere fra netværk til netværk.

MDI vil understøtte netværkene med mulighed for at MDI varetager al indtastning og behandling af institutionernes løn- og regnskabsopgaver og herunder kan indberetningen til KK også tænkes ind. Det vil svare til en professionalisering og samling af opgaverne, som når de kommunale klyngenetværk skal have en økonomisk ansvarlig suppleret med en administrativ leder.

Dette vil dog fordre en større fleksibilitet fra BUFs side i forhold til indberetning af økonomital fra MDI for institutionerne end hidtil.

## **Budgetmodel**

Af Børne- og Ungdomsudvalgets notat (2010-405149) fremgår, at budgettet udmeldes til den selvstændige juridiske enhed, hvor en del af budgettet anvendes i fællesskab i konstruktionen. Hvordan dette i praksis vil blive håndteret og fordelt vil fremgå af henholdsvis de enkelte institutioners virksomhedsplan – netværkets virksomhedsplan.

## **Forældreindflydelse**

Af Børne- og Ungdomsudvalgets notat (2010-405149) fremgår, at der skal være en forældrebestyrelse til hver juridisk enhed. Når de kommunale enheder samles, bliver antallet af bestyrelser mindre. Kommunen ønsker en lignende forenkling på selvejeområdet. Da hver selvejende institution er en selvstændig juridisk enhed, vil der fortsat være en bestyrelse for den enkelte daginstitution. Dette ligger i sagens natur i det selvejende miljø. I forbindelse med forpligtende netværk, kan der med fordel ske en udpegning fra hver daginstitution ind til en fælles netværksbestyrelse, der tegner det samlede netværk.

## **Sammenfatning**

Det er et stort projekt, Børne- og Ungdomsudvalget har iværksat med initiativet at etablere mere bæredygtige institutionsmiljøer både i form af klynger og forpligtende netværk, samtidig med at der skal håndteres en stor besparelse over en 3-årig periode. I MDI er vi overbeviste om, at skal en sådan stor organisatorisk forandring lykkes, er det nødvendigt at kompetenceudvikle miljøet men også være meget konkret og operativ i forhold til at få rammesat arbejdet i de nye netværk. Det er det vi gør med vores diplomtiltag til efteråret i netværksledelse, og vi er glade for den opbakning vi oplever kommunen har givet til dette tiltag.

Skal man imidlertid tage et større perspektiv på den indsats der skal foregå de kommende år, er det helt nødvendigt at fokusere og samarbejde anderledes omkring HR og økonomi på området. Det håber vi, vi kan få en konstruktiv proces omkring.

Med venlig hilsen

Charlotte Biil

Generalsekretær

Jacob Ørum

Medlems- og udviklingschef

gen.

so

**Karin Olsen**

---

**Fra:** katia dahl bøgved [katiadahlbogved@hotmail.com]  
**Sendt:** 17. august 2010 20:24  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** høringssvar  
**Vedhæftede filer:** LFS\_almen...doc

På vegne af almen ledersektionsbestyrelsen

17. august 2010

### Høringssvar vedr. Ny institutionsstruktur - udkast til klynger

Landsforeningen for Socialpædagogers (LFS) almen ledersektionsbestyrelse ønsker gennem dette høringssvar at kommentere BUF's udkast til "Ny institutionsstruktur - udkast til klynger

Såfremt Børne- og Ungdomsudvalget og Borgerrepræsentationen i København beslutter "klyngeledelse" bliver der tale om en radikal organisatorisk forandring i institutions- og ledelsesstrukturen i de kommunale institutioner.

Forandringsprocessen kommer til at gribe ind i en institutionskultur der igennem rigtig mange år har været præget af høj grad af decentralisering, selvforvaltning og pædagogisk og ledelsesmæssig autonomi. En institutionsstruktur og kultur der har bygget på samarbejdet mellem personale, institutionsleder og forældrebestyrelse, - og som har været udviklet og forankret i engagementet i institutionens pædagogiske grundlag, særkende og grad af forskellighed i forhold til Københavns Kommunes mangfoldige dagtilbud. LFS almen ledersektionsbestyrelse ønsker at fastholde nærhed, kontinuitet og tryghed som bærende principper i det daglige pædagogiske arbejde i den enkelte institution fordi udfoldelsen af disse principper giver mening og skaber trivsel og udvikling for den enkelte medarbejder og leder.

Hvis man indfører "klyngeledelse" er det vigtigt at skabe aggregeret ledelsesinformation direkte fra klyngeleder-niveau til det politiske niveau uden kontraktliggørelse - og uden oplevelsen af det forvaltningsmæssige filter og kontrol. LFS almen ledersektionsbestyrelse ser klyngelederne som bindeledet mellem den økonomiske og politiske kommunikation top-down - og den pædagogiske kommunikation bottom-up.

De kommunale institutionsledere har gennem flere år udtalt ønsket om at kunne påvirke det politiske system gennem direkte dialog med politikerne. Klyngeledelsesstrukturen kan være katalysator for denne direkte dialog. Klyngeledelse betyder indplacering af endnu et ledelseslag i det vertikale ledelseshierarki. Dette ekstra klyngeledelseslag giver mulighed for at overskride de nuværende bureaukratiske ledelses- og kommunikationshierarkier i Børne- og Ungdomsforvaltningen, og kan medvirke til at styrke bottom-up processer såfremt der f.eks. 2-4 gange årligt gennemføres dialogmøder mellem klyngeledere og Børne- og Ungdomsudvalget.

En fundamental forudsætning for at en så stor forandringsproces kan løses, er en prioritering og styrkelse af forvaltningens sociale kapital. Nøglebegreberne samarbejde, respekt og tillid skal være ledetråde i udviklingen af klyngeinstitutionerne. Som professor Tage Søndergård skriver, så vil forandringsprocesser blive mødt med modstand og mistillid hvis ikke der er en gensidig tillid og respekt i organisationen og samarbejde i forandringsprocesserne. Det gælder både på det horisontale plan i institutionerne, men ikke mindst på det vertikale plan og her viser leder-APV'en desværre et stort underskud. Der påhviler derfor forvaltningen et stort medansvar for at få rettet op på den sociale kapital og sikre ledernes medinddragelse og medindflydelse i forandringsprocessen.

Som der fremgår af Scharlingrapporten fra 2008 og leder-APV'en fra 2009, så er ledernes psykiske arbejdsmiljø under et voldsomt pres.

Når der skal rettes op på ledernes og medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø, bliver det derfor nødvendigt at skabe bedre vilkår for varetagelsen af ledelsesopgaven i de forskellige ledelsesniveauer. Det gælder både i forhold til tid og kompetence til ledelsesopgaverne samt faglig og personlig udvikling. Ledernes faglige kvalifikationer og personlige udvikling skal vedligeholdes og udbygges gennem kompetence- og udviklingsforløb, således at kvalifikationer og kompetencer matcher de nye ledelsesroller og ledelseskrav. Der skal med andre ord sættes fokus på rammevilkår og snitflader i forhold til den administrative, strategiske-

, pædagogiske og personaleledelsesopgave. Der skal udvikles et forum for samarbejde, sparring og pædagogisk udvikling i klyngeinstitutionen.

Ledere og medarbejdere står overfor en stor udfordring i forbindelse med den radikale organisationsforandring. Ledernes særlige rolle i forhold til at være dynamo for udviklingen kan blive svær at håndtere samtidig med deres egen ledelsesrolle i "klyngen" skal defineres og redefineres.

For at kunne støtte lederne i denne forandringsproces forventer LFS ledersektionsbestyrelse at BUF's politikere og forvaltning prioriterer og sikrer et godt psykisk arbejdsmiljø for de kommunale institutionsledere.

Forvaltningen og områdelederne skal denne gang tage ejerskab med det samme, hvis der bliver truffet beslutning om klyngeledelse

LFS ledersektion anbefaler at der investeres i en langtidsholdbar og god ledelsesstruktur ved;

- at der sikres opfølgning på leder-APV
- at der foretages en arbejdsmiljøvurdering af hvilke risici der skal sættes fokus på: inden, under og efter klyngen er etableret
- at arbejdsmiljøprocessen supportes af forvaltningen
- at klyngeledelsen oplever forvaltningens støtte og vejledning i implementeringen af den nye ledelsesstruktur og forandringsprocessen,
- at der sikres den nødvendige tid til mødevirksomhed i forandringsprocessen
- at der er udarbejdet en tydelig og systematisk kommunikations- og inddragelsesplan for forandringsprocessen
- at institutionerne sikres god mulighed for at forankre og konsolidere den nye organisations-, ledelses - og samarbejdsstruktur i klyngen
- at fokus i forandringsprocessen bliver på klyngens behov frem for evt. implementering af nye centrale krav og projekter, herunder udviklingskontrakter.
- at ledernes faglige kvalifikationer og personlige udvikling vedligeholdes og udbygges gennem kompetence- og udviklingsforløb, således at kvalifikationer og kompetencer matcher de nye ledelsesroller og ledelseskrav
- at der gennemføres regelmæssige udviklingssamtaler og planlægning af ledernes efteruddannelse
- at der sikres en mødestruktur med respekt for bottom-up processer, - og hvor der bl.a. sikres et mødefora for 2 - 4 årlige møder mellem klyngeledere og Børne- og Ungdomsudvalget (det politiske system)
- at samarbejdet i klyngeledelsen er dybt forankret i de lovpligtige pædagogiske læreplaner for 0-6 års området og i det pædagogiske arbejde for resten

Selvom ovenstående er meget vigtige faktorer for de fremtidige klyngeledelser kan det ikke undgås at økonomien spiller en stor rolle for klyngernes succes.

Hvilke økonomiske konsekvenser starter de nye klynger op med?

Der er endnu ikke fastlagt retningslinjer omkring overførelse af over- og underskud

Der er sat en gældsaneringsordning i gang, hvor den enkelte institution kan modtage det samme beløb som de selv er i stand til at spare på deres underskud dette år.

Men der vil selvfølgelig være "Klynger" som starter op med et underskud ud over de kommende besparelser, hvilket er problematisk.

Besparselsen på de 80 millioner, som i det udsendte materiale går under betegnelsen "klyngebesparelse" udgør ca. 2 % af det samlede budget, men børnesammensætningen i klyngen har en betydning for beløbets størrelse pga. besparelsen på pladsprisen.

Det fremgår ikke, i det udsendte materiale, hvad besparelsen på opsigelse af Souscheferne i de enkelte institutioner betyder, men udregningen skulle være at Souschefens løn forsvinder og at institutionen i stedet bliver tildelt en 32 timers pædagog på gennemsnitslønnen.

Klyngelederens løn skal ligeledes finansieres af klyngens budget.

LFS ledersektion anbefaler;

- at den omfattende besparelse bliver ligeligt fordelt mellem de kommunale, de selvejende, KKFO'er samt de "rene" klubber.
- at den nye budgetmodel hurtigst muligt bliver offentliggjort så den reelle besparelse og konsekvenser kan udregnes i den enkelte klynge.
- At Børne- og ungdomsudvalget påtager sig det ansvar besparelsen betyder for den daglige pædagogiske praksis. Det er ikke "kun" 80 millioner kroner der skal spares men yderligere ca. 200 millioner.

Det kommer naturligvis til at gå ud over børnene!

På vegne af LFS almen ledersektionsbestyrelse



**Karin Olsen**

---

**Fra:** Britt Petersen (formand LFS) [bp004@FOA.DK]

**Sendt:** 18. august 2010 10:07

**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen

**Emne:** Høringssvar vedrørende Klynger fra LFS

**Vedhæftede filer:** Høringssvar på klynger.doc

Kære alle.  
her er LFS's høringssvar vedrørende klynger.

Med venlig hilsen

Britt Petersen  
formand

## Til Børne- og ungdomsudvalget København.

### Høringssvar på "klynger mv." – LFS

Som bekendt har LFS årene været fortalere for bæredygtige institutioner og dermed også institutionssammenlægninger. Vi var i LFS derfor også meget ærgerlige over, at 2006 aftalen om bæredygtige institutioner og den institutionspolitiske strategi, politisk alene rakte til sammenlægning af de 94 institutioner i 2007 beslutningen.

En af de helt store problemstillinger var og er, at antallet af selvejende institutioner er så voldsomt stort i København – det betyder nemlig, at der ikke med sikkerhed kan gennemføres strukturelle beslutninger på hele institutionsområdet i praksis, uagtet at disse måtte være politisk besluttet og det indebærer, som vi så det efter 2007 sammenlægningerne, at den tildelte budgetramme for det første ikke kan udnyttes optimalt i forhold til kerneydelsen og for det andet, at der er meget uensartede udgifter på samme type af institutionspladser, alene betinget af størrelsesforhold. Mangfoldighed og pædagogisk kvalitet handler ikke om hverken institutionsstørrelse eller ejerforhold, men de økonomiske rammer og udnyttelsen heraf er væsentlige forudsætninger for det pædagogiske arbejde.

Forslaget om klyngestruktur, om effektivisering af de administrative opgaver og deraf følgende reduktion i ledelsesstillingerne er efter LFS' opfattelse det rigtige alternativ til grønthøsterbesparelser, om end det er en stor mundfuld. Den endelige vurdering af forslaget står og falder dog med, om der i forbindelse med den endelige budgetaftale ændres i den interne budgetfordelingsaftale i København (demografimodellen), således at ændret børnetal i opadgående retning ikke i sig selv medfører ufinansierede merudgifter i Børne- og Ungdomsudvalget.

Et meget væsentligt perspektiv med etableringen af klyngestrukturen er reel mulighed for etablering af direkte bottom up processer, hvor der er direkte dialog mellem klyngeledere og det politiske niveau. Vi skal derfor anbefale, at udvalget beslutter sig for direkte møder mellem udvalg og klyngeledere, uden om den sædvanlige forvaltningsmæssige herakiske opbygning.

Klyngestrukturen, som i praksis er sammenlægning af institutioner til meget store institutioner med fysisk adskilte enheder, forudsætter entydig undersøttelse på en række væsentlige punkter:

- En ny budgetmodel der entydigt understøtter store institutioner og dermed en budgetmodel, der i modsætning til den nuværende, sikrer ensartede enhedspriser på de forskellige pladstyper uanset institutionsstørrelse.
- En teknologisk understøttelse af klynger, udvikling af klynge- intranet med det nødvendige antal it-arbejdspladser mv. uden de "sædvanlige" Koncernservicepriser.
- At ledernes faglige kvalifikationer og personlige udvikling vedligeholdes og udbygges gennem kompetence og – udviklingsforløb

- At fokus i hele forandringsprocessen tager udgangspunkt i klyngernes behov frem for implementering af nye centrale krav og projekter, herunder i særdeleshed udviklingskontrakter
- At forvaltningen understøtter hele arbejdsmiljøprocessen for alle medarbejdere, herunder særligt for lederne
- At der indarbejdes overordnede pædagogiske udviklingsmålsætninger i den endelige beslutning.
- At der i forlængelse af beslutningen om klyngestruktur iværksættes en proces med inddragelse af såvel LFS som ledere og medarbejderrepræsentanter vedrørende klubområdet, således at klubstruktur og klyngestruktur er samarbejdende enheder, på lige fod med øvrige samarbejdspartner på det ungdomspolitiske område.

Slutteligt skal vi anbefale, at der etableres en "styregruppe" til implementering af den nye struktur, og at denne styregruppe har direkte repræsentation af mindst én repræsentant fra LFS og en fra de kommunale ledes ledersektion. Styre gruppen skal tillige overfor udvalget kunne give evalueringer samt indgive beslutningsforslag på nødvendige emner som direkte udløbere af klyngestrukturen.

## **Uddybning af visse af punkterne:**

### ***Klynger og Pædagogik - Mangfoldighed i Klyngen***

Børne- og Ungdomsudvalget har på mødet den 2. juni vedtaget en række protokolbemærkninger ift. den nye institutions- og ledelsesstruktur. LFS er enig i principperne om at bevare mangfoldigheden i daginstitutionstilbuddene, - og at principperne skal håndteres både indholdsmæssigt og strukturelt på en sådan måde at dagtilbuddene fremadrettet hverken uniformeres eller standardiseres via f.eks. kontraktliggørelse, men at de enkelte institutioner fortsat bevarer den pædagogiske autonomi og metodefrihed. Derfor er LFS enig i, "*at de enkelte enheder i den nye struktur bevarer deres pædagogiske særpræg*".

I forbindelse med etableringen af klyngestrukturen skal det faglige niveau i dagtilbuddene understøttes og der skal aktivt sættes fokus på de potentielle udviklingsmuligheder, som den nye struktur rummer. Når formålet med den nye klyngestruktur bl.a. er at sikre flest mulige ressourcer til "kerneydelsen" i en periode med besparelser, således at den høje kvalitet i kommunens dagtilbud kan bevares, - ser LFS det som en nødvendighed, at der fokuseres på etablering af stærke ledernetværk både indenfor den enkelte klynge og på tværs af klyngerne, som kan medvirke til at styrke de nye ledelsesroller og udviklingen af ledernes faglige kompetencer herunder ansvaret for at lede organiseringen af et pædagogisk fagligt miljø, der kan skabe lærings- og udviklingsbetingelser for børn og unge

LFS vil derfor foreslå, at der udvikles en praktisk køreplan for etableringen af disse netværk. Køreplanen skræddersyes til hver enkelt klynges behov. Indsatsen startes op allerede i klyngernes etableringsfase med henblik på at ruste de kommende ledere til at indgå i deres nye funktioner.

De sidste mange års fokusering på professionaliseringen af den pædagogiske indsats, praksis og kvaliteten i det pædagogiske arbejde har samtidig igangsat en fokusering på begrebet "kerneydelsen" i den pædagogiske opgave. Der er blevet arbejdet med at udfordre og kvalificere

”kerneydelsen” samtidig med at kvaliteten i udøvelsen af den pædagogiske praksis knyttes til børnenes/ de unges hverdagsliv, udvikling og læring.

LFS vil anbefale, at der som led i ændret institutions- og ledelsesstruktur sættes et skarpere fokus på, hvad pædagogisk ledelse indebærer, og hvordan man forstår og italesætter den pædagogiske opgave.

LFS vil endvidere anbefale at der skabes ledelsesmæssige og logistiske rammer for involverende samarbejde på tværs af institutionerne, med henblik på at skabe gode rammer for pædagogisk idéudvikling mellem institutionerne vedrørende organisering, struktur og indholdet i samarbejdet.

### **Klyngestruktur og arbejdsmiljø.**

LFS finder det vigtigt at såvel processessen i forbindelse med og etablering og brug af klyngeinstitutioner, som minimum, sker i fuld overensstemmelse med arbejdsmiljølovens bestemmelser og at der afsættes de nødvendige ressourcer hertil.

*Det betyder i forhold til processen:*

- at arbejdsmiljøorganisationen inddrages så tidligt som muligt
- at HAMU høres om eventuelle arbejdsmiljørisici som man skal tage højde for inden eller i forbindelse med etablering af klyngeinstitutionerne.
- at der iværksættes en proces hvor arbejdsmiljøgrupperne i den enkelte klynge sikres tid til at mødes og foretager en arbejdsmiljøvurdering af hvilke arbejdsmiljørisici der skal tage højde for inden, under og efter at klyngen er etableret.
- at der efterfølgende laves en forebyggende handleplan.
- at den enkelte klyngers arbejdsmiljøvurdering og forslag til handleplaner fremsendes til distriktets arbejdsmiljøorganisation som vurderer om der er behov for tværgående arbejdsmiljøinitiativer.
- at der foretages en ny arbejdspladsvurdering inden 3 måneder efter etablering af klyngeinstitutionen.

*Det betyder i forhold til etablering og brug:*

- at arbejdsmiljøvurderinger og - hensyn inddrages allerede i projekteringsfasen
- at de fysiske rammer giver mulighed for at sikre et sundt og sikkert fysisk og psykisk arbejdsmiljø.
- at der foretages byggesagsbehandling ved ændret brug af lokaler.
- at arbejdsmiljøorganisationen inddrages før beslutning om ændret lokalebrug.

- at der foretages en arbejdsmiljøvurdering af arbejdsmiljøgruppen ved ændret lokalebrug. Det betyder at såvel en vurdering af støj, indeklima, ergonomi og psykisk arbejdsmiljø skal indgå i arbejdsmiljøvurderingen.
- at der sikres de lovgivningsmæssige personalefaciliteter ved sammenlægninger.

*Derudover mener LFS at det skal sikres:*

- at der i forbindelse med planlægningen af implementeringen af klyngeledelse organisation- og struktur tages højde for at krav - ressourcer - kompetencer balanceres
- at klyngeledelsen og klyngeinstitutionernes arbejdsmiljøgrupper i hele organisations- og ledelsesstruktur forandringsprocessen oplever forvaltningens støtte og vejledning i det ukendte "farvand" som forandringsprocessen nødvendigvis indebærer
- at der er udarbejdet en tydelig og systematisk kommunikations- og inddragelsesplan for processen
- at institutionerne får god mulighed for at forankre og konsolidere den nye organisations- og ledelsesstruktur, - og at det sker på en sådan måde, at fokus bliver på klyngens behov frem for evt. implementering af nye centrale krav og projekter.

Østerbro d. 18.8.2010

Med venlig hilsen

Britt Petersen  
formand

# GENERELLE GEN.

449

**Helle Juul Kofod**

**Fra:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Sendt:** 16. august 2010 13:06  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Cc:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** VS: Kommentarer til klyngeforslag  
**Prioritet:** Høj

---

**Fra:** susanne gustavsson [mailto:sus\_gus@hotmail.com]  
**Sendt:** 16. august 2010 12:34  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** Kommentarer til klyngeforslag  
**Prioritet:** Høj

Jeg er forælder til 2 yngre børn i Københavns Kommune, og skriver hermed for at udtrykke min store utilfredshed med forslaget om klyngeledelse.

Jeg er helt imod klyngeledelse på baggrund af de forsøg på samme som man har set i andre kommuner, som ganske tydeligt viste, at der ikke er andet end måske højst visse administrative fordele ved en klyngestruktur. Der spares ikke penge og der er ingen fordele for børnene, tværtimod.

Københavns Kommune arbejder \_på vegne af borgerne\_, også de unge borgere, og det er ganske enkelt uansvarligt at Kommunen starter på en omstrukturering som er bevist ikke virker!

Istedet bør vi udarbejde en plan i ligeværdigt samarbejde med institutionerne, som centraliserer de dele af administration og budget som med fordel kan administreres kollektivt, og så ellers lade de individuelle institutioner om den del af ledelsen som sikrer arbejdsglæde, medansvar og en rolig og omsorgsfuld barndom til børnene.

Susanne Gustavsson  
Nordre Frihavsgade  
Kbh Ø

16-08-2010

9eh

305

**Karin Olsen**

**Fra:** Mette Kirk [mettek@brugfolkeskolen.dk]  
**Sendt:** 18. august 2010 14:45  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen; borgmesteren@buf.kk.dk; Manu Sareen; Klaus Mygind; 'Trine Schaltz'; Rikke Lauritzen  
**Emne:** Høringssvar om klyngeledelse  
**Vedhæftede filer:** Høringssvar om klyngeledelse.doc

Hermed høringssvar vedrørende Klyngeledelse fra Forældreforeningen Brug Folkeskolen. Vil Buf kvittere for modtagelsen?

Venlig hilsen

Mette Kirk, Projektleder

Til Børne- og ungeudvalget  
Rådhuset

Høringssvar vedr. klyngeinstitutioner.

Brug Folkeskolen finder det tvungende nødvendigt, at den nye struktur med klyngeinstitutioner indeholder initiativer, der sikrer etnisk og socialt blandede institutioner, der igen skal sikre en bæredygtig fordeling af børn i såvel institutioner, som på de skoler institutionerne er organiseret i klynge med.

Derfor er en distriktstilknytning til optagelse i daginstitution, som kan støtte op om dette, helt essentiel. Hvis dette ikke gennemføres vil klyngeinstitutionerne **IKKE** bevirke en bedre fordeling af elever i folkeskolerne, som er helt nødvendigt for fastholdelse af en blandet bæredygtig elevsammensætning på skolerne.

Brug Folkeskolen har gentagne gange rejst denne problematik for forvaltningen og det politiske udvalg og står undrende overfor, at der ikke er medtaget principper for etnisk og social mangfoldighed i forslaget om klyngeledelse.

Venlig hilsen

Forældreforeningen Brug Folkeskolen  
Søllerødgade 33  
2200 København N

Nørrebro 18. august 2010

Til Børne- og ungeudvalget  
Rådhuset

Høringssvar vedr. klyngeinstitutioner.

Brug Folkeskolen finder det tvingende nødvendigt, at den nye struktur med klyngeinstitutioner indeholder initiativer, der sikrer etnisk og socialt blandede institutioner, der igen skal sikre en bæredygtig fordeling af børn i såvel institutioner, som på de skoler institutionerne er organiseret i klynge med.

Derfor er en distriktstilknytning til optagelse i daginstitution, som kan støtte op om dette, helt essentiel. Hvis dette ikke gennemføres vil klyngeinstitutionerne **IKKE** bevirke en bedre fordeling af elever i folkeskolerne, som er helt nødvendigt for fastholdelse af en blandet bæredygtig elevsammensætning på skolerne.

Brug Folkeskolen har gentagne gange rejst denne problematik for forvaltningen og det politiske udvalg og står undrende overfor, at der ikke er medtaget principper for etnisk og social mangfoldighed i forslaget om klyngeledelse.

Venlig hilsen

Forældreforeningen Brug Folkeskolen  
Søllerødgade 33  
2200 København N



300

**Helle Juul Kofod**

---

**Fra:** Borgmesteren for BUF  
**Sendt:** 18. august 2010 15:19  
**Til:** Marcello Linkimer  
**Emne:** Høringssvar om klyngeledelse  
**Vedhæftede filer:** Høringssvar om klyngeledelse.doc

**Fra:** Mette Kirk [mailto:mettek@brugfolkeskolen.dk]  
**Sendt:** 18. august 2010 14:56  
**Til:** Borgmesteren for BUF  
**Emne:** Høringssvar om klyngeledelse

Hermed høringssvar vedrørende Klyngeledelse fra Forældreforeningen Brug Folkeskolen. Vil Buf kvittere for modtagelsen?

Venlig hilsen

Mette Kirk, Projektleder

Til Børne- og ungeudvalget  
Rådhuset

Høringssvar vedr. klyngeinstitutioner.

Brug Folkeskolen finder det tvingende nødvendigt, at den nye struktur med klyngeinstitutioner indeholder initiativer, der sikrer etnisk og socialt blandede institutioner, der igen skal sikre en bæredygtig fordeling af børn i såvel institutioner, som på de skoler institutionerne er organiseret i klynge med.

Derfor er en distriktstilknytning til optagelse i daginstitution, som kan støtte op om dette, helt essentiel. Hvis dette ikke gennemføres vil klyngeinstitutionerne **IKKE** bevirke en bedre fordeling af elever i folkeskolerne, som er helt nødvendigt for fastholdelse af en blandet bæredygtig elevsammensætning på skolerne.

Brug Folkeskolen har gentagne gange rejst denne problematik for forvaltningen og det politiske udvalg og står undrende overfor, at der ikke er medtaget principper for etnisk og social mangfoldighed i forslaget om klyngeledelse.

Venlig hilsen

Forældreforeningen Brug Folkeskolen  
Søllerødgade 33  
2200 København N

Nørrebro 18. august 2010

Til Børne- og ungeudvalget  
Rådhuset

Høringssvar vedr. klyngeinstitutioner.

Brug Folkeskolen finder det tvingende nødvendigt, at den nye struktur med klyngeinstitutioner indeholder initiativer, der sikrer etnisk og socialt blandede institutioner, der igen skal sikre en bæredygtig fordeling af børn i såvel institutioner, som på de skoler institutionerne er organiseret i klynge med.

Derfor er en distriktstilknytning til optagelse i daginstitution, som kan støtte op om dette, helt essentiel. Hvis dette ikke gennemføres vil klyngeinstitutionerne **IKKE** bevirke en bedre fordeling af elever i folkeskolerne, som er helt nødvendigt for fastholdelse af en blanded bæredygtig elevsammensætning på skolerne.

Brug Folkeskolen har gentagne gange rejst denne problematik for forvaltningen og det politiske udvalg og står undrende overfor, at der ikke er medtaget principper for etnisk og social mangfoldighed i forslaget om klyngeledelse.

Venlig hilsen

Forældreforeningen Brug Folkeskolen  
Søllerødgade 33  
2200 København N

gen

348

**Fra:** trine barreth [trine@barreth.dk]  
**Sendt:** 18. august 2010 22:41  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** Vedr. klyngeledelse

Kære Børn og ungeforvaltningen

Jeg undres!!!

Siden min familie og jeg valgte for godt 4 år siden at tilflytte Københavns kommune, har vi ikke hørt på andet end hvor meget kommunen skulle spare. Der har været forskellige løsninger på udfordringen lukke dage, bortskaffelse af div. goder i form af mindre budgetter for institutionerne således at personalet er blevet presset. Institutionernes muligheder bliver begrænsede og personalet er ved at slippe op for gode ideer på hvordan gratis ydelser kan komme børnene til gode.

Sidst blev det nok for forælderne og en blokade blev løsningen for at tilkendegive vores frustrationer. Nu er den gal igen med besparelser der beløber sig til det svimlende beløb af kr. 350 mill. Jeg fristes til at undre mig over hvordan det kan gå så galt. for hvert år der går vokser og vokser og vokser udgifterne og det er mig en gåde hvordan man overhovedet kan tillade sig at overtrække sin konto år efter år. Ligeså meget er det mig en gåde, hvor jer som Børne -og ungeforvaltning vender det blinde øje til og nærmest passivt venter på at skaden er så stor at tingene ikke er til at redde.

Jeg undres over hvorfor man ikke skrider til handling, når man udemærket kan se at budgetterne er ved at skride. Hvorfor vente, hvor ikke handle? og hjælpe de institutioner der render ind i problemer og lad de institutioner som viser resultater og overholder budgetter være.

Hvilken garanti har jeg for at disse besparelser kommer mine børn til gode? og hvis det viser sig at det ikke er muligt at gennemfører besparelserne, hvilken plan kommer i så på? Hvor stort er beløbet så 500 mill.?

For mig er denne gennemgribende reform det værste i kunne byde mine børn og mig som forældre. At tillade 1 leder være leder for op i mod 100 medarbejdere uden anden form for ledelse lyder i mine øre som noget der fandt sted i omkring industrialiseringens tid. Det er ikke moderne ledelse og undersøgelser viser at det er motivationen, kollegaer, udviklingen, uddannelsen der skaber dygtige og kompetente medarbejdere. Det får man desværre ikke ved at lave en organisation som udelukkende er top styret. Tværtimod vil i opleve forhøjet sygefravær, rekrutterings begrænsninger og vanskeligheder, dårlig medarbejder trivsel som ikke gavner mine børn. Hvem er den hovedløse politiker der har fundet på den løsning?

Jeg ønsker en kommune der skaber de gode rammer for mine børn, hvor jeg trygt kan tage på arbejde og vide at mine børn bliver udfordret, passet i et rart miljø og hvor deres horisont og nysgerrighed bliver udviklet. Jeg er virkelig dybt påvirket over, hvordan i spiller hasard med vores børns ve og vel. Hvor er det i vil hen, er det ikke mennesker i har med at gøre, eller er der noget jeg har misforstået?

Jeg er så træt af at høre om besparelser, jeg er så træt af at blive brugt/misbrugt af et system, som i den grad lukrerer på skatteydernes penge og hvor jeg som borger ikke får den service i Københavns Kommune, som må forventes når jeg har børn både i skole og på fritidshjem.

Der må da være en anden vej ud af dette.

Hvor er det i vil hen med jeres planer? Intet er lykkes indtil nu og jeg kan kun tilkendegive endnu engang min skuffelse.

Vi flyttede til København fordi Kommunen kunne indfri vores ønsker til, hvad vi ville give vores børn nu og i fremtiden, men jeg har så inderligt fortrudt vores beslutning - og med en høj hustandsindkomst føler jeg ikke at får jeg får det der må forventes, tværtimod de ene problem afløser det andet.

Giv mig som borger ro til at arbejde, betale min skat og sørg for at mine børn får det

GEN.

251

**Karin Olsen**

---

**Fra:** Anne Christine Dahl-Hansen  
**Sendt:** 18. august 2010 09:53  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Cc:** 'Groving, Torkil'; 'Lartey Godwin Lawson (FVST)'; Lea Allingham Nielsen  
**Emne:** Høringssvar om ny struktur i klynger  
**Vedhæftede filer:** Høringssvar om ny struktur klynger Østerbro 170910.pdf

Hermed Østerbro Lokaludvalgs høringssvar godkendt på ordinært møde den 17. august 2010

Med venlig hilsen

**Anne Christine Dahl-Hansen**  
Udvalgssekretær

---

**Østerbro Lokaludvalg**

Randersgade 35, parterre  
2100 København Ø.  
Email: [adh@okf.kk.dk](mailto:adh@okf.kk.dk)  
Tlf. 35557436  
Mobil 26121211

[www.oesterbrolokaludvalg.kk.dk](http://www.oesterbrolokaludvalg.kk.dk)

---

Økonomiforvaltningen  
Københavns Kommune





Børne- og Ungdomsforvaltningen  
E-mail: [buf@buf.kk.dk](mailto:buf@buf.kk.dk)

ØSTERBRO LOKALUDVALG  
Randersgade 35, parterre  
2100 København Ø

[www.oesterbrolokaludvalg.kk.dk](http://www.oesterbrolokaludvalg.kk.dk)

### Høringssvar om ny institutionsstruktur – udkast til klynger

18.08.2010

Østerbro Lokaludvalg har forståelse for at BUF/BUU vil lette administrations byrden ved dannelse af klyngeledelse for børne- og ungdoms institutioner der ikke er omfattet af folkeskoleloven.

Lokaludvalgets bekymring ved forslaget går på:

- At institutionerne mister deres individuelle særpræg
- At det ikke er obligatorisk at oprette et forældreråd
- At forældrenes indflydelse begrænses og distanceres ved at flytte forældrebestyrelsen fra institutions- til klyngeniveau
- At normeringen forringes i den enkelte institution

På baggrund de udsendte bilag, finder Østerbro Lokaludvalg det vanskeligt at gennemskue forslagets konsekvenser for børn, forældre og personalets dagligdag. Lokaludvalget vil derfor opfordre til at der i vidt omfang tages hensyn til bagemeldingerne fra de berørte institutioner og forældrebestyrelser.

Østerbro Lokaludvalg håber at samarbejdet blandt klyngemedlemmer kan optimeres. Ønsket om at den enkelte institution skal bibeholde deres pædagogiske særpræg er udmærket, men en opgradering af samarbejde klyngerne imellem vil i højere grad berige den pædagogiske udvikling indenfor klyngerne på børne- og ungdoms institutionerne.



Et lokaludvalg i  
**KØBENHAVNS KOMMUNE**

Østerbro Lokaludvalg er en uafhængig lokal forsamling, der er oprettet af Københavns Kommune. Lokaludvalget fungerer som bindeled mellem københavnere i bydelen og politikerne på Københavns Rådhus.

At 6 ud af de 11 klynger er væsentlig større end det arbejdsgruppen har arbejdet ud fra (230-400 normering pr klynge). Det er lokaludvalgets opfattelse, at Institutionerne Kong Gurli og Borgen på Kalkbrænderi vej 5 og 4 kunne danne egen klynge med en samlet normering på 313. Dette betyder at klynge Ø10 reduceres til 559 mod det nuværende 804. Dette opfylder bedre de 5 kriterier der blev stillet op for klyngedannelsen. Østerbro Lokaludvalget forslår yderligere at klynge Ø1 opdeles i 2, da det nuværende normering på 665 for 7 institutioner kan være svær at overse til gavn institutioner.

Med venlig hilsen

**Torkil Groving**  
ff. Østerbro Lokaludvalg

**Lartey Lawson**  
Fagudvalget for børn og ungdom

gen.

6/6

**Karin Olsen**

---

**Fra:** Stine Aksnes [sak@bupl.dk]  
**Sendt:** 17. august 2010 16:54  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** Høring vedrørende klynger  
**Vedhæftede filer:** H?RINGSSVAR VEDR?RENDE KLYNGELEDELSE.doc

## HØRINGSSVAR VEDRØRENDE KLYNGELEDELSE

Jeg har stor forståelse for ønsket om at kunne spare uden, at det gør ondt. Jeg er dog meget skeptisk overfor idéen om, at klyngeledelse udgør en sådan besparelse.

Uagtet om ændringer kan indebære besparelser på sigt, er det dog helt sikkert, at det i implementeringsfasen flytter fokus fra kerneopgaven til selve organiseringen.

Det betyder, at selv udgiftsneutrale omstruktureringer koster, og derved fjerner resurser fra den egentlige opgave.

Når man så, som tilfældet er med klyngeledelse tager den forventede besparelse forlods, har man sikret sig, at processen bliver endnu sværere og tager endnu længere tid – med store konsekvenser for medarbejdere og ikke mindst for børnene.

Mange børn vil opleve, at de i hele eller store dele af deres institutionsliv, vil være sammen med voksne hvis fokus ligger et andet sted.

Det er godt nok et stort ansvar at tage som politiker – kun ud fra en ikke dokumenteret forventet besparelse.

Når man høster besparelsen inden man har lavet ændringen er det for mig at se en ren grønthøster.

Derudover er det for mig at se rigtig svært, at få øje på hvor den forventede besparelse ligger – ved at indføre et ekstra ledelsesled.

Det er svært at se hvordan klyngelederen skal kunne administrere uden at blive forsynet med alle fakta der skal administreres ud fra, fra de enkelte husledere. Det vil sige, at disse fortsat vil have en stor administrativ opgave med at indsamle alle data og formidle dem videre til klyngelederen.

Derudover skal de kommunikere med både klyngeleder og de øvrige husledere i klyngen, hvilket må betyde rigtig mange møder og tid væk fra egen institution.

Det er således rigtig svært at få øje på hvor konstruktionen giver mere tid til pædagogisk ledelse og personaleledelse.

Faren er stor for, at den enkelte husleders tid vil være endnu mere spændt for end den er ved den nuværende organisering og, at hele den konkrete besparelse i virkeligheden bliver taget fra børnetiden.

Som almindelig ansat vil man opleve nu, at have en leder i huset – en klyngeleder – en bestyrelse og en forvaltning. Det er godt nok meget ledelse at blive udsat for – og en lang kommandovej.

Min oplevelse er, at det allerede med de nuværende midler er svært at gennemføre en fornuftig pædagogisk praksis – det nærmer sig i høj grad offentlig omsorgssvigt.

I sådan en situation er besparelser kombineret med store organisationsændringer bestemt ikke en forsvarlig vej at gå.

Stine Aksnes  
Fællesrådet for Fritidshjem og Klubber



gen.

730

**Helle Juul Kofod**

**Fra:** Marcello Linkimer  
**Sendt:** 19. august 2010 15:42  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Emne:** Vedr. Vedr. Høringssvar, klyngeledelse  
**Vedhæftede filer:** Dok.nr 2010-555559 - Vedr. Høringssvar, klyngeledelse.MSG; Dok.nr 2010-555559 - Vedr. Høringssvar, klyngeledelse.eDoc

Hermed fremsendes oplysninger vedr. dokumentnr. 2010-555559

Med venlig hilsen

Marcello Linkimer

KØBENHAVNS KOMMUNE  
Børne- og Ungdomsforvaltningen  
Politisk Strategisk Sekretariat  
Rådhuset  
1599 København V  
Telefon: 33 66 20 66  
Telefax: 33 66 70 38  
E-mail: [malink@buf.kk.dk](mailto:malink@buf.kk.dk)  
Hjemmeside: [www.kk.dk](http://www.kk.dk)

Tilmeld dig nyhedsbreve med mødemateriale vedr. Børne- og Ungdomsudvalgets møder:

<http://www.kk.dk/Nyhedsbrev/Nyhedsbreve.aspx>

[Dok.nr 2010-555559 - Vedr. Høringssvar, klyngeledelse.MSG](#)



Børne- og Ungdomsforvaltningen  
Politisk Strategisk Sekretariat  
Københavns Rådhus  
1599 København V

BISPEBJERG LOKALUDVALG  
Kulturhuset Bispebjerg Nordvest  
Tomsgårdsvej 35.  
2400 København N

Att.: Jurgita Versiackaite - Pedersen

[www.bispebjerglokaludvalg.kk.dk](http://www.bispebjerglokaludvalg.kk.dk)

## HØRINGSSVAR: KLYNGELEDELSE PÅ DAGINSTITUTIONSOMRÅDET

19.08.2010

Bispebjerg Lokaludvalg har behandlet forslaget til ramme og procesplan for indførelse af klyngeledelse på daginstitutionsområdet. I lyset af den økonomiske situation i Børne- og Ungdomsforvaltningen tager Bispebjerg Lokaludvalg forslaget til efterretning.

Forslaget ændrer dog ikke ved Lokaludvalgets umiddelbare vurdering af, at der snarere end at gennemføre besparelser på daginstitutionsområdet er behov for at styrke institutionerne og det tidlige forebyggende arbejde for udsatte børn i Bispebjerg. Som den seneste undersøgelse af børnefattigdom i Danmark viser, er Bispebjerg en af de bydele i København, hvor børnefamilier er hårdest belastet (Arbejderbevægelsens Ethvervsråd 2010). Fattigdommen blandt grupper af bydelens børn afspejler sig selvsagt i de udfordringer, som børn og personale oplever til hverdag i daginstitutionerne. Derfor ligger det Bispebjerg Lokaludvalg på sinde at opfordre forvaltningen og Børne- og Ungdomsudvalget til at sikre, at processen foregår så nænsomt som overhovedet muligt af hensyn til personalet, børnene og deres familier, herunder:

- At der bliver lyttet til alle konstruktive forslag fra institutioner til, hvordan klyngesammenlægningen kan ske lokalt. Det er Lokaludvalgets ønske, at forslag fra de berørte institutioner så vidt muligt understøttes af forvaltningen og Børne- og Ungdomsudvalget.
- At det sikres, at ingen børn stilles dårligere efter den igangværende klyngeledelse. Hvis en sådan garanti ikke lader sig stilles, ønsker Lokaludvalget en vurdering af, hvilke konsekvenser forslaget får for betingelserne for udsatte børn i bydelens daginstitutioner.
- At Børne- og Ungdomsforvaltningen, Børne- og Ungdomsudvalget og Bispebjerg Lokaludvalg i samarbejde afholder møde med



Et lokaludvalg i

**KØBENHAVNS KOMMUNE**

Bispebjerg Lokaludvalg er en uafhængig lokal forsamling, der er oprettet af Københavns Kommune. Lokaludvalget fungerer som bindeled mellem københavnere i bydelen og politikerne på Københavns Rådhus.

bestyrelser og ledelser af de nye klynger for at belyse eventuelle utilsigtede konsekvenser af klyngedannelsen, herunder situationen for de udsatte børn i institutionerne.

- Der bør findes en løsning, så den nye struktur ikke vil kortslutte den hidtidige model med forældreinddragelse i institutionernes bestyrelsesarbejde. Konkrete institutionsbestyrelser vil ikke få meget at skulle have sagt, hvis alle reelle beslutninger træffes andetsteds højere oppe i klyngen.
- Det er på grundlag af det meget sparsomme høringsmateriale svært for os at få et præcist overblik over, hvad klyngestrukturen konkret vil betyde for bydelens institutioner. Forklaringen er formentlig, at dette ikke er endeligt afgjort. Vi har dog fået en henvendelse fra bestyrelsen i Edel Lisbergs børnehave, som antyder, at denne Bispebjerginstitution vil blive anbragt i klynge med institutioner fra Brønshøj og Vanløse, som de intet samarbejde har med. Hvis klyngeledelse skal gennemføres, vil vi anbefale, at man benytter lejligheden til at skele til det naturlige fællesskab, som Københavns Kommunes bydele hver især udgør.

Afslutningsvis skal Bispebjerg Lokaludvalg bemærke, at Lokaludvalget ikke har gennemført en lokal høring af forslaget. Det har ikke kunne lade sig gøre, da forslaget har været i høring i sommerferieperioden.

Med disse kommentarer ser Lokaludvalget frem til et efterfølgende konstruktivt samarbejde med Børne- og Ungdomsforvaltningen og Børne- og Ungdomsudvalget om at sikre bydelens børn og medarbejdere de bedst mulige rammer.

Med venlig hilsen

Alex Heick  
Formand  
Bispebjerg Lokaludvalg

Winni Sjelle  
Formand  
Børne-, Unge, Fritids- og  
Idrætsudvalget

gen.

120

**Helle Juul Kofod**

**Fra:** Anne-Margrethe Jensen [amj@frie.dk]  
**Sendt:** 06. juli 2010 11:54  
**Til:** Borgmesteren for BUF; Sofie K. Led; Jesper Christensen; Pernille Gaarde Bendix; Iben Wiene Rathje; Trine Schaltz; Rikke Lauritzen; 'Rasmus Jarlov (rasmus.jarlov@ft.dk)'; Cecilia Lonning; Manu Sareen; Karin Storgaard; Else Sommer; Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** Høringsmateriale vedr. ny institutionsstruktur i Kommunen  
**Opfølgningsflag:** Opfølgning  
**Flagstatus:** Mørklilla  
**Vedhæftede filer:** Brev til BUU og BUF B 0710 (4).pdf

Til Børne- og Ungdomsudvalget samt til Børne- og Ungdomsforvaltningen i København

Paraplyorganisationerne fremsender hermed vedhæftede brev.  
Med venlig hilsen  
Ebbe Søgaard og Anne-Margrethe Jensen

*Frie Børnehaver og Fritidshjem*

Landsforeningen Frie Børnehaver og Fritidshjem  
Fonden Frie Børnehaver - Børn og Service  
Klerkegade 10B  
1308 København K  
Telefon: 33148890  
[www.frie.dk](http://www.frie.dk)

København d. 6. juli 2010.

Til Børne- og Ungdomsudvalget samt Børne- og Ungdomsforvaltningen i København.

Paraplyorganisationerne har modtaget et høringsmateriale vedr. ny institutionsstruktur i Københavns Kommune, som vi herved gerne vil kvittere for. Vi vil forberede vores hørings svar hen over sommeren og indsende det senest d. 18. august.

Vi har imidlertid allerede nu nogle foreløbige kommentarer til høringsmaterialet og processen.

Perioden frem til den 18. august finder vi er en meget kort høringsfase. Dels er der sommerferier, der skal afvikles, og dels er der bestyrelser som skal finde muligheder for at kunne mødes og være beslutningsdygtige - og ikke mindst skal der være en demokratisk proces i hver enkelt institution. Vi indretter os selvfølgelig efter de givne omstændigheder, men vil ikke undlade at udtrykke, at vi finder, at det er en endog meget kort proces, og især når der er tale om så fundamentale forandringer.

Vi har noteret os, at Københavns Kommune vil indføre en ny ledelsesstruktur på det kommunale område, og at man ønsker en parallel struktur på det selvejende område med en forståelse af den selvejende institutions juridiske konstruktion, hvor det er institutionsbestyrelserne, der kan tage beslutning om evt. ny ledelses- og institutionsstruktur. Vi har også noteret os, at forvaltningen vil se på de forslag, som allerede er indsendt eller nu indsendes fra institutionsbestyrelserne, at der er åbnet op for tværgående initiativer og netværksdannelser på mindre end det først udmeldte børneantal, og at der sker en ligestilling af områderne, således at alle ledere tilbydes mulighed for lederuddannelse tonet efter deres opgaveportefølje og driftsforhold.

Selvejende institutioner drives som oftest af en bestyrelse med forældreflertal og med baggrund i en driftsoverenskomst med Københavns Kommune. Bestyrelsen er øverst ansvarlig for den selvstændige juridiske enhed, som den selvejende institution er, og skal varetage dennes interesser og vedligeholde dennes værdigrundlag og egenkapital. Bestyrelsens forretningsmæssige dispositioner er ansvarspådragende og følgelig kan den derfor ikke træffe beslutninger, som den ikke kender konsekvensen af. Da høringsmaterialet fra Københavns Kommune ikke indeholder budgetgrundlaget og den nye ressourcefordelingsmodel, ligesom materialet ikke indeholder informationer om, hvordan den nye ledelsesstruktur vil se ud, må vi råde bestyrelserne til at foretage et forbehold i deres svarbrev og ikke give bindende tilsagn, før disse er kendte.

Vi er bekymret for konsekvenserne af en evt. beslutning om ny institutionsstruktur for så vidt angår den pædagogiske kvalitet og nærværet overfor børnene, ledernes og medarbejdernes arbejdsmiljø og forældredemokratiet. Særligt finder vi det urovækkende, at der ikke foreligger en eneste beregning af, hvordan konsekvenserne for den enkelte institution vil kunne komme til at se ud, endelige simuleringer af de nye personalenormeringer. Især i de mindste institutioner, som skal dække den samme åbningstid som de store, og hvor ledernes timer indgår i dækning af denne, er

*Asylselskabet, Børneringen, Danske Daginstitutioner, DLO, Frie Børnehaver  
og Fritidshjem, Menighedernes Daginstitutioner, Prinsessegårde, SBBU*

der grund til at bekymre sig. Høringsmaterialet fremviser eksempler på en ny tildelingsmodel med et grundbeløb ned til 100.000 kr. - hvor det i dag er ca. 350.000 kr. En hurtig beregning vil vise, at de vil kunne forvente en nedskæring af personalet med en kvart million kroner i et budget på måske 2 millioner – eller en besparelse på 13 %, og det foruden de øvrige besparelser, der kan forventes. Vi har fremført, at en evt. ny ressourcetildelingsmodel må indeholde et grundbeløb, det må hvile på lighedsgrundsætningen, så borgerne ikke behandles ulige og at institutionen har mulighed for at dække åbningstiden pædagogisk forsvarligt, og at modellen må bygge på, at ledelsesarbejdet er mere end administration, samt at beregningen også må tage hensyn til størrelsen af det personale, som lederen skal styre og udvikle.

Paraplyorganisationerne ønsker at en ny økonomimodel, en ny ressourcetildelingsmodel (herunder det nye grundbeløb/garantibeløb og incitamentsstrukturen), og en ny ledelsesstruktur drøftes med os samlet, forinden beslutning herom tages. Ligeså ønsker vi samlet at medvirke til udvikling af en evt. ny driftsoverenskomst eller tillæg til den bestående.

Med henblik på at kunne rådgive vores tilknyttede institutioner bedst muligt, og med henblik på at kunne komme i gang med de opgaver, som vi har foreslået i vores tidligere brev, vil vi anmode om et møde om sagen hurtigst muligt.

Med venlig hilsen

*Asylselskabet Børneringen Danske daginstitutioner DLO Frie Børnehaver*

*Menighedernes Daginstitutioner Prinsessegårde SBBU*

**Kære Anne Vang .**

**Vi er dybt berørte af jeres planer for Vuggestuen v. Botanisk Have .**

**Vi mener, At institutionskulturen kører helt af sporet med klyngeledelse , da dette for os medfører flere møder og andet administrativt arbejde .**

**Problemet er , at vi får mindre tid til at give børnene et nærværende , kreativt og udviklende miljø med tæt voksenkontakt .**

**Når en pædagog arbejder ud fra fastlagte standarder og værktøjer , så forsvinder det personlige ansvar . Desuden forsvinder evnen til at tænke selvstændigt . Ydermere evnen til at bruge sit intuitive blik .**

**Vuggestuen v. Botanisk Have er kollektiv ledet , og vi har stor indflydelse på egen hverdag . Vi har stor arbejdsglæde , få sygedage , og vi er ældre pædagoger , som har været i faget i mange år , og ønsker at blive flere år endnu .**

**Efter mange år som pædagoger , er vores erfaring , at en ledelse som arbejder på gulvet og viser vej , medfører at alle ansatte gør sig umage .**

**Vuggestuebørn har brug for nærvær , tryghed og omsorg fra pædagoger , som kender og holder af dem og som nyder samværet med dem .**

**Vi ønsker os for børnene i Vuggestuen , at de får nydelsesfuld læring sammen med pædagoger , der har lyst og tid til at leve sammen med dem .**

**Vi vil så gerne have flere gode stunder sammen med kollegaer og børn – have tid til at være pjankede , kunne slappe af i nærværet og nyde børnenes leg og udvikling .**

**Vi tror nemlig at kun i anerkendende relationer , får vi kreative og selvstændige mennesker .**

**Vi er heldige at have en god økonomi i Vuggestuen p. gra. Lavt sygefravær og god planlægning .Vi er derfor indstillede på besparelser i 2011, men vi vil gerne selv administrere besparelsen , så det ikke går ud over det gode børne- og arbejdsliv .**

---

**Det er med dette brev vores håb at du vil betænke dig , vi mener at klyngeledelse kommer til at koste dyrt både menneskeligt og økonomisk .**

**Hilsen fra personalet i Vuggestuen v. Botanisk Have**



Christianshavn den 17. august 2010.

Til Børne- og Ungdomsudvalget,  
Til Børne- og Ungdomsforvaltningen,  
Københavns Kommune

### Hørings svar fra den selvejende institution Sofiegårdens Børnehave.

Hermed fremsender Sofiegårdens Børnehave vores høringssvar vedr. Københavns Kommunes planlagte spareplaner på børneområdet. Vi finder høringsfasen meget kort, og med en deadline den 18. august har vi ikke mulighed for at fremkomme med helt konkrete forslag til en ny ledelses- og institutionsstruktur. Da der er tale om meget fundamentale forandringer, hvor hverken den fremtidige økonomi, den fremtidige ressourcetildelingsmodel, personalenormeringer og den fremtidige ledelsesstruktur er kendt, er det vores ønske, at der afsættes den fornødne tid.

Der er i bestyrelsen, hos forældre og personale stor utilfredshed med, at høringsmaterialet ikke indeholder den påtænkte nye budgetmodel. Vi kræver, at der fastholdes et grundbeløb, som gør det muligt, at der også på små institutioner kan være mindst to pædagoger i hele åbningstiden, således at børnenes sikkerhed tilgodeses. Vi ønsker at tilbyde børn og forældre en personalenormering, der fortsat sikrer den pædagogiske kvalitet og dermed også det forebyggende arbejde i Københavns Kommune.

På Christianshavn er der igennem de sidste år opbygget et tæt samarbejde om pædagogiske forhold mellem de kommunale og selvejende institutioner. Endvidere er der i bydelen organiseret et velfungerende samarbejde med såvel Christianshavns skole og bydelens fritidshjem for at skabe en god overgang fra børnehave til skole. Vi er meget interesserede i at bevare dette fællesskab, da vi oplever, at det i høj grad er til fordel for børn i bydelen.

I forbindelse med forvaltningens ønske om en ny institutionsstruktur er vi indstillet på at indgå i et særligt samarbejde med de andre selvejende institutioner på Christianshavn, og der har derfor været afholdt et møde for lederne af Anna Wulffs Børnehave, Sofiegårdens Vuggestue, Den Integrerede Institution Langebro, Christianshavns fritidshjem, Børnehuset Bryggen, Snorregade 24 og Sofiegårdens Børnehave. Vi vil i den kommende tid arbejde videre med opbygning af dette samarbejde – med en fælles netværksleder, men vi må understrege, at der skal være god tid til dette, således at alle – bestyrelser og personale – bliver inddraget i og får indflydelse på processen.

Det er vigtigt, at de enkelte institutioners profil og kultur bevares, idet vi oplever, at forældrene sætter stor pris på at kunne vælge den institution, der opfylder deres barns udviklingsbehov. Således har Sofiegårdens Børnehave i en årrække været foretrukket af forældre til børn, der har brug for en mindre og overskuelig børnehave. Endvidere har både PPR, sundhedsplejerske, pædagogisk konsulent og talepædagoger anbefalet vores børnehave til børn med særlige behov.

Derudover er vi yderst betænkelige ved, at strukturændringen kædes sammen med en økonomisk besparelse, idet erfaringer fra provinsen viser, at dette ikke giver gode resultater. Erfaringer fra bl.a. Århus viser dels stor utilfredshed fra forældrenes side og dels, at indføring af det ekstra ledelseslag ikke er besparende, men fordyrende. Der kommer en evaluering fra Århus hen over efteråret.

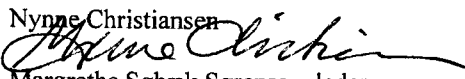
Anne Vang og Frank Jensen har bedyret, at modellen i København (om muligt) ikke bliver en kopi af Århus-modellen, og at der er taget højde for og lyttet til erfaringer, dårlige som gode, gjort i andre kommuner. Hvorledes adskiller modellen i København sig fra modellen i f.eks. Århus?

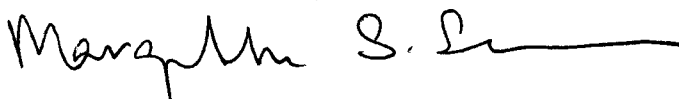
Billedlig talt er der, set fra vores perspektiv, gennem årene skåret af kødet på børneområdet i Københavns Kommune – luns for luns – og nu bliver der pillet ved skelettet! Hvis målet er, at en genopretning af økonomien på børneområdet skal skabe ro og trykthed i mange år fremover, anbefaler vi, at man foretager en mere gennemgribende undersøgelse af de egentlige besparelser og konsekvenser ved den foreslåede strukturændring.

Med venlig hilsen,

Bestyrelsen i Sofiegårdens Børnehave, Sofiegade 7, Christianshavn

Nynne Christiansen

  
Margrethe Søbæk Sørensen, leder



Christianshavn den 11/8 2010.

Til Børne- og Ungdomsudvalget  
Børne- og Ungdomsforvaltningen  
Rådhuset  
1599 København V

Vedr. Børne- og ungdomsudvalgets indstilling til "Ny institutionsstruktur - udkast til klynger"

Hermed indsendes høringssvar fra følgende selvejende institutioner på Christianshavn.

Sofiegårdens Vuggestue  
Christianshavns Fritidshjem  
Anna Wulffs Børnehave  
Den integrerede Institution Langebro  
Sofiegårdens Børnehave  
Børnehuset Bryggen, Snorresgade 24

Vi vil, som vi også skrev i vores første høringssvar, udtrykke vor utilfredshed med, at der gennemføres så store strukturelle forandringer på vores område uden, at der gives den nødvendige tid til det. Høringsfristen er alt, alt for kort og ligger oveni købet i en ferieperiode, hvilket betyder, at det er næsten umuligt at få gennemdiskuteret forslaget grundigt i såvel bestyrelse, forældre som personalegruppe.

Endvidere stiller vi os skeptiske overfor bevæggrundene til omstruktureringerne. Man ønsker at opbygge et velfungerende ledelsessystem med baggrund i besparelser. Besparelser som angiveligt skulle komme fra en samling af ledelseskrafterne. Vi stiller os, som selvejende institution, undrende overfor denne tankegang, i det vi jo netop som selvejende er medlemmer af en fælles paraplyorganisation og i forvejen har uddelegeret en stor del af det administrative arbejde. Hvori ligger besparelsen for os? Vi mangler kort sagt en budgetmodel, der gør, at vi som virksomhed kan overskue de økonomiske konsekvenser af en eventuel omstrukturering og vi finder det beklageligt, at høringsmaterialet ikke indeholder budgetgrundlaget og den påtænkte nye ressourcefordelingsmodel. Dette betyder, at ingen kender økonomien i 2011, og det er derfor meget svært at få et overblik over de enkelte institutioners ressourcer og fremtid.

Som vi har nævnt i tidligere høringssvar, har der på Christianshavn været opbygget et godt lokalt samarbejde mellem såvel kommunale som selvejende institutioner.

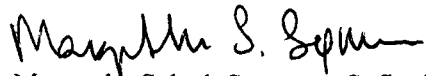
Ovennævnte institutioner er indstillet på at bygge videre på dette samarbejde og skabe et netværk. I høringsmaterialet kaldet gruppe 8, Frie.

Sofiegårdens vuggestue og Børnehuset Bryggen ønsker også at blive en del af netværket.

Sofiegårdens vuggestue fastholder deres tilknytning til Børneringen, mens Børnehuset Bryggen ønsker at blive tilknyttet Frie Børnehaver og Fritidshjem.

Vi henviser i øvrigt til de enkelte institutioners høringssvar.

Med venlig Hilsen



Margrethe Søbæk Sørensen, Sofiegårdens Børnehave  
Anne Dorte Smed, Anna Wulffs Børnehave  
Tony Lindquist, Den Integrerede Institution Langebro  
Sofiegårdens Vuggestue  
Lars Mørch, Christianshavns fritidshjem  
Bjarne Nielsen, Børnehuset Bryggen, Snorresgade 24

Farum d. 11/8 2010

Indsigelse vedr. forslag om klyngedannelse på daginstitutionsområdet.

Indledningsvis en kort præsentation af mig selv:

Jeg er tæt på de 58 år, har arbejdet i Kbh. kommune i sammenlagt c. 34 år heraf de sidste 27 år som institutionsleder på den samme institution.

Jeg er teknisk set ikke imod klynger, men når det bliver lavet som en over night beslutning uden høring/ indsigt fra såvel personale som ledere og bestyrelser er det set med min optik en klar forringelse, som jeg kraftigt vil foreslå man genovervejer. At lave c. 650 institutioner om til c. 120 klynger på en og samme tid er en svær øvelse som ikke bør udføres i sparretider, det kommer til at blive en fordyrelse og ikke en besparelse.

Hist og her er der i kommunen institutioner der fysisk er på samme adresse med et i forvejen tæt samarbejde, det ville være logisk at starte med en dialog med dem og starte klyngedannelse op som et forsøg over et par år Jeg er naturligvis bekendt med der også i kommunen er mange meget små institutioner med ofte dårlig plads, den bliver jo ikke bedre af at sætte dem sammen i klynger, her ville et være naturligt, i takt med økonomien, at nedlægge dem og bygge nye og gode institutioner, det ville på den lange bane være en optimering og forbedring af institutionsmassen Som jeg har skrevet tidligere ser jeg med det fremlagte forslag kun forringelser, det er ikke det kommunen har brug for nu, dem har vi haft rigeligt af.

Den manglende høring og debat har skabt en stor utryghed og angst i institutionerne, jeg frygter på sigt, at dette vil medføre et forøget sygefravær = med forøgede udgifter og et ringe motiveret personale. Vi har i mange år arbejdet målrettet med at nedbringe sygefraværet i institutionerne/kommunen og det med held, men nu tænker jeg personalet vil komme til at føle sig utrykte og ”gå ned med flaget” det er ikke en god måde at behandle et personale som i årevis har givet alt for at kommunen kunne have gode institutioner.

Vi har også i mange år arbejdet på at komme væk fra oplyst enevælde (ren leder styring) og brugt tid på at komme frem til ledelsesteam, det har været en god fornyelse for institutionerne, har været en klar forbedring, den daglige sparring mellem leder og souschef har givet en bedre sammenhæng i dagligdagen og en bedre udnyttelse af resurserne, også set ud fra et pædagogisk syn er det meget uheldigt at fjerne souschef stillingerne.

Som forslaget ser ud nu, vil der jo fremover kun være en klyngeleder og x antal daglige pædagogiske ledere, det giver såvel institutionerne som klyngen en stor sårbarhed ved ferie og sygdom.

Forslaget er fremlagt for at skabe besparelser og ikke for at lave forbedringer, jeg har svært ved at se hvor besparelser er bortset fra det million beløb der jo er meldt der skal spares i klyngerne. Jeg vil ikke komme med noget bud på hvem der har skabt det store million underskud, om det er forvaltningen eller regeringen?, blot fastslå det er politisk skabt og burde løses politisk. Hvis i lavede en rundspørgen til institutionerne er jeg sikker på langt de fleste ville foretrække underskuddet (når nu politikkerne ikke selv tør løse det?) blev betalt af institutionerne, det ville dreje sig om et snit på c. 40,000,00 kr. pr. inst., nogle naturligvis mere og andre mindre.

Jeg frygte der vil ske en udhulning af unikke institutioner, og finder det ærgerligt man ikke har set på det i forslaget, jeg mener jeg selv er leder af, hvad man kunne kalde en unik institution. Fritidshjem/fritidsklub meget velbesøgt, har egen minibus – egen stor motorsejler - køre hver dag med skovbus – alle børn også fritidsklub for hver dag gratis økologisk måltid (2 gange ugen et varmt måltid) alligevel har vi hvert år et overskud og et velmotiveret personale. Institutioner med overskud blev belønnet med man uden varsel inddrog en del af overskuddet og nu vil man belønne institutioner med underskud med 1 kr. for hver kr. de ned bringer deres underskud med ?

I mine mange år som leder er det første gang jeg skriver en indsigelse der bære præg af frustration og usikkerhed, selv om det jo ikke er første gang der kommer en omstrukturering, men denne gang virker det på mig som et meget forhastet forslag som ikke er ordentligt debatteret og kun vil forringe børnenes vilkår og forringe personalets arbejdsglæde.

Med venlig hilsen

Derrn Overgaard



Farum d. 11/8 2010

Indsigelse vedr. forslag om klyngedannelse på daginstitutionsområdet.

Indledningsvis en kort præsentation af mig selv:

Jeg er tæt på de 58 år, har arbejdet i Kbh. kommune i sammenlagt c. 34 år heraf de sidste 27 år som institutionsleder på den samme institution.

Jeg er teknisk set ikke imod klynger, men når det bliver lavet som en over night beslutning uden høring/ indsigt fra såvel personale som ledere og bestyrelser er det set med min optik en klar forringelse, som jeg kraftigt vil foreslå man genovervejer. At lave c. 650 institutioner om til c. 120 klynger på en og samme tid er en svær øvelse som ikke bør udføres i sparretider, det kommer til at blive en fordyrelse og ikke en besparelse.

Hist og her er der i kommunen institutioner der fysisk er på samme adresse med et i forvejen tæt samarbejde, det ville være logisk at starte med en dialog med dem og starte klyngedannelse op som et forsøg over et par år Jeg er naturligvis bekendt med der også i kommunen er mange meget små institutioner med ofte dårlig plads, den bliver jo ikke bedre af at sætte dem sammen i klynger, her ville et være naturligt, i takt med økonomien, at nedlægge dem og bygge nye og gode institutioner, det ville på den lange bane være en optimering og forbedring af institutionsmassen Som jeg har skrevet tidligere ser jeg med det fremlagte forslag kun forringelser, det er ikke det kommunen har brug for nu, dem har vi haft rigeligt af.

Den manglende høring og debat har skabt en stor utryghed og angst i institutionerne, jeg frygter på sigt, at dette vil medføre et forøget sygefravær = med forøgede udgifter og et ringe motiveret personale. Vi har i mange år arbejdet målrettet med at nedbringe sygefraværet i institutionerne/kommunen og det med held, men nu tænker jeg personalet vil komme til at føle sig utrykte og ”gå ned med flaget” det er ikke en god måde at behandle et personale som i årevis har givet alt for at kommunen kunne have gode institutioner.

Vi har også i mange år arbejdet på at komme væk fra oplyst enevælde (ren leder styring) og brugt tid på at komme frem til ledelsesteam, det har været en god fornyelse for institutionerne, har været en klar forbedring, den daglige sparring mellem leder og souschef har givet en bedre sammenhæng i dagligdagen og en bedre udnyttelse af resurserne, også set ud fra et pædagogisk syn er det meget uheldigt at fjerne souschef stillingerne.

Som forslaget ser ud nu, vil der jo fremover kun være en klyngeleder og x antal daglige pædagogiske ledere, det giver såvel institutionerne som klyngen en stor sårbarhed ved ferie og sygdom.

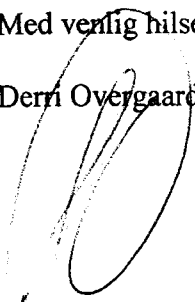
Forslaget er fremlagt for at skabe besparelser og ikke for at lave forbedringer, jeg har svært ved at se hvor besparelser er bortset fra det million beløb der jo er meldt der skal spares i klyngerne. Jeg vil ikke komme med noget bud på hvem der har skabt det store million underskud, om det er forvaltningen eller regeringen?, blot fastslå det er politisk skabt og burde løses politisk. Hvis i lavede en rundspørgen til institutionerne er jeg sikker på langt de fleste ville foretrække underskuddet (når nu politikerne ikke selv tør løse det?) blev betalt af institutionerne, det ville dreje sig om et snit på c. 40,000,00 kr. pr. inst., nogle naturligvis mere og andre mindre.

Jeg frygte der vil ske en udhulning af unikke institutioner, og finder det ærgerligt man ikke har set på det i forslaget, jeg mener jeg selv er leder af, hvad man kunne kalde en unik institution. Fritidshjem/fritidsklub meget velbesøgt, har egen minibus – egen stor motorsejler - køre hver dag med skovbus – alle børn også fritidsklub for hver dag gratis økologisk måltid (2 gange ugen et varmt måltid) alligevel har vi hvert år et overskud og et velmotiveret personale. Institutioner med overskud blev belønnet med man uden varsel inddrog en del af overskuddet og nu vil man belønne institutioner med underskud med 1 kr. for hver kr. de ned bringer deres underskud med ?

I mine mange år som leder er det første gang jeg skriver en indsigelse der bære præg af frustration og usikkerhed, selv om det jo ikke er første gang der kommer en omstrukturering, men denne gang virker det på mig som et meget forhastet forslag som ikke er ordentligt debatteret og kun vil forringe børnenes vilkår og forringe personalets arbejdsglæde.

Med venlig hilsen

Derrn Overgaard



Høringssvar fra Brobergsgades integrerede institutions samlede personale.

På baggrund af de bebudede nedskæringer og dermed forringelser på området ser vi det som vores pligt at give vores mening til kende. Med så store forringelser på området kan vi ikke stiltiende se til, at vores område bliver udhulet og ændres så radikalt.

Kunne det ikke bare for en gang skyld være visioner, som ligger til grund for ændringer på dette område i stedet for, at det altid er nedskæringer, der dikterer ændringerne. Visionen om, at København skal blive børnenes by, er i denne forbindelse svær at få øje på. Visionen om, at ansatte i Københavns kommune skal have en tryk arbejdsplads, er vist ligeledes gjort til skamme.

Børnefamilierne får sværere og sværere vilkår i byen, hvor forringelser som tvunget ferie, manglende morgenåbning i trygge fritidshjem, stordrift i daginstitutioner og generelle nedskæringer (grønhøster) gør det vanskeligt for dem at få hverdagen til at hænge sammen. Var det ikke Socialdemokraterne, der gik til valg på slogan om bedre vilkår for byens børn?

Vi, som er ansat i Københavns Kommunes daginstitutioner, føler, at der mangler respekt for vores arbejde og indsats. Vi har klaret at tage flere børn ind i institutionerne, vi deltager aktivt i at danne demokratiske processer blandt børn, vi holder et vågent øje med de sårbare børn og inkluderer dem, vi skriver børnemiljøplaner, årsplaner, mobbeplaner, sorgplaner samt kostplaner, og hvad er takken? Nedskæringer og forringelser samt beslutninger udenom de ansatte. Manglende inddragelse i hverdagen. Jo tak, vi har fået et tilbud om rabat i Tivoli og fitnesscentrene! Godt, så kan vi gå ind og prøve gyngerne og karrusellen og mindes jeres ledelsesstil. Derefter kan vi jo passende opsøge et af fitnesscentrene og få løbet vores frustrationer ud, hvis der ikke er lukket.

Selve processen har virket stærkt krænkende på os. Den måde, det hele har været meldt ud fra forvaltningen og BUU, har været præget af forudindtaget holdning til f.eks. klyngeinstitutioner. Før det overhovedet er blevet besluttet, melder forvaltningen ud, hvordan vi SKAL klynges. Ydermere sender forvaltningen meddelelser ud om, at der er ansættelsesstop, når det gælder ledere. Fortæl os, hvornår har I besluttet jer for det? Hvorfor så sætte det op, som om vi har medindflydelse på beslutningerne? Det svarer til, at man skal vælge mellem at lukke et af to plejehjem og så allerede begynder at tømme det ene for møbler, førend beslutningen om, hvilket plejehjem der skal lukkes, er truffet. Så har I et billede på, hvordan denne beslutningsproces føles fra vores side.

Når I fjerner souscheferne for alle institutionerne, fjerner I også muligheden for lederens mesterlære. De fleste pædagoger, der ønsker at blive ledere, starter jo som souschefer og går i mesterlære hos lederen for dermed at lære faget at kende i tæt kontakt med lederen. På denne måde kan souscheferne begå alle begynderfejlene og få feedback af lederen. Ledelsesteams er på alle måder at foretrække. Det, at man kan sparre med en anden ledelsesperson og ikke sidder alene, er en kæmpe fordel, som alle ledelsesteams nødtigt ville undvære. Hvordan vil man rekruttere fremtidens ledere i byen, når man nu ikke længere har souschefer? Hvordan kan man sikre institutionernes kultur, hvis man ved lederskift skal hente ledere udefra hver gang? Nu er det ofte souschefer, som kommer fra egen personalegruppe, der søger lederstillingerne i institutionerne. Dette bevirker, at institutionen oftest kan køre videre uden problemer for både personale,



børn og forældre, da stedets ånd bevares. Tag et kig på, hvor mange ledere der går fra i løbet af de næste fem år, og fortæl os så, hvordan I vil sørge for, at institutioner kan bibeholde deres særpræg.

Klyngeinstitutioner er stordrift, og det klinger grimt i vores ører. Vi tror ikke på, at den pædagogiske faglighed nødvendigvis bliver bedre. Se på andre omsorgsområder, hvor det er indført. I risikerer, at området udtømmes for dygtigt fagligt personale og dermed bliver fyldt op med folk, der ikke brænder for faget. Er der en klokke, der ringer? Eller skal vi pege på tidens mange historier i medierne om hjemmeplejen?

Det kan godt være, at der er små institutioner, som ikke er økonomiske rentable og derfor logisk bør have samdrift med andre. Men derfra og til, at vi alle skal ind i store klynger med alt for mange børn og for mange forskellige institutionskulturer, der presses sammen, er for os helt ude i hampen.

Om det i virkeligheden giver besparelser, tvivler vi i øvrigt også på. Hvorfor venter I ikke på Århus Kommunes evaluering af klyngeinstitutioner, som kommer i efteråret?

Når man kommer med kritik af nedskæringer, som I udmelder, så bør man også have egne forslag til forbedringer. Det har vi også. Nogle nemme, mens andre kræver visioner og kamp for politikerne. Men tør de at være visionære på fagets vegne?

Vores forbedringsforslag er, som følger:

1. Stop indkøbsordningen. Vi overbetaler for vores vareindkøb. Det er ikke billigere. Se alle indlæg i pressen og i fagblade.
2. Stop samarbejdet med Koncernservice, og flyt det tilbage i forvaltningen.
3. Tag pengene fra Parkering København, og flyt dem til B&U. I har før brugt penge derfra til området.
4. Tag kampen op med regeringen. Løft kommuneskatten med 1 %. Tør I det? Befolkningen i København vil stå bag jer og kæmpe sammen med jer. Hvis ikke landets største kommune tør at vise trods, hvem tør så?
5. Københavns Kommune har været ude og fortælle, at de har overskud på det samlede budget, og alligevel skal vores område spare 360 millioner. Det lyder forkert i vores ører.

Vi vil til sidst håbe, at politikerne i Københavns Kommune husker på, at de er valgt af folket for at regere for folket og ikke imod folket. Vil I påstå, at folket i København står bag jeres forslag om nedskæringer på børneområdet?

Vis nu for en gangs skyld, at der er hold i jeres ord. Gør København til børnenes by og drop nedskæringer, klyngeinstitutioner m.m. Gå nu i dialog med fagets personale og faglige organisationer, og lad os sammen skabe et København, hvor vi kan prale af, at vi tænker stort, langt og visionært.

Med venlig hilsen

Personaler i Brobergsgade integrerede institution

*Steen Møller*

*Marianne Larsen*

*Caroline Dittmann*

*Steen Stejneger Jønsen*

*Jens Sørensen*

*Lise-Lotte Vestorp*

*Johan Henrik Karo*

*Ronne Bellin*

*Anders Madsen*

*Mette Nyboer*



## NEJ TIL KLYNGER, JA TIL NETVÆRK.....

16/8-2010.

Vi i børnehaven Hylet kan ikke se os selv som en del af en klynge hvor ledelsen er placeret eksternt fra selve børnehaven. En ledelse der ikke er synlig, kan ikke påvirke kollegaer/medarbejdere i en positiv retning ved eksemplets magt. Hverken pædagogisk, personaleudvikling, ansvarlighed, mobning på arbejdspladsen, forældreinvolvering eller nedbringelse af sygefravær.

Den tidsramme, der er sat for processen, mener vi stadigvæk er meget utilfredsstillende. I forventede, at vi på kun 14 dage, skulle komme med konstruktive strukturforslag.----Forslag der vedrører omkring 51.000 børn, dobbelt så mange forældre, samt alle ansatte i daginstitutionerne. Vi har brugt rigtig mange år på at bygge den institution op, som vi har i dag og vi mener stadig ikke at den tidsfrist er rimelig. Ligeledes er det under alt kritik at de økonomiske nøgletal ikke ligger til disposition. Den er uacceptabel og vil kun give problemer på både kort og lang sigt.

Vi vil med dette brev tage afstand fra, ikke alene måden, men også tidsrammen og selve planerne om at indføre klyngeledelse.

Hylet er en forældre oprettet, selvejende og kollektiv ledet børnehave, der startede i 1972. Hylet er særdeles efterspurgt af forældre, der specielt ønsker en lille institution, hvor børnene får nærhed og overskuelighed og hvor de selv får indblik og tryghed. De vælger ligeledes Hylet, fordi de ved at de kan og vil få stor indflydelse på deres barns børnehaveliv og samtidig yde en arbejdsindsats både administrativt og praktisk.

Vi er for få år siden blevet en idrætsinstitution. Det betyder, at vi til stadighed udvikler os fagligt, samt at vi styrker og udvikler vores sammenhold og arbejdsglæde i personalegruppen. Den arbejdsglæde har en positiv effekt på både børn og forældre i Hylet.

I forhold til vores kollektive ledelsesform, har vi rigtig svært ved at se hvordan den kan bevares i en kommende klyngestruktur.

I Indre by har vi i forvejen et udmærket netværk med de øvrige kollektivt ledet institutioner, men vi ligger langt fra hinanden og vi arbejder ikke under samme paraplyorganisation.

Vores kollektive måde at lede og udvikle en daginstitution på, er meget forskellig fra en traditionelt ledet institution.

Derfor har vi taget kontakt til de øvrige kollektive institutioner i København med henblik på at lave et kollektivt netværk. Vi kan se at der er nogle positive elementer i at oprette og udbygge et sådan netværk, men med den korte tid der har været og med en sommerferie med nye børn og forældre der skal køres ind i vores institutioner har der ikke været meget tid. Det Kollektive Netværk har

Børnehaven Hylet  
Rømersgade 7 1362 København K  
Telefon 3313 0363- Email: [hylet@hylet.dk](mailto:hylet@hylet.dk)



foreløbig to over overskrifter. Den pædagogiske udvikling og forenkling af det administrative arbejde.

De institutioner der er i Det Kollektive Netværk er Røde Ko i Centrum, Studenterrådets vuggestue, Botanisk Haves vuggestue, Røde Rose 1, Krauseren, Fritidshjemmet i Møllegade.

Vi arbejder videre med at udbygge netværket, men vil dog tage forbehold for hvordan det videre arbejde kommer til at forløbe når vi får de økonomiske nøgletal.

Men I må forstå, at hvis I fastholder jeres krav, både med hensyn til tidsfrister og klyngedannelser over hovedet på os alle, vil vi overveje at se på en mulig privatisering af Idrætsbørnehaven Hylet. Vi frygter at vores pædagogiske ejerskab for institutionen forsvinder ved klyngedannelse, og at det hele bliver for ensrettet, hvilket vi ikke er interesserede i.

Hylet repræsenterer et så specielt tilbud til Københavnske forældre og børn, at vi skulle have lov at fortsætte som enkeltstående daginstitution, bare for at vise at Københavns kommunes udbud af pasningstilbud er mangfoldigt.

Vi vil gerne bede om en bekræftelse på at dette brev er modtaget. Det første brev vi sendte fik vi ingen respons på hverken en bekræftelse af at det var modtaget eller et svar.

På Idrætsbørnehaven Hylets vegne

Bestyrelsen og personalet

Bestyrelsesformanden

## Høringssvar om Klyngeledelse

Vi er på flere områder imod klyngeledelse og redegør nedenfor hvorfor – men kort sagt er vi bange for at det får alvorlige konsekvenser for børnene. Vi kommer med alternative spareforslag. Vi synes desuden, der er alt for mange uafklarede spørgsmål.

### Økonomi:

Klyngeledelse er blevet foreslået for at effektivisere og især spare penge.

Der påregnes en besparelse på 80 mio kr. ved at indføre klyngeledelse. Dette er en *beregnet* besparelse, men er den reel?

Det koster tid og kræfter og dermed penge at indføre en ny struktur. En klyngeleder koster flere lønkroner pga det større ansvarsområde. Ligesom indførelsen af en klyngeleder er et ekstra indskudt administrativt led mellem institutionen og forvaltningen. Vi mener derfor ikke, at der kommer til at ske en besparelse. Det ser heller ikke ud til, at man har sparet penge og lederstillinger, de steder man forsøgsvis har indført klyngeledelse.

### Vi mener derfor, at man hellere skulle effektivisere det bestående system:

- Flyt administrative opgaver fra den daglige leder til HK'er i forvaltningen, der er vant til adm. opgaver og derfor bruger mindre tid på opgaverne.
- Ophæv de dyre indkøbsordninger og lade institutionerne forvalte dette ansvar selv.
- Gør IT-ordningen frivillig; der betales f.x. 10.000,- i support om året. Lade institutionerne forvalte dette ansvar selv.
- Virksomhedsplanen skal holde i 2-5 år i stedet for 1 år, idet den er meget krævende at lave og "koster" mange personale timer.
- Afskaf 3 års-testen som standard på alle børn, men lade det være en pædagogisk vurdering, om det er nødvendigt for det enkelte barn.
- Afskaf børnemiljøvurderingen, da den i forvejen er en integreret del af vores dokumentationsarbejde.
- Revurder pladsanvisningsreglerne, da de nuværende regler koster tid og penge i forhold til overflytninger og almindelige ventelister i og udenfor kommunen.
- Reducer /afskaf institutionens papirarbejde ved pædagogiske tilsyn.

### Børnene:

Er bedst tjent med at have et nært forhold til deres institution, idet det giver tryghed. Visse børn er ekstra følsomme for ændringer i dagligdagen. Det er uafklaret, om pædagoger fra andre institutioner i klyngen skal dække ved sygdom. Dette ses som et problem, hvis der hele tiden kommer et nyt ansigt i sygdomsperioder. Vi foreslår derfor, at man i stedet opretter et flyverkorps til at varetage klyngens vikardækning, som et alternativ til at rykke rundt på det faste personale.

Ligeledes anbefaler vi ikke, at børn skal rykkes rundt i klyngen i ferier osv.

En strukturændring er krævende, og det kan meget let gå ud over børnene, hvis pædagoger og leder skal bruge meget energi, tid og penge på at indarbejde den nye struktur – f.x. møder ude af huset med klyngeledelsen.

### Personale:

Klyngeledelse er besluttet oppefra, og det kan give manglende motivation for indførelse blandt personalet. Ikke mindst fordi incitamentet er besparelse.

Vi anbefaler et nærhedsprincip i klyngerne – hvor institutionen selv vælger pædagogik, varetager den nære kontakt med børn og daglige arbejdsfunktioner, tillidsfunktion og arbejdsmiljøarbejde. Hver institution bør have sin egen tillidsmand og arbejdsmiljørepræsentant.

Vi anbefaler at hver institution har eget køkken- og rengøringspersonale.

### Souschef:

Vi ønsker vores souschef ændret til afdelingsleder for vuggestuen, idet vi har 4 stuer – 2 vuggestuer og 2 børnehavestuer (som ligger adskilt i forhold til hinanden).

Vi har meget gavn af vores souschef, der er sparrer med lederen i både daglige og i svære problemstillinger. Ligesom hun varetager mange svære samtaler med personalet – der virker forebyggende på sygefraværet. Det er vores opfattelse, at dette forebyggende arbejde sparer en hel del penge på den lange bane.

Forsvinder souschefen - og vedkommende bliver ansat som pædagog - kan det skabe uro og utryghed i personalegruppen, da tilliden og processer, der er i gang, bliver brudt.

Forsvinder souschefen fra institutionen, må lederen sparre med ledere fra de andre institutioner i klyngen/klyngelederen – og de kender ikke forældre og personale på samme måde.

### Forældrebestyrelse:

Det er uafklaret, hvorvidt hver institution skal bibeholde sin egen forældrebestyrelse, eller om der skal være en fælles for klyngen. Vi mener, det er vigtigt, at hver institution har sin egen forældrebestyrelse, så forældrene kan engagere sig og være med at forme børnenes hverdag. Dette nærhedsprincip er vigtigt for børnenes trivsel.

Alt i alt mener vi at, der er en reel trussel for manglende forældreengagement, hvis man ender med kun én fælles forældrebestyrelse. Dette er meget uhensigtsmæssigt, idet forældreengagementet også er med til at spare penge ved f.x. arbejdsdage og fondsansøgninger.

De kommende forældrebestyrelsers roller og ansvar skal afklares. Vi sætter krav om bevarelse af forældrebestyrelse i hver institution.

### Pædagogisk leder:

Jobbeskrivelse (rolle og ansvarsområde) mangler!! Ønskes afklaret.

### Klyngeleder:

Jobbeskrivelse (rolle og ansvarsområde) mangler!! Ønskes afklaret.

### Der er derudover mange uafklarede spørgsmål:

Hvad er det overordnede mål med strukturændringen – ud over påståede besparelser?

Hvordan bliver normeringen?

Beholder hver institution sit eget særpræg – eller skal man have ens virksomhedsplaner? Vi ønsker uden tvivl at bevare vores særpræg.

Hvordan - og hvor ofte - holdes kontakten mellem klyngeleder og pædagogisk leder?

Hvor skal klyngelederen være fysisk?

Vil der være tvungen ferie og skal personalet i klyngen dække ind for hinanden i ferier?

Hvordan bliver den daglige kontakt mellem ansat og klyngeleder? Skal udfordringer som f.ex skemalægning, ferieønsker og afspadsering løses i institutionen eller klyngen?

Hvad er den praktiske plan for implementeringen af klyngeledelse?

Vi ønsker bekræftelse på, at udvalgets politiske medlemmer har modtaget dette brev.

Vi forventer svar på høringsvaret.

**Med venlig hilsen**

**Forældrebestyrelsen og personalet i Børnebastionen**

Kbh. Kom. Børneinst.  
"Børnebastionen"  
Amagergade 6  
1423 København K  
Tlf. 32 96 33 15

**Helle Juul Kofod**

---

**Fra:** Marcello Linkimer  
**Sendt:** 04. august 2010 08:33  
**Til:** BUFKP Budget og Regnskab; BUFKP Kapacitetsstyring  
**Emne:** VS: Henvendelse fra paraplyerne om primært ny budgettildelingsmodel  
**Vedhæftede filer:** Brev til BUU og BUF B 0710 (4).pdf

Fremsendes til kontorpostkasserne for en god ordens skyld - her i hvad der for mange er ferietid...

Med venlig hilsen

Marcello Linkimer

KØBENHAVNS KOMMUNE  
Børne- og Ungdomsforvaltningen  
Politisk Strategisk Sekretariat  
Rådhuset  
1599 København V  
Telefon: 33 66 20 66  
Telefax: 33 66 70 38  
E-mail: [malink@buf.kk.dk](mailto:malink@buf.kk.dk)  
Hjemmeside: [www.kk.dk](http://www.kk.dk)

Tilmeld dig nyhedsbreve med mødemateriale vedr. Børne- og Ungdomsudvalgets møder:

<http://www.kk.dk/Nyhedsbrev/Nyhedsbreve.aspx>

---

**Fra:** Marcello Linkimer  
**Sendt:** 3. august 2010 12:31  
**Til:** Henriette Bjørn Nielsen; Klaus Michelbrink; Anne Markworth; Sti Andreas Garde  
**Emne:** Henvendelse fra paraplyerne om primært ny budgettildelingsmodel

Kære alle

Der er p.t. ikke truffet beslutning om hvorvidt BUU skal mødes med paraplyerne (se mailen for neden samt vedhæftede fil), men der skal under alle omstændigheder udarbejdes en form for "administrativt svar" til paraplyerne. Af brevet virker det som om paraplyerne i denne omgang er mest interesseret i spørgsmålet om den nye budgettildelingsmodel. Er der nogen af jer, der har et bud på hvad vi kan svare paraplyerne (bør vi ikke invitere dem til et møde med forvaltningen om budgettildelingsmodellen)?

Jeg forstår på Jesper at det er forventningen at modellen præsenteres for BUU på udvalgsrådet den 1. september 2010, hvor også forslag til klyngedannelse efter høringsrunden behandles. Derfor skal et eventuelt forvaltningsmæssigt møde med paraplyerne afholdes forinden og dermed snarest muligt.

Med venlig hilsen

Marcello Linkimer

KØBENHAVNS KOMMUNE  
Børne- og Ungdomsforvaltningen  
Politisk Strategisk Sekretariat  
Rådhuset

1599 København V  
Telefon: 33 66 20 66  
Telefax: 33 66 70 38  
E-mail: [malink@buf.kk.dk](mailto:malink@buf.kk.dk)  
Hjemmeside: [www.kk.dk](http://www.kk.dk)

Tilmeld dig nyhedsbreve med mødemateriale vedr. Børne- og Ungdomsudvalgets møder:

<http://www.kk.dk/Nyhedsbrev/Nyhedsbreve.aspx>

---

**Fra:** Thomas Hjortenberg  
**Sendt:** 2. august 2010 14:43  
**Til:** Elizabeth Bonde; Casper Dall  
**Cc:** Jesper Rønnow Simonsen; Christine Brochdorf; Henriette Bjørn Nielsen  
**Emne:** SV: Høringsmateriale vedr. ny institutionsstruktur i Kommunen

Kære Elizabeth,

Der er ikke svaret på henvendelsen fra Borgmestersekretariatets side i sommerferien.

Hvis vi skal fortsætte den linie, der blev lagt før sommerferien, vil jeg mene, at der skal udarbejdes et administrativt svar på henvendelsen, der overvejende går på procesmæssige og økonomiske forhold omkring klynger. Jeg er dog nødt til at få enten Else eller Christines go til dette, hvorefter der skal bestilles et administrativt svar gennem Marcello og Henriette.

Det skal vendes med Anne, om hun er indstillet på et møde mellem paraplyerne og resten af udvalget. Det vil jeg foreslå, vi kort vender under eventuelt på direktionsmødet på tirsdag, hvor hun er tilbage.

vh Thomas

---

**Fra:** Elizabeth Bonde  
**Sendt:** 2. august 2010 12:05  
**Til:** Casper Dall; Thomas Hjortenberg  
**Cc:** Jesper Rønnow Simonsen  
**Emne:** VS: Høringsmateriale vedr. ny institutionsstruktur i Kommunen

kære begge - ved I om der er svaret på ndst. henvendelse fra paraplyerne? - og det kan vel være en meget god ide at invitere hele udvalget til evt. møde?

- hilsen Elizabeth

---

**Fra:** Cecilia Lonning  
**Sendt:** 8. juli 2010 19:44  
**Til:** Elizabeth Bonde  
**Emne:** VS: Høringsmateriale vedr. ny institutionsstruktur i Kommunen

Hej Elizabeth.

Hvis der arrangeres et møde med paraplyerne - som brevskriverne lægger op til - vil I så ikke invitere hele udvalget hertil ?

Mange hilsener Cecilia



**Fra:** Anne-Margrethe Jensen [mailto:amj@frie.dk]

**Sendt:** ti 06-07-2010 11:53

**Til:** Borgmesteren for BUF; Sofie K. Led; Jesper Christensen; Pernille Gaarde Bendix; Iben Wiene Rathje; Trine Schaltz; Rikke Lauritzen; 'Rasmus Jarlov (rasmus.jarlov@ft.dk)'; Cecilia Lonning; Manu Sareen; Karin Storgaard; Else Sommer; Børne- og Ungdomsforvaltningen

**Emne:** Høringsmateriale vedr. ny institutionsstruktur i Kommunen

Til Børne- og Ungdomsudvalget samt til Børne- og Ungdomsforvaltningen i København

Paraplyorganisationerne fremsender hermed vedhæftede brev.

Med venlig hilsen

Ebbe Søgaard og Anne-Margrethe Jensen



Højreklik her for at hente billeder.  
For at beskytte dine personline

Landsforeningen Frie Børnehaver og Fritidshjem  
Fonden Frie Børnehaver - Børn og Service  
Klerkegade 10B  
1308 København K  
Telefon: 33148890  
[www.frie.dk](http://www.frie.dk)

*Asylselskabet, Børneringen, Danske Daginstitutioner, DLO, Frie Børnehaver  
og Fritidshjem, Menighedernes Daginstitutioner, Prinsessegårde, SBBU*

København d. 6. juli 2010.

Til Børne- og Ungdomsudvalget samt Børne- og Ungdomsforvaltningen i København.

Paraplyorganisationerne har modtaget et høringsmateriale vedr. ny institutionsstruktur i Københavns Kommune, som vi herved gerne vil kvittere for. Vi vil forberede vores hørings svar hen over sommeren og indsende det senest d. 18. august.

Vi har imidlertid allerede nu nogle foreløbige kommentarer til høringsmaterialet og processen.

Perioden frem til den 18. august finder vi er en meget kort høringsfase. Dels er der sommerferier, der skal afvikles, og dels er der bestyrelser som skal finde muligheder for at kunne mødes og være beslutningsdygtige - og ikke mindst skal der være en demokratisk proces i hver enkelt institution. Vi indretter os selvfølgelig efter de givne omstændigheder, men vil ikke undlade at udtrykke, at vi finder, at det er en endog meget kort proces, og især når der er tale om så fundamentale forandringer.

Vi har noteret os, at Københavns Kommune vil indføre en ny ledelsesstruktur på det kommunale område, og at man ønsker en parallel struktur på det selvejende område med en forståelse af den selvejende institutions juridiske konstruktion, hvor det er institutionsbestyrelserne, der kan tage beslutning om evt. ny ledelses- og institutionsstruktur. Vi har også noteret os, at forvaltningen vil se på de forslag, som allerede er indsendt eller nu indsendes fra institutionsbestyrelserne, at der er åbnet op for tværgående initiativer og netværksdannelser på mindre end det først udmeldte børneantal, og at der sker en ligestilling af områderne, således at alle ledere tilbydes mulighed for lederuddannelse tonet efter deres opgaveportefølje og driftsforhold.

Selvejende institutioner drives som oftest af en bestyrelse med forældreflertal og med baggrund i en driftsoverenskomst med Københavns Kommune. Bestyrelsen er øverst ansvarlige for den selvstændige juridiske enhed, som den selvejende institution er, og skal varetage dennes interesser og vedligeholde dennes værdigrundlag og egenkapital. Bestyrelsens forretningsmæssige dispositioner er ansvarspådragende og følgelig kan den derfor ikke træffe beslutninger, som den ikke kender konsekvensen af. Da høringsmaterialet fra Københavns Kommune ikke indeholder budgetgrundlaget og den nye ressourcetildelingsmodel, ligesom materialet ikke indeholder informationer om, hvordan den nye ledelsesstruktur vil se ud, må vi råde bestyrelserne til at foretage et forbehold i deres svarbrev og ikke give bindende tilsagn, før disse er kendte.

Vi er bekymret for konsekvenserne af en evt. beslutning om ny institutionsstruktur for så vidt angår den pædagogiske kvalitet og nærværet overfor børnene, ledernes og medarbejdernes arbejdsmiljø og forældredemokratiet. Særligt finder vi det urovækkende, at der ikke foreligger en eneste beregning af, hvordan konsekvenserne for den enkelte institution vil kunne komme til at se ud, endside simuleringer af de nye personalenormeringer. Især i de mindste institutioner, som skal dække den samme åbningstid som de store, og hvor ledelsernes timer indgår i dækning af denne, er

*Asylselskabet, Børneringen, Danske Daginstitutioner, DLO, Frie Børnehaver  
og Fritidshjem, Menighedernes Daginstitutioner, Prinsessegården, SBBU*

der grund til at bekymre sig. Høringsmaterialet fremviser eksempler på en ny tildelingsmodel med et grundbeløb ned til 100.000 kr. - hvor det i dag er ca. 350.000 kr. En hurtig beregning vil vise, at de vil kunne forvente en nedskæring af personalet med en kvart million kroner i et budget på måske 2 millioner – eller en besparelse på 13 %, og det foruden de øvrige besparelser, der kan forventes. Vi har fremført, at en evt. ny ressourcefordelingsmodel må indeholde et grundbeløb, det må hvile på lighedsgrundsætningen, så borgerne ikke behandles ulige og at institutionen har mulighed for at dække åbningstiden pædagogisk forsvarligt, og at modellen må bygge på, at ledelsesarbejdet er mere end administration, samt at beregningen også må tage hensyn til størrelsen af det personale, som lederen skal styre og udvikle.

Paraplyorganisationerne ønsker at en ny økonomimodel, en ny ressourcefordelingsmodel (herunder det nye grundbeløb/garantibeløb og incitamentsstrukturen), og en ny ledelsesstruktur drøftes med os samlet, forinden beslutning herom tages. Ligeså ønsker vi samlet at medvirke til udvikling af en evt. ny driftsoverenskomst eller tillæg til den bestående.

Med henblik på at kunne rådgive vores tilknyttede institutioner bedst muligt, og med henblik på at kunne komme i gang med de opgaver, som vi har foreslået i vores tidligere brev, vil vi anmode om et møde om sagen hurtigst muligt.

Med venlig hilsen

*Asylselskabet Børneringen Danske daginstitutioner DLO Frie Børnehaver*

*Menighedernes Daginstitutioner Prinsessegården SBBU*

gen.

(114)

**Helle Juul Kofod**

**Fra:** Arouba A. Saleh  
**Sendt:** 16. august 2010 16:33  
**Til:** Anne Vang  
**Emne:** Forslag til anden model end klyngeledelse  
**Vedhæftede filer:** Forslag i forlængelse af vores høringsvar af 15 juli 2010.doc

Hej

Her er vores forslag til ny model.

På vegne af Netværksgruppe C og Med venlig hilsen  
Arouba Saleh  
Mosters Hus  
Møllegade 35  
2200 København N.  
Tlf.nr. 35240880

20-08-2010

København d. 16. august 2010

**Vedr. Svar på Faktaark fra d.13. juli fra Henriette B. Nielsen ang. økonomi i ny institutionsstruktur**

Efter gennemlæsning af ovennævnte, er vi blevet opmærksomme på, at det er muligt at søge om at indgå i en anden ledelsesmodel end den først antagne.

Begrundet bl.a. i de argumenter, vi har fremført i vores høringssvar af d. 15. juli 2010, vil vi gerne foreslå en forsøgsordning, hvor vores netværksgruppe parallelt med indførelse af klyngeledelse i København (hvis denne bliver vedtaget) afprøver en model, som er baseret på et styringsnetværk. Ideen og strukturen har vi fået fra Gentofte kommune, som fra 2004 og frem til 2006 kørte et pilotprojekt omkring netværksledelse. Det var erfaringerne fra dette projekt, der førte til udformningen og etableringen af styringsnetværk, som siden januar 2007 har været praktiseret i Gentofte kommune.

Vi forestiller os at etablere et styringsnetværk i vores eksisterende netværksgruppe. 4 af vores institutioner er allerede inddelt i samme klynge, og fælles for 3 af os er, at vi fysisk ligger tæt på hinanden på matriklen "De gamles by" på Indre Nørrebro. Vi er institutioner med børn i alderen 0 – 6 år, og har mere eller mindre samme faglige værdigrundlag.

Som tidligere nævnt, er vi en gruppe ledere, som har et velfungerende og tæt samarbejde, og som for længst har givet hinanden konkrete "kasketter" på og uddelegeret ansvarsopgaver blandt os, derfor har vi kunnet praktisere en kompetence- og arbejdsfordeling, når det har været nødvendigt. Af samme grund har vi klaret os upåklageligt, og ofte uden at hente hjælp hos vores forvaltning. Vi har stor tillid og tiltro til hinanden, og er derfor sikre på at magte kommende udfordrende arbejdsopgaver, som en styringsgruppe og uden en klyngeleder.

Vores netværksgruppe har i flere år samarbejdet på tværs af institutionerne, for at hente inspiration og ideer til bl.a. at udvikle vores pædagogiske praksis, visioner og mål. Derudover har vi hvert år tilrettelagt og planlagt faglige kurser, hvor vores pædagoger har deltaget. Samarbejdet har omfattet både personalegrupper og os i ledelsesteamet, med inddragelse af vores souschefer. Det er for os et værdifuldt og uerstatteligt samarbejde, som vi har meget glæde af og svært ved at give afkald på.

Under forsøget påtænker vi at bibeholde vores souschefer. Souschefen har altid haft en dobbelt rolle, og dækker dels områder som kollega, dels som leder for kollegaerne, og dermed får souschefen et indgående kendskab til, hvad der rører sig i institutionen (også i krogene). Som leder skal man have personalets tillid og fortrolighed, men da det sker i en begrænset form, er det ofte sammen med souschefens iagttagelser, at billedet bliver fuldent.

Vi er af den opfattelse, at det bliver yderst svært at udligne 5 souschefer med en klyngeleder, uden at det bliver på bekostning af kvaliteten på kerneydelsen i institutionerne. Derved bliver der yderligere et administrativt led, og en nødvendig sparringspartner for os ledere fjernet fra vores virkelighed. Desuden vil institutionerne miste en vigtig fagperson, hvilket resulterer i, at et læringsmiljø for kompetente kommende ledere forsvinder - for det bliver man ikke alene af efteruddannelse og deltagelse på kurser, men i den grad også ved ledelsespraksis.

Modellen (se bilag) er baseret på en struktur med en formand, der organiserer og styrer gruppen, med en tilhørende ansvarsfordeling, hvor hver leder i netværket påtager sig at være ambassadør på konkrete områder, man er tovholder på, specialiserer sig i og videreformidler til de øvrige i gruppen.

På den måde dækker man områder som, og herunder vil vi belyse, hvordan vi forestille os at løse opgaverne;

**Læreplaner/fokuspunkter:** Vi har hvert år læst og evalueret hinandens årsplaner. Vi drøfter fokuspunkter i forhold til læreplanstemaer, handleplaner og overvejelser herom. Vi har ofte valgt at arbejde ud fra omtrent samme pædagogiske principper og handleplaner, og har evalueret på, hvordan det er gået med aktiviteter, forløb og opnåelse af mål, vi har sat os.

**Forbyggende arbejde:** Vi påtænker, at en af os skal have et gennemgående kendskab til ekspertbistand samt hjælpeforanstaltninger, når det gælder familier og børn med særlig behov. Vi har ofte uformelle drøftelser vedrørende børn og familier af særlige karakter, for at undersøge muligheder og begrænsninger, før vi henvender os til eksperter på området. Vi orienterer os også om støtteforanstaltninger i forhold til personalemedlemmer, som er i krise eller har brug for en særlig form for hjælp eller vejledning.

**Økonomi/lønstyring:** Vi er bekendte med dem af os, der har flair for tal og lønudregninger, og som udover det hurtigt kan danne sig et overblik over økonomiberegninger, prognoser og lønstyring. Hvor vejledning og undervisning hurtigt kunne opnås, når det er nødvendigt. Det samme gør sig gældende i forhold til deadlines på afleveringer af forskellige rapporter, skemaer og lignende, eller når der skal undersøges processer vedr. refusioner.

**Kommunikationsansvarlig:** Eftersom vi har et godt kendskab til hinandens kvalifikationer, giver det os indblik i, hvem der er en god formidler, som er i stand til at kommunikere og få budskaberne frem i lyset. Vedkommende vil selvfølgelig blive vores meddeler og talerør udadtil.

**Arbejdsplads- og børnemiljøvurdering:** Vi drøfter og sammenligner både vores APV. samt BMV. og har ofte fået ideer til at ændre og gennemføre løsningsmodeller. Det er en kæmpe hjælp at bruge hinanden, hvis nogle af os er gået i stå eller har svært ved at få øje på løsninger, for at komme videre.

**Personalepolitikker:** Vi læner os selvfølgelig op ad Københavns Kommunes personalepolitikker, men har dog gjort det til en vane at læse og drøfte hinandens forskellige politikker. Vi har ikke identiske politikker, men der er hentet meget inspiration hos hinanden, da der ofte er en bred enighed omkring politikkerne. Desuden er personalemner og problematikker tit sammenlignelige hos os, og vi på den måde kan vejlede hinanden i konkrete sager, hvis nogle af os har erfaret noget tilsvarende.

**Forældresamarbejde og indflydelse:** Kendetegnende ved forældregrupperne for alle vores institutioner er, at det er en velfungerende, aktiv og engagerede forældregruppe, som er tilfredse med vores pædagogik, værdier og principper. Vi har engagerede forældrebestyrelser, som er indforstået med vores beslutning, og som bakker 100% op om forslaget om et pilotprojekt på 2 – 3 år.

Økonomisk ville vi som et styringsnetværk påtage os samme besparelser, som resten af Københavns kommunes institutioner, samtidigt med besparelsen på klyngelederens lønudgift, da dennes opgaver ville være fordelt i styringsnetværket. Vi er sikre på, at det er en opgave, vi ville kunne overkomme uden besvær.

Vi har kontakt til en konsulent i Gentofte, som i forvejen har konsulentopgaver i forbindelse med kommunens ledelsesstruktur. Hun har indvilget i at være vores supervisor i forsøgsperioden. En

forsøgsperiode, som vi forestiller os ville vare 2 – 3 år. Og vigtigst af alt, er vi er en ledergruppe, som har en stor lyst og en stærk vilje til at kaste os ud i forsøgsprojektet!!

I håb om lydhørhed og positiv respons

Netværksgruppe C på Indre Nørrebro

Monika Zober Høsegården

Birgit Rasmussen Kastaniehuset

Lonnie Florang 7 Springeren

Jytte Larsen Kernehuset

Arouba Saleh Mosters Hus

Bilag: Styringsnetværk i Gentofte Kommune – dagtilbudsområdet.

## Styringsnetværk i Gentofte Kommune – dagtilbudsområdet



I Gentofte Kommune har Børne- og Skoleudvalget besluttet at indføre styringsnetværk for lederne på daginstitutionsområdet 1. januar 2007. I 2004 blev der iværksat et pilotprojekt omkring netværksledelse, bestående af 3 netværk med 5-7 institutioner. På baggrund af erfaringerne fra pilotprojektet, der blev afsluttet i efteråret 2006 blev det vedtaget af Børne- og Skoleudvalget at etablere styringsnetværk på dagtilbudsområdet.

Baggrunden for etableringen af denne ledelsesstruktur er et ønske om i højere grad at støtte op om og styrke ledelsesfunktionen på dagtilbudsområdet. Mange daginstitutionsledere oplever i dag øgede krav fra kommunen, forældrene, bestyrelserne og medarbejderne i forbindelse med løsningen af opgaver. Opgaverne er blevet flere og mere komplekse samtidig med, at forventningerne til lederne er øget.

### Organisering af styringsnetværk

Børn og Forebyggelse har inddelt samtlige daginstitutioner i 10 styringsnetværk, der hver består af 5-9 institutioner (både selvejende og kommunale). De er etableret under hensyn til en jævn fordeling af institutionstyper (vuggestuer, børnehaver, kombinerede og integrerede institutioner). Alle daginstitutionerne er således repræsenteret i et styringsnetværk, hvor daginstitutionslederne mødes 10-12 gange om året. Møderne er forum for refleksion, sparring, udforskning af praksis og videndeling. I hvert styringsnetværk er der en institutionsleder der varetager formandskabet, og 5 ambassadørposter indenfor følgende områder:

- Pædagogiske læreplaner
- Forebyggende arbejde
- Økonomi/lønsumsstyringsansvarlig



- Intranet/kommunikationsansvarlig.

- Børnemiljø.

En ambassadør påtager sig ansvaret for en primær opgave i teamet, videreformidler viden og give inspiration til de øvrige ledere.

### **Vision**

Børn og Forebyggelses vision er, at styringsnetværk på dagtilbudsområdet skaber gode forudsætninger for ledelsesmæssig kvalitetsudvikling. Netværket er med til at skabe samarbejde på tværs af institutioner, tænker innovativt i fællesskab, arbejder forebyggende og løse konkrete problemstillinger lokalt. Styringsnetværkene er grundlaget for et tættere samarbejde og dialog mellem decentrale ledere, Børn og Forebyggelse og det politiske niveau.

## Helle Juul Kofod

---

**Fra:** Arouba A. Saleh  
**Sendt:** 18. august 2010 09:43  
**Til:** Fællespostkasse Borgerrepræsentationens Sekretariat  
**Emne:** SV: Forslag til anden model end klyngeledelse  
**Vedhæftede filer:** Forslag i forlængelse af vores høringsvar af 15 juli 2010.doc

Kære Jakob

Tak for bemærkningen. Jeg prøver igen:-)

Med venlig hilsen  
Arouba Saleh

---

**Fra:** Fællespostkasse Borgerrepræsentationens Sekretariat  
**Sendt:** 17. august 2010 16:00  
**Til:** Arouba A. Saleh  
**Emne:** SV: Forslag til anden model end klyngeledelse

Kære Arouba Saleh

Der er ikke vedhæftet noget dokument til din mail. Du bedes venligst fremsende dit dokument igen.

Med venlig hilsen

Jakob Monefeldt

---

KØBENHAVNS KOMMUNE  
Borgerrepræsentationens Sekretariat

Rådhuset  
1599 København V

Telefon: 33 66 28 26  
Telefax: 33 66 70 00  
E-mail: [jam@okf.kk.dk](mailto:jam@okf.kk.dk)  
Web: [www.kk.dk](http://www.kk.dk)

---

**Fra:** Arouba A. Saleh  
**Sendt:** 17. august 2010 14:06  
**Til:** Fællespostkasse Borgerrepræsentationens Sekretariat  
**Emne:** Forslag til anden model end klyngeledelse

Hej

Her er vores forslag til ny model.

På vegne af Netværksgruppe C og Med venlig hilsen  
Arouba Saleh  
Mosters Hus  
Møllegade 35  
2200 København N.  
Tlf.nr. 35240880

20-08-2010

København d. 16. august 2010

**Vedr. Svar på Faktaark fra d.13. juli fra Henriette B. Nielsen ang. økonomi i ny institutionsstruktur**

Efter gennemlæsning af ovennævnte, er vi blevet opmærksomme på, at det er muligt at søge om at indgå i en anden ledelsesmodel end den først antagne.

Begrundet bl.a. i de argumenter, vi har fremført i vores høringssvar af d. 15. juli 2010, vil vi gerne foreslå en forsøgsordning, hvor vores netværksgruppe parallelt med indførelse af klyngeledelse i København (hvis denne bliver vedtaget) afprøver en model, som er baseret på et styringsnetværk. Ideen og strukturen har vi fået fra Gentofte kommune, som fra 2004 og frem til 2006 kørte et pilotprojekt omkring netværksledelse. Det var erfaringerne fra dette projekt, der førte til udformningen og etableringen af styringsnetværk, som siden januar 2007 har været praktiseret i Gentofte kommune.

Vi forestiller os at etablere et styringsnetværk i vores eksisterende netværksgruppe. 4 af vores institutioner er allerede inddelt i samme klynge, og fælles for 3 af os er, at vi fysisk ligger tæt på hinanden på matriklen "De gamles by" på Indre Nørrebro. Vi er institutioner med børn i alderen 0 – 6 år, og har mere eller mindre samme faglige værdigrundlag.

Som tidligere nævnt, er vi en gruppe ledere, som har et velfungerende og tæt samarbejde, og som for længst har givet hinanden konkrete "kasketter" på og uddelegeret ansvarsopgaver blandt os, derfor har vi kunnet praktisere en kompetence- og arbejdsfordeling, når det har været nødvendigt. Af samme grund har vi klaret os upåklageligt, og ofte uden at hente hjælp hos vores forvaltning. Vi har stor tillid og tiltro til hinanden, og er derfor sikre på at magte kommende udfordrende arbejdsopgaver, som en styringsgruppe og uden en klyngeleder.

Vores netværksgruppe har i flere år samarbejdet på tværs af institutionerne, for at hente inspiration og ideer til bl.a. at udvikle vores pædagogiske praksis, visioner og mål. Derudover har vi hvert år tilrettelagt og planlagt faglige kurser, hvor vores pædagoger har deltaget. Samarbejdet har omfattet både personalegrupper og os i ledelsesteamet, med inddragelse af vores souschefer. Det er for os et værdifuldt og uerstatteligt samarbejde, som vi har meget glæde af og svært ved at give afkald på.

Under forsøget påtænker vi at bibeholde vores souschefer. Souschefen har altid haft en dobbelt rolle, og dækker dels områder som kollega, dels som leder for kollegaerne, og dermed får souschefen et indgående kendskab til, hvad der rører sig i institutionen (også i krogene). Som leder skal man have personalets tillid og fortrolighed, men da det sker i en begrænset form, er det ofte sammen med souschefens iagttagelser, at billedet bliver fuldendt.

Vi er af den opfattelse, at det bliver yderst svært at udligne 5 souschefer med en klyngeleder, uden at det bliver på bekostning af kvaliteten på kerneydelsen i institutionerne. Derved bliver der yderligere et administrativt led, og en nødvendig sparringspartner for os ledere fjernet fra vores virkelighed. Desuden vil institutionerne miste en vigtig fagperson, hvilket resulterer i, at et læringsmiljø for kompetente kommende ledere forsvinder - for det bliver man ikke alene af efteruddannelse og deltagelse på kurser, men i den grad også ved ledelsespraksis.

Modellen (se bilag) er baseret på en struktur med en formand, der organiserer og styrer gruppen, med en tilhørende ansvarsfordeling, hvor hver leder i netværket påtager sig at være ambassadør på konkrete områder, man er tovholder på, specialiserer sig i og videreformidler til de øvrige i gruppen.

På den måde dækker man områder som, og herunder vil vi belyse, hvordan vi forestille os at løse opgaverne;

**Læreplaner/fokuspunkter:** Vi har hvert år læst og evalueret hinandens årsplaner. Vi drøfter fokuspunkter i forhold til læreplanstemaer, handleplaner og overvejelser herom. Vi har ofte valgt at arbejde udfra omtrent samme pædagogiske principper og handleplaner, og har evalueret på, hvordan det er gået med aktiviteter, forløb og opnåelse af mål, vi har sat os.

**Forbyggende arbejde:** Vi påtænker, at en af os skal have et gennemgående kendskab til ekspertbistand samt hjælpeforanstaltninger, når det gælder familier og børn med særlig behov. Vi har ofte uformelle drøftelser vedrørende børn og familier af særlige karakter, for at undersøge muligheder og begrænsninger, før vi henvender os til eksperter på området. Vi orienterer os også om støtteforanstaltninger i forhold til personalemedlemmer, som er i krise eller har brug for en særlig form for hjælp eller vejledning.

**Økonomi/lønstyring:** Vi er bekendte med dem af os, der har flair for tal og lønudregninger, og som udover det hurtigt kan danne sig et overblik over økonomiberegninger, prognoser og lønstyring. Hvor vejledning og undervisning hurtigt kunne opnås, når det er nødvendigt. Det samme gør sig gældende i forhold til deadlines på afleveringer af forskellige rapporter, skemaer og lignende, eller når der skal undersøges processer vedr. refusioner.

**Kommunikationsansvarlig:** Eftersom vi har et godt kendskab til hinandens kvalifikationer, giver det os indblik i, hvem der er en god formidler, som er i stand til at kommunikere og få budskaberne frem i lyset. Vedkommende vil selvfølgelig blive vores meddeler og talerør udadtil.

**Arbejdsplads- og børnemiljøvurdering:** Vi drøfter og sammenligner både vores APV. samt BMV. og har ofte fået ideer til at ændre og gennemføre løsningsmodeller. Det er en kæmpe hjælp at bruge hinanden, hvis nogle af os er gået i stå eller har svært ved at få øje på løsninger, for at komme videre.

**Personalepolitikker:** Vi læner os selvfølgelig op ad Københavns Kommunes personalepolitikker, men har dog gjort det til en vane at læse og drøfte hinandens forskellige politikker. Vi har ikke identiske politikker, men der er hentet meget inspiration hos hinanden, da der ofte er en bred enighed omkring politikkerne. Desuden er personaleemner og problematikker tit sammenlignelige hos os, og vi på den måde kan vejlede hinanden i konkrete sager, hvis nogle af os har erfaret noget tilsvarende.

**Forældresamarbejde og indflydelse:** Kendetegnende ved forældregrupperne for alle vores institutioner er, at det er en velfungerende, aktiv og engagerede forældregruppe, som er tilfredse med vores pædagogik, værdier og principper. Vi har engagerede forældrebestyrelser, som er indforstået med vores beslutning, og som bakker 100% op om forslaget om et pilotprojekt på 2 – 3 år.

Økonomisk ville vi som et styringsnetværk påtage os samme besparelser, som resten af Københavns kommunes institutioner, samtidigt med besparelsen på klyngelederens lønudgift, da dennes opgaver ville være fordelt i styringsnetværket. Vi er sikre på, at det er en opgave, vi ville kunne overkomme uden besvær.

Vi har kontakt til en konsulent i Gentofte, som i forvejen har konsulentopgaver i forbindelse med kommunens ledelsesstruktur. Hun har indvilget i at være vores supervisor i forsøgsperioden. En

forsøgsperiode, som vi forestiller os ville vare 2 – 3 år. Og vigtigst af alt, er vi en ledergruppe, som har en stor lyst og en stærk vilje til at kaste os ud i forsøgsprojektet!!

I håb om lydhørhed og positiv respons

Netværksgruppe C på Indre Nørrebro

Monika Zober Høsegården

Birgit Rasmussen Kastaniehuset

Lonnie Florang 7 Springeren

Jytte Larsen Kernehuset

Arouba Saleh Mosters Hus

Bilag: Styringsnetværk i Gentofte Kommune – dagtilbudsområdet.

## Styringsnetværk i Gentofte Kommune – dagtilbudsområdet



I Gentofte Kommune har Børne- og Skoleudvalget besluttet at indføre styringsnetværk for lederne på daginstitutionsområdet 1. januar 2007. I 2004 blev der iværksat et pilotprojekt omkring netværksledelse, bestående af 3 netværk med 5-7 institutioner. På baggrund af erfaringerne fra pilotprojektet, der blev afsluttet i efteråret 2006 blev det vedtaget af Børne- og Skoleudvalget at etablere styringsnetværk på dagtilbudsområdet.

Baggrunden for etableringen af denne ledelsesstruktur er et ønske om i højere grad at støtte op om og styrke ledelsesfunktionen på dagtilbudsområdet. Mange daginstitutionsledere oplever i dag øgede krav fra kommunen, forældrene, bestyrelserne og medarbejderne i forbindelse med løsningen af opgaver. Opgaverne er blevet flere og mere komplekse samtidig med, at forventningerne til lederne er øget.

### **Organisering af styringsnetværk**

Børn og Forebyggelse har inddelt samtlige daginstitutioner i 10 styringsnetværk, der hver består af 5-9 institutioner (både selvejende og kommunale). De er etableret under hensyn til en jævn fordeling af institutionstyper (vuggestuer, børnehaver, kombinerede og integrerede institutioner). Alle daginstitutionerne er således repræsenteret i et styringsnetværk, hvor daginstitutionslederne mødes 10-12 gange om året. Møderne er forum for refleksion, sparring, udforskning af praksis og videndeling. I hvert styringsnetværk er der en institutionsleder der varetager formandskabet, og 5 ambassadørposter indenfor følgende områder:

- Pædagogiske læreplaner
- Forebyggende arbejde
- Økonomi/lønsumsstyringsansvarlig

- Intranet/kommunikationsansvarlig.
- Børnemiljø.

En ambassadør påtager sig ansvaret for en primær opgave i teamet, videreformidler viden og give inspiration til de øvrige ledere.

### **Vision**

Børn og Forebyggelses vision er, at styringsnetværk på dagtilbudsområdet skaber gode forudsætninger for ledelsesmæssig kvalitetsudvikling. Netværket er med til at skabe samarbejde på tværs af institutioner, tænker innovativt i fællesskab, arbejder forebyggende og løse konkrete problemstillinger lokalt. Styringsnetværkene er grundlaget for et tættere samarbejde og dialog mellem decentrale ledere, Børn og Forebyggelse og det politiske niveau.

gen.

105

**Helle Juul Kofod**

**Fra:** Jurgita Versiackaite-Pedersen  
**Sendt:** 20. august 2010 08:44  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Cc:** BUF Sekretariatet  
**Emne:** VS: Christianshavns Lokaludvalgs hørings svar om Ny institutionsstruktur  
**Prioritet:** Høj  
**Vedhæftede filer:** Dok.nr 2010-558009 - Ny institutionsstruktur - hørings svar.DOC

*Kære afdeling*

*Til jeres videre foranstaltning.*

*(Denne hørings svar er ikke journaliseret).*

*Med venlig hilsen*

*Jurgita Versiackaite - Pedersen*

**KØBENHAVNS KOMMUNE**  
Børne- og Ungdomsforvaltningen  
Politisk Strategisk Sekretariat  
Københavns Rådhus  
1599 København V  
Tlf: 33 66 20 77  
E-mail: [ag46@buf.kk.dk](mailto:ag46@buf.kk.dk)

---

**Fra:** Christian Christensen  
**Sendt:** 19. august 2010 15:02  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Cc:** Jurgita Versiackaite-Pedersen  
**Emne:** Christianshavns Lokaludvalgs hørings svar om Ny institutionsstruktur  
**Prioritet:** Høj

Kære forvaltning

Jeg har vedhæftet Christianshavns Lokaludvalgs hørings svar vedr. ny institutionsstruktur. Der er ingen ændringer i forhold til udkastet til hørings svar, som jeg mailede til jer i går.

Med venlig hilsen

Christian

Christian Christensen

20-08-2010



Sekretariatet  
Indre By Lokaludvalg og Christianshavns Lokaludvalg  
Rådhuspladsen 77, st.tv.  
1550 Kbh. V  
Mail [cc@okf.kk.dk](mailto:cc@okf.kk.dk)  
Tlf. 33 66 54 41  
Mobil 60 37 80 58

praktiske pædagogiske hverdag. Og at der for fremtiden blot skal være én pædagogisk leder i den enkelte institution uden en souschef ødelægger den fordel, der i den nuværende konstruktion består i, at souscheferne går i mesterlære hos lederne. Denne ændring kan nemt medføre en forringelse af fagligheden. Det almindelige er jo, at de pædagoger, der ønsker at blive ledere, starter som souschefer, hvor de lærer faget at kende i tæt kontakt med lederen. Her kan de begå begynderfejlene og få feedback af lederen. Vi ville foretrække ledelsesteams. Det at en leder kan sparre med en anden ledelsesperson og ikke sidder alene i dagligdagen er en fordel, som enhver, der har prøvet at være leder, vil kende værdien af.

Vi ser også et rekrutteringsproblem i den påtænkte nye institutionsstruktur: Hvordan vil man i fremtiden skaffe de bedste ledere, når man ikke længere har souschefer? Man kan ikke sikre institutionernes kultur, hvis man ved lederskift hver gang skal hente ledere udefra. Nu er det ofte souschefer, der kommer fra egen personalegruppe, der søger lederstillingerne i institutionerne. Dette bevirker, at institutionen oftest kan fortsætte uden problemer for børn, forældre og personale, idet stedets ånd bevares. Med den klyngeledelse Kommunen påtænker at indføre, vil det være vanskeligt for institutionerne at bevare deres særpræg, når de nuværende pædagogiske ledere går på pension.

Vi tvivler endvidere på, at indførelsen af klyngeledelse vil give stordriftsfordele. Det, som I foreslår, er ikke at tænke stort, snarere at tænke småt. For i det nuværende system har man netop et inkluderende pædagogisk samarbejde mellem en masse institutioner, idet der jævnligt afholdes møder mellem lederne af institutioner i Indre By og på Christianshavn, mellem lederne af kommunale og selvejende institutioner, og mellem vuggestuer, børnehaver, fritidshjem og skoler. Der er slet ikke brug for en ekstra administrativ leder. I skulle hellere rydde ud i junglen af krydskontrollerende administrative byrder, som man i den private sektor ville have ryddet ud i for mange år siden.

Vi mener, at ændringen for børnefamilierne vil betyde alt for store forringelser i form af tvunget ferie, manglende morgenåbning i trygge fritidshjem, stordrift i daginstitutioner og generelle nedskæringer, uden at det er bevist, at det vil give de ønskede besparelser.

Desuden mener vi, at ændringen for det pædagogiske personale vil give alt for store ulemper i form af en usikker hverdag, hvor en medarbejder i en fritidsklub f.eks. en morgen kan blive beordret over i en vuggestue i tilfælde af, at der er flere syge medarbejdere i en vuggestue. Den slags vil klart forringe fagets prestige og begrænse de ansattes arbejdslust, ligesom det vil reducere nyuddannede pædagogers lyst til søge stillinger på området.

Af det forslag, Kommunen har udsendt, fremgår, at den foreslåede klyngestruktur kun omfatter børn op til 13 år. Men i to af vores bydels

institutioner er der også ungdomsklubber. Hvordan påtænker I at indplacere dem i det nye system?

Christianshavns Lokaludvalg anbefaler, at Københavns Kommune venter med at træffe beslutning om den foreslåede nye institutionsstruktur, til man til efteråret har kunnet læse evalueringen af klyngeledelse fra Århus Kommune.

I stedet foreslår vi, at Kommunen benytter ventetiden til i dialog med fagets personale og de faglige organisationer at kigge på, hvor man kan spare penge, uden at det forringer det dyrebare pædagogiske arbejde. Inden for miljøet mener nogle f.eks., at den nuværende indkøbsordning er for dyr, og at samarbejdet med Koncernservice ikke er rentabelt for Kommunen.

Hvis evalueringen fra Århus til efteråret viser, at klyngeledelsesstrukturen ikke har givet nogen nævneværdige besparelser, og Københavns Kommune mener det alvorligt, at København skal være børnenes by, må I give afkald på nedskæringer i form af strukturændringer på børneområdet. Vi anbefaler, at I overfører penge fra Parkering København til Børne- og Ungdomsforvaltningen. Vi har ladet os fortælle, at I allerede har gjort det tidligere. Børnenes ve og vel er den bedste investering i fremtidens Danmark. Det er lige præcis på dette område, at der ikke må begås fejltrin i form af unødige strukturændringer under henvisning til, at Kommunen skal spare.

Med venlig hilsen  
På vegne af Christianshavns Lokaludvalg

Poul Cøhrt  
Formand

**Karin Olsen**

---

**Fra:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Sendt:** 18. august 2010 17:04  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Cc:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** VS: Foreløbigt hørings svar fra Christianshavns Lokaludvalg om ny institutionsstruktur  
**Prioritet:** Høj

---

**Fra:** Christian Christensen  
**Sendt:** 18. august 2010 16:46  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Cc:** Jurgita Versiackaite-Pedersen; Iben Holm Jørgensen  
**Emne:** Foreløbigt hørings svar fra Christianshavns Lokaludvalg om ny institutionsstruktur  
**Prioritet:** Høj

Kære forvaltning

Som jeg tidligere har oplyst, behandler Christianshavns Lokaludvalg sagen om ny institutionsstruktur på børneområdet i aften.

Formanden for lokaludvalget har indstillet, at lokaludvalget vedtager nedenstående hørings svar. Senest i morgen eftermiddag mailer jeg jer det hørings svar, lokaludvalget vedtager.

Med venlig hilsen  
Christian

Christian Christensen  
Sekretariatet  
Indre By Lokaludvalg og Christianshavns Lokaludvalg  
Rådhuspladsen 77, st.tv.  
1550 Kbh. V  
Mail [cc@okf.kk.dk](mailto:cc@okf.kk.dk)  
Tlf. 33 66 54 41  
Mobil 60 37 80 58

Indstillet til vedtagelse i Christianshavns Lokaludvalg, behandles i lokaludvalgets ekstraordinære møde den 18. august kl. 18.30-19.30:

Børne- og Ungdomsudvalget har med svarfrist den 18. august 2010 bedt om hørings svar vedr. forslag om en ny institutionsstruktur på børneområdet.

Borgerdialog

Lokaludvalget har forhørt sig blandt de ansatte i 6 forskellige institutioner, før hørings svaret blev forfattet.

Lokaludvalgets holdning

For det første vil vi påtale, at Kommunen har valgt at sende sin plan i høring i sommerferien, dvs. fra d. 23. juni til d. 18. august, der helt klart er en periode, hvor borgernes mulighed for i fællesskab at reagere på administrationens planer er ringest. Vi finder det også beklageligt, at Kommunen har udmeldt budgetter til klynger, endnu inden det er blevet besluttet at indføre klyngeledelse. Det giver os en fornemmelse af, at hørings processen blot er en skueproces, hvilket er undergravende for borgernes tillid til demokratiet. Måske er det derfor, at folk er begyndt at kalde forslaget for 'klyngebomben'.

Københavns Kommunes begrundelse for at indføre en ny institutionsstruktur er sparehensyn. Vi har imidlertid erfaret, at

Århus Kommune til efteråret offentliggør en evaluering af klyngeinstitutioner, der bl.a. vil godtgøre, om indførelsen af disse har givet reelle besparelser. Ville det ikke have været en god idé at vente med jeres tiltag, til denne evaluering forelå?

Grundlæggende tvivler vi på visdommen i at tvinge en masse meget forskellige institutioner sammen i store klynger med alt for mange børn og meget forskellige institutionskulturer. Det virker som en panikløsning fra jeres side. I risikerer, at den pædagogiske faglighed lider skade, og at området tømmes for dygtigt fagligt personale og i stedet fyldes op med folk, der ikke brænder for faget, således som man f.eks. har set det i hjemmeplejen.

At man placerer klyngelederne fjernt fra daginstitutionerne, vil efter vores opfattelse føre til, at klyngelederne mister følingen med den praktiske pædagogiske hverdag. Og at der for fremtiden blot skal være én pædagogisk leder i den enkelte institution uden en souschef ødelægger den fordel, der i den nuværende konstruktion består i, at souscheferne går i mesterlære hos lederne. Denne ændring kan nemt medføre en forringelse af fagligheden. Det almindelige er jo, at de pædagoger, der ønsker at blive ledere, starter som souschefer, hvor de lærer faget at kende i tæt kontakt med lederen. Her kan de begå begynderfejlene og få feedback af lederen. Vi ville foretrække ledelsesteams. Det at en leder kan sparre med en anden ledelseperson og ikke sidder alene i dagligdagen er en fordel, som enhver, der har prøvet at være leder, vil kende værdien af.

Vi ser også et rekrutteringsproblem i den påtænkte nye institutionsstruktur: Hvordan vil man i fremtiden skaffe de bedste ledere, når man ikke længere har souschefer? Man kan ikke sikre institutionernes kultur, hvis man ved lederskift hver gang skal hente ledere udefra. Nu er det ofte souschefer, der kommer fra egen personalegruppe, der søger lederstillingerne i institutionerne. Dette bevirker, at institutionen oftest kan fortsætte uden problemer for børn, forældre og personale, idet stedets ånd bevares. Med den klyngeledelse Kommunen påtænker at indføre, vil det være vanskeligt for institutionerne at bevare deres særpræg, når de nuværende pædagogiske ledere går på pension.

Vi tvivler endvidere på, at indførelsen af klyngeledelse vil give stordriftsfordele. Det, som I foreslår, er ikke at tænke stort, snarere at tænke småt. For i det nuværende system har man netop et inkluderende pædagogisk samarbejde mellem en masse institutioner, idet der jævnligt afholdes møder mellem lederne af institutioner i Indre By og på Christianshavn, mellem lederne af kommunale og selvejende institutioner, og mellem vuggestuer, børnehaver, fritidshjem og skoler. Der er slet ikke brug for en ekstra administrativ leder. I skulle hellere rydde ud i junglen af krydskontrollerende administrative byrder, som man i den private sektor ville have ryddet ud i for mange år siden.

Vi mener, at ændringen for børnefamilierne vil betyde alt for store forringelser i form af tvunget ferie, manglende morgenåbning i trygge fritidshjem, stordrift i daginstitutioner og generelle nedskæringer, uden at det er bevist, at det vil give de ønskede besparelser.

Desuden mener vi, at ændringen for det pædagogiske personale vil give alt for store ulemper i form af en usikker hverdag, hvor en medarbejder i en fritidsklub f.eks. en morgen kan blive beordret over i en vuggestue i tilfælde af, at der er flere syge medarbejdere i en vuggestue. Den slags vil klart forringe fagets prestige og begrænse de ansattes arbejdslyst, ligesom det vil reducere nyuddannede pædagogers lyst til søge stillinger på området.

Af det forslag, Kommunen har udsendt, fremgår, at den foreslåede klyngestruktur kun omfatter børn op til 13 år. Men i to af vores bydels institutioner er der også ungdomsklubber. Hvordan påtænker I at indplacere dem i det nye system?

Christianshavns Lokaludvalg anbefaler, at Københavns Kommune venter med at træffe beslutning om den foreslåede nye institutionsstruktur, til man til efteråret har kunnet læse evalueringen af klyngeledelse fra Århus Kommune.

I stedet foreslår vi, at Kommunen benytter ventetiden til i dialog med fagets personale og de faglige organisationer at kigge på, hvor man kan spare penge, uden at det forringer det dyrebare pædagogiske arbejde. Inden for miljøet mener nogle f.eks., at den nuværende indkøbsordning er for dyr, og at samarbejdet med Koncernservice ikke er rentabelt for Kommunen.

Hvis evalueringen fra Århus til efteråret viser, at klyngeledelsesstrukturen ikke har givet nogen nævneværdige besparelser, og Københavns Kommune mener det alvorligt, at København skal være børnenes by, må I give afkald på nedskæringer i form af strukturændringer på børneområdet. Vi anbefaler, at I overfører penge fra Parkering København til Børne- og Ungdomsforvaltningen. Vi har ladet os fortælle, at I allerede har gjort det tidligere. Børnenes ve og vel er den bedste investering i fremtidens Danmark. Det er lige præcis på dette område, at der ikke må begås fejltrin i form af unødige strukturændringer under henvisning til, at Kommunen skal spare.

Med venlig hilsen  
På vegne af Christianshavns Lokaludvalg

Poul Cohrt  
Formand"

**Helle Juul Kofod**

---

**Fra:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Sendt:** 18. august 2010 17:04  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Cc:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** VS: Foreløbigt hørings svar fra Christianshavns Lokaludvalg om ny institutionsstruktur  
**Prioritet:** Høj

---

**Fra:** Christian Christensen  
**Sendt:** 18. august 2010 16:46  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Cc:** Jurgita Versiackaite-Pedersen; Iben Holm Jørgensen  
**Emne:** Foreløbigt hørings svar fra Christianshavns Lokaludvalg om ny institutionsstruktur  
**Prioritet:** Høj

Kære forvaltning

Som jeg tidligere har oplyst, behandler Christianshavns Lokaludvalg sagen om ny institutionsstruktur på børneområdet i aften.

Formanden for lokaludvalget har indstillet, at lokaludvalget vedtager nedenstående hørings svar. Senest i morgen eftermiddag mailer jeg jer det hørings svar, lokaludvalget vedtager.

Med venlig hilsen  
Christian

Christian Christensen  
Sekretariatet  
Indre By Lokaludvalg og Christianshavns Lokaludvalg  
Rådhuspladsen 77, st.tv.  
1550 Kbh. V  
Mail [cc@okf.kk.dk](mailto:cc@okf.kk.dk)  
Tlf. 33 66 54 41  
Mobil 60 37 80 58

Indstillet til vedtagelse i Christianshavns Lokaludvalg, behandles i lokaludvalgets ekstraordinære møde den 18. august kl. 18.30-19.30:

Børne- og Ungdomsudvalget har med svarfrist den 18. august 2010 bedt om hørings svar vedr. forslag om en ny institutionsstruktur på børneområdet.

Borgerdialog

Lokaludvalget har forhørt sig blandt de ansatte i 6 forskellige institutioner, før hørings svaret blev forfattet.

Lokaludvalgets holdning

For det første vil vi påtale, at Kommunen har valgt at sende sin plan i høring i sommerferien, dvs. fra d. 23. juni til d. 18. august, der helt klart er en periode, hvor borgernes mulighed for i fællesskab at reagere på administrationens planer er ringest. Vi finder det også beklageligt, at Kommunen har udmeldt budgetter til klynger, endnu inden det er blevet besluttet at indføre klyngeledelse. Det giver os en fornemmelse af, at hørings processen blot er en skueproces, hvilket er undergravende for borgernes tillid til demokratiet. Måske er det derfor, at folk er begyndt at kalde forslaget for

'klyngebomben'.

Københavns Kommunes begrundelse for at indføre en ny institutionsstruktur er sparehensyn. Vi har imidlertid erfaret, at Århus Kommune til efteråret offentliggør en evaluering af klyngeinstitutioner, der bl.a. vil godtgøre, om indførelsen af disse har givet reelle besparelser. Ville det ikke have været en god idé at vente med jeres tiltag, til denne evaluering forelå?

Grundlæggende tvivler vi på visdommen i at tvinge en masse meget forskellige institutioner sammen i store klynger med alt for mange børn og meget forskellige institutionskulturer. Det virker som en panikløsning fra jeres side. I risikerer, at den pædagogiske faglighed lider skade, og at området tømmes for dygtigt fagligt personale og i stedet fyldes op med folk, der ikke brænder for faget, således som man f.eks. har set det i hjemmeplejen.

At man placerer klyngelederne fjernt fra daginstitutionerne, vil efter vores opfattelse føre til, at klyngelederne mister følingen med den praktiske pædagogiske hverdag. Og at der for fremtiden blot skal være én pædagogisk leder i den enkelte institution uden en souschef ødelægger den fordel, der i den nuværende konstruktion består i, at souscheferne går i mesterlære hos lederne. Denne ændring kan nemt medføre en forringelse af fagligheden. Det almindelige er jo, at de pædagoger, der ønsker at blive ledere, starter som souschefer, hvor de lærer faget at kende i tæt kontakt med lederen. Her kan de begå begynderfejlene og få feedback af lederen. Vi ville foretrække ledelsesteams. Det at en leder kan sparre med en anden ledelseperson og ikke sidder alene i dagligdagen er en fordel, som enhver, der har prøvet at være leder, vil kende værdien af.

Vi ser også et rekrutteringsproblem i den påtænkte nye institutionsstruktur: Hvordan vil man i fremtiden skaffe de bedste ledere, når man ikke længere har souschefer? Man kan ikke sikre institutionernes kultur, hvis man ved lederskift hver gang skal hente ledere udefra. Nu er det ofte souschefer, der kommer fra egen personalegruppe, der søger lederstillingerne i institutionerne. Dette bevirker, at institutionen oftest kan fortsætte uden problemer for børn, forældre og personale, idet stedets ånd bevares. Med den klyngeledelse Kommunen påtænker at indføre, vil det være vanskeligt for institutionerne at bevare deres særpræg, når de nuværende pædagogiske ledere går på pension.

Vi tvivler endvidere på, at indførelsen af klyngeledelse vil give stordriftsfordele. Det, som I foreslår, er ikke at tænke stort, snarere at tænke småt. For i det nuværende system har man netop et inkluderende pædagogisk samarbejde mellem en masse institutioner, idet der jævnligt afholdes møder mellem lederne af institutioner i Indre By og på Christianshavn, mellem lederne af kommunale og selvejende institutioner, og mellem vuggestuer, børnehaver, fritidshjem og skoler. Der er slet ikke brug for en ekstra administrativ leder. I skulle hellere rydde ud i junglen af krydskontrollerende administrative byrder, som man i den private sektor ville have ryddet ud i for mange år siden.

Vi mener, at ændringen for børnefamilierne vil betyde alt for store forringelser i form af tvunget ferie, manglende morgenåbning i trygge fritidshjem, stordrift i daginstitutioner og generelle nedskæringer, uden at det er bevist, at det vil give de ønskede besparelser.

Desuden mener vi, at ændringen for det pædagogiske personale vil give alt for store ulemper i form af en usikker hverdag, hvor en medarbejder i en fritidsklub f.eks. en morgen kan blive beordret over i en vuggestue i tilfælde af, at der er flere syge medarbejdere i en vuggestue. Den slags vil klart forringe fagets prestige og begrænse de ansattes arbejdslyst, ligesom det vil reducere nyuddannede pædagogers lyst til søge stillinger på området.

Af det forslag, Kommunen har udsendt, fremgår, at den foreslåede klyngestruktur kun omfatter børn op til 13 år. Men i to af vores bydels institutioner er der også ungdomsklubber. Hvordan påtænker I at indplacere dem i det nye system?

Christianshavns Lokaludvalg anbefaler, at Københavns Kommune venter med at træffe beslutning om den foreslåede nye institutionsstruktur, til man til efteråret har kunnet læse evalueringen af klyngeledelse fra Århus Kommune.

I stedet foreslår vi, at Kommunen benytter ventetiden til i dialog med fagets personale og de faglige organisationer at kigge på, hvor man kan spare penge, uden at det forringer det dyrebare pædagogiske arbejde. Inden for miljøet mener nogle f.eks., at den nuværende indkøbsordning er for dyr, og at samarbejdet med Koncernservice ikke er rentabelt for Kommunen.

Hvis evalueringen fra Århus til efteråret viser, at klyngeledelsesstrukturen ikke har givet nogen nævneværdige besparelser, og Københavns Kommune mener det alvorligt, at København skal være børnenes by, må I give afkald på nedskæringer i form af strukturændringer på børneområdet. Vi anbefaler, at I overfører penge fra Parkering København til Børne- og Ungdomsforvaltningen. Vi har ladet os fortælle, at I allerede har gjort det tidligere. Børnenes ve og vel er den bedste investering i fremtidens Danmark. Det er lige præcis på dette område, at der ikke må begås fejltrin i form af unødige strukturændringer under henvisning til, at Kommunen skal spare.

gen.

3

**Helle Juul Kofod**

**Fra:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Sendt:** 17. august 2010 14:47  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Cc:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** VS: Vedr. Vanløse Lokaludvalg - høringssvar vedr. klyngeledelse.doc, Bilag 1, Borgermøde 10. august 2010, indkomne bemærkninger., Bilag 2, Grædemurensbreve. og Bilag 3, VLU, Arbejdsgruppens notat 18. juli 2010.

**Vedhæftede filer:** Dok.nr 2010-546338 - Vanløse Lokaludvalg - høringssvar vedr. klyngeledelse.doc.DOC; Dok.nr 2010-546338 - Vanløse Lokaludvalg - høringssvar vedr. klyngeledelse.doc.eDoc; Dok.nr 2010-546349 - Bilag 1, Borgermøde 10. august 2010, indkomne bemærkninger..DOC; Dok.nr 2010-546349 - Bilag 1, Borgermøde 10. august 2010, indkomne bemærkninger..eDoc; Dok.nr 2010-546350 - Bilag 2, Grædemurensbreve..DOC; Dok.nr 2010-546350 - Bilag 2, Grædemurensbreve..eDoc; Dok.nr 2010-548355 - Bilag 3, VLU, Arbejdsgruppens notat 18. juli 2010..DOC; Dok.nr 2010-548355 - Bilag 3, VLU, Arbejdsgruppens notat 18. juli 2010..eDoc; Dok.nr 2010-546349 - Bilag 1, Borgermøde 10. august 2010, indkomne bemærkninger..DOC; Dok.nr 2010-546349 - Bilag 1, Borgermøde 10. august 2010, indkomne bemærkninger..eDoc; Dok.nr 2010-546350 - Bilag 2, Grædemurensbreve..DOC; Dok.nr 2010-546350 - Bilag 2, Grædemurensbreve..eDoc; Dok.nr 2010-548355 - Bilag 3, VLU, Arbejdsgruppens notat 18. juli 2010..DOC; Dok.nr 2010-548355 - Bilag 3, VLU, Arbejdsgruppens notat 18. juli 2010..eDoc

**Fra:** Pernille Vesterager Neergaard  
**Sendt:** 17. august 2010 13:17  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Cc:** 'bc@net.dialog.dk'; 'hbp@flsmidth.com'  
**Emne:** Vedr. Vanløse Lokaludvalg - høringssvar vedr. klyngeledelse.doc, Bilag 1, Borgermøde 10. august 2010, indkomne bemærkninger., Bilag 2, Grædemurensbreve. og Bilag 3, VLU, Arbejdsgruppens notat 18. juli 2010.

Vedlagt fremsendes Vanløse Lokaludvalgs høringssvar vedr. ny institutionsstruktur, udkast til klynger.

De bedste hilsner

**Pernille Vesterager Neergaard**  
 Lokaludvalgssekretær

VANLØSE LOKALUDVALG  
 Frode Jakobsens Plads 4, 1. sal  
 2720 Vanløse

Telefon 3819 0860 - VIRKER IKKE PGA FLYTNING  
 Mobil 2890 2676  
 Email [pernille.neergaard@okf.kk.dk](mailto:pernille.neergaard@okf.kk.dk)  
[www.vanloeselokaludvalg.kk.dk](http://www.vanloeselokaludvalg.kk.dk)

EAN nr: 5798009800077

KØBENHAVNS KOMMUNE

17-08-2010



ØKONOMIFORVALTNINGEN

Dok.nr 2010-546338 - Vanløse Lokaludvalg - høringssvar vedr. klyngeledelse.doc.DOC

Dok.nr 2010-546349 - Bilag 1, Borgermøde 10. august 2010, indkomne bemærkninger..DOC

Dok.nr 2010-546350 - Bilag 2, Grædemurensbreve..DOC

Dok.nr 2010-548355 - Bilag 3, VLU, Arbejdsgruppens notat 18. juli 2010..DOC

Bilag:

Dok.nr 2010-546349 - Bilag 1, Borgermøde 10. august 2010, indkomne bemærkninger..DOC

Dok.nr 2010-546350 - Bilag 2, Grædemurensbreve..DOC

Dok.nr 2010-548355 - Bilag 3, VLU, Arbejdsgruppens notat 18. juli 2010..DOC

Børne- og Ungdomsforvaltningen  
Rådhuset  
1599 København V.

Vanløse Lokaludvalg  
Frode Jakobsens Plads 4, 1. sal  
2720 Vanløse  
www.vanloeselokaludvalg.kk.dk

[buf@buf.kk.dk](mailto:buf@buf.kk.dk)

**VANLØSE LOKALUDVALG – HØRIGNSSVAR VEDR. ”NY  
INSTITUTIONSSTRUKTUR – UDKAST TIL KLYNGER”.**

**16.08.2010**

Vanløse Lokaludvalg har 21. juni modtaget ”Ny institutionsstruktur – udkast til klynger” i høring fra Børne- og Ungeudvalget. Vanløse Lokaludvalg har i forbindelse med afgivelse af høringssvar valgt at afholde et borgermøde 10. august, for at kunne inddrage flest mulige forældresynspunkter. Henover sommeren har høringmaterialet været drøftet i lokaludvalgets arbejdsgruppe for børn og unge, og desuden fremlagde en gruppe forældre deres synspunkter på lokaludvalgets møde 17. juni 2010.

Vanløse Lokaludvalgs høringssvar er en opsummering af synspunkter omkring klyngedannelse for institutionsområdet i Vanløse Bydel fremkommet på lokaludvalgets møde 17. juni, samt på borgermødet 10. august. Vedlagt høringssvaret er desuden en oversigt over alle kommentarer indgivet på borgermødet 10. august, samt de kommentarer forældrene i Vanløse Bydel har indsamlet henover sommeren på deres ”grædemur”. Vedlagt er desuden et notat af 18. juli udarbejdet af Vanløse Lokaludvalgs arbejdsgruppe for børn og unge, hvori der bringes et antal supplerende kommentarer til det udsendte høringmateriale.

Indledningsvist ønsker Vanløse Lokaludvalg at fremføre, at det er vanskeligt at gennemføre en høringsproces henover en sommerperiode; lokaludvalget har imidlertid forståelse, for at budgetforhandlinger m.v. medfører en række tidsfrister, men hvis forvaltningen ønsker at bruge lokaludvalget som høringspart, vil lokaludvalget gerne påpege det forhold, at borgerinddragelse tager tid, og lokaludvalget derfor med fordel kunne være inddraget tidligere i processen.



Et lokaludvalg i  
**KØBENHAVNS KOMMUNE**

De 12 københavnske lokaludvalg er uafhængige, lokale forsamlinger, der er oprettet af Københavns Kommune. Lokaludvalgene fungerer som bindeled mellem københavnere i bydelene og politikerne på Københavns Rådhus.

Kommentarer om Klyngedannelse:

### **Den reelle besparelse.**

Det er beklageligt, at der endnu en gang skal spares på børne- og ungeområdet. Jf. det fremsendte høringsmateriale er den forventede besparelse på klyngedannelsen på godt 40. mio. kr., ud af en samlet forventet besparelse på godt 350 mio. kr.

Både på lokaludvalgets møde 17. juni og på borgermødet 10. august har forældrene udtrykt skepsis ved, hvorvidt klyngeledelsen vil medføre reelle besparelser. Eksempler fra Århus og Hvidovre er blevet nævnt ved begge lejligheder, som eksempler på, at en omstrukturering til klynger ikke har medført reelle besparelser. Der er i gruppen af forældre derfor en bekymring for, at ikke realiserede besparelser fra klyngedannelse til næste år igen skal hentes på "grønthøster" i de enkelte institutioner. Det fremhæves fra flere sider, at en god og velfungerende klyngeledelse ikke i sig selv er en besparelse. Store strukturelle ændringer kræver tid og koster penge, hvis de skal gøres ordentligt, og derfor er der ingen tvivl om, at klyngedannelse, når udgangspunktet er, at der skal spares penge, vil betyde færre hænder til børnene i institutionerne. At gennemføre klyngeledelse i hele Københavns Kommune på en gang er en stor strukturændring; for at optimere processen ville det være at foretrække, om man kunne gennemføre klyngedannelse i en eller to bydele som pilotprojekt først, og så efter en vurdering af de reelle besparelser udvide ordningen til at omfatte hele byen.

### **Plads til mangfoldighed.**

Den eksisterende institutionsstruktur har plads til mange forskelligartede institutioner og giver dermed forældre plads til at kunne vælge, i hvilken ramme de gerne vil have deres børns hverdag. Det er vigtigt, at der også fremover, trods administrative sammenlægninger, gives plads til mangfoldighed på institutionsområdet.

### **Større afstand.**

Klyngedannelsen vil medføre større afstand mellem de voksne, der har den daglige kontakt til børnene og de voksne, der har det økonomiske ansvar. Forældrene udtrykker bekymring for, at det vil betyde, at det bliver sværere at komme i dialog med ledelsen og være med til at beslutte, hvordan børnenes hverdag skal være. Klyngeledelse vil medføre en større afstand og potentielle frustrationer for både personale i de enkelte institutioner og forældrene.

### **Fælles lukkedage – koordinering i klyngerne.**

Mange forældre har børn i mere end en institution, og ofte vil børnenes institutioner høre til forskellige klynger. Det er derfor af stor vigtighed for forældrene, at sommerferielukninger og andre lukkedage i så høj grad som muligt koordineres ikke kun internt i klyngerne, men også på bydelsplan. Det vil ikke løse alle problemer, da der også er en række familier, der har børn i institutioner på tværs af bydele, men det vil dog løse nogle problemer.

**Kommentarer vedr. de konkrete klynger.**

I forhold til forslaget om hvilke institutioner, der skal høre til hvilke klynger vil vi her fremhæve to potentielle problemer:

Man lægger institutioner sammen på tværs af skoledistrikter – det er der to eksempler på. Institutioner, der leverer børn til Kirkebjerg Skole ligger i klynge med institutioner, der leverer børn til Husum Skole og det samme gør sig gældende for Rødkilde og Bellahøj Skole.

Man ligger institutioner sammen på tværs af bydelsgrænser, og hvilket kan være uhensigtsmæssigt.

Med venlig hilsen

Bent Christensen  
Formand, Vanløse Lokaludvalg

## Referat af borgermøde omkring klyngeledelse

Tormod introducerer kort til programmet, og hvad lokaludvalget er for en størrelse. Samt indskærper, at alle kommentarer fra mødet vedlægges lokaludvalgets hørings svar

### Indlæg:

**Mette(Bestyrelsesformand i Vingesuset)** Vi har i bestyrelsen og i KFO(Københavns Forældre Organisation) drøftet, hvordan man kan forholde sig til forslaget om Klyngeledelse på en positiv måde. Vi har kigget på, hvad de mener i Aarhus og andre kommuner, hvor de allerede har indført klyngeledelse, og derfor undrer det os, at man ikke venter på evalueringerne herfra, ligesom det undrer os, at man ikke forsøger med nogle få institutioner først, inden man indruller det over hele kommunen. For hvad vil det kræve at lave nogle velfungerende klynger med ny ledelsesstruktur? Det vil kræve, at der er økonomien til at gennemføre det, det vil kræve efteruddannelse, det vil kræve, at de enkelte enheder bevarer en frihed, det vil kræve, at de enkelte enheder har et vikarkorps, at de har pædagogisk frihed og ordentlig administration. Men det sparer man nok ikke noget ved, - så hvor er besparelserne henne? Flere af de Souschefer, der skal spares væk, er tjenestemænd, - der kan man ikke spare. Der kommer ikke bare en besparelse men også en forringelse. Der kommer længere imellem klyngeleder og børn, der kommer længere mellem pædagoger og børn og der kommer længere mellem leder og pædagog. Når der kommer afstand mindskes ansvaret for at skabe en velfungerende institution. Ergo: Man sparer ikke, hvis klyngeledelse skal implementeres ordentligt, og der kommer ikke forbedringer men forringelser.

Der er en masse intentioner, og det er fint at blive hørt, men når man har indvalgt nogle politikere, der er gået til valg på det gode børneliv, og som Frank Jensen skriver på sin hjemmeside at København skal prioritere og forbedre børnenes vilkår, står man tilbage og må undres.

Det andet element i Børne- og ungeudvalget spareforslag er grønthøsteren, som medfører færre uddannede hænder til børnene. Det bliver de unge uuddannede, der skal passe vores børn. Når børnene får dårligere forhold, får forældrene dårligere forhold, de udfører deres job dårligere, og det medfører en dårlig samfundsmæssig udvikling, på skoleområdet, på arbejdsmarkedet etc.

I Grønthøsterudgaven er der fokus på øget brugerbetaling, - hvilket går ud over de svageste familier, der ikke længere har råd til at deres børn spiller fodbold etc. - et andet fokus er lukkedage, må man overhovedet det? Og det tredje element er maden. Men maden er ikke en luksus. Der er børn, der har brug for at få mad, når de kommer, og der er også et pædagogisk formål med morgenmad, - det gør det bedre at aflevere sine børn, når det ikke føles som at parkere sin bil. Det virker som om, at besparelserne er lagt ud som spin for at få gennemført klyngeledelsen.

Det ser måske fint ud på papiret, men hvordan skal det foregå i praksis?

Kunne man ikke spare på andre områder, fx finde alternativer til de meget dyre huslejer mange institutioner betaler, eller som i min institution hvor der er så dårligt isoleret, men der kan ikke gøres noget ved det, fordi det er et lejemål, så pengene fiser ud af væggene.

**Sofie K. Led(Socialdemokratiets Børne- og ungeordfører i BR)**

Vi skal spare. Det skal vi pga. regeringen og pga. den tidligere økonomistyring. KFO har været rigtig dygtige til at have fokus på sagen.

Vi har valgt at lægge meget åbent ud ang. næste års budget, bl.a. ved at have denne ekstra høring.

Klyngeledelse er der, vi helst vil spare, når vi nu skal spare, - vi ville gerne have haft længere tid til at implementere det, men vi skal have fundet besparelserne indenfor de næste tre år, og vi vil gerne spare på driften, da København her er 15 % dyrere end andre. Regeringens serviceloft begrænser. Selvom vi får flere børn, må vi ikke ansætte. Der er et kæmpe anlægsbehov pga. børneboom, men hvis vi skulle bygge alt det, der er brug for, ville det koste hele kommunens samlede budget. Vi ønsker ikke at lukke de små institutioner, men klyngeledelse kan måske hjælpe dem gennem besparelserne.

Vores besparelseskatalog hedder netop sådant og ikke effektiviseringskatalog, fordi der er tale om besparelser. Det har vi lavet, da vi skal have noget med til forhandlingsbordet i efterårets budgetforhandlinger, hvor vi vil: Have den fulde pris pr. ekstra barn der ikke er beregnet med udgangsbudgettet. Vi vil have kontrol over rammestyringen, så vi kan sætte flere anlægsprojekter i gang samtidig, så udviklingen ikke bremses, hvis et enkelt projekt kuldsejler. Vi vil have anerkendt, at børne- og ungeudvalget ikke har hele ansvaret for det økonomiske rod, noget er betinget af ydre forhold.

Der vil ved klyngeledelse spares på ledelsestimer og administration. Souschefer der ikke bliver ledere bliver tilbudt at blive pædagoger.

Grønthøsteren ja, den rammer alle. Der må ikke lægges spredte lukkedage, derfor vil der altid være nogle institutioner der har åbent. Mad - er en rigtig hård besparelse, og jeg vil rigtig gerne, at den ikke bliver nødvendig.

### **Debatten**

Forældre/pædagog:

Der er kun tale om besparelser, der er ingen pædagogik. De sidste 10 år har der konstant været besparelser. Hvorfor lukkes og lægges skoler sammen, når I samtidig skal bygge nye, - babyboomet har fremgået at Danmarks Statistik, så det kan ikke komme bag på jer, det giver ingen mening. Der startes en masse ting op, som lukkes ned igen på grund af besparelser; gadeteams, og anden forebyggende virksomhed der skal gavne vores børn og unge. Det er billigere at forebygge end at efterbehandle, men alle forebyggende foranstaltninger bliver lukket eller beskåret.

Hvorfor har de kommunale institutioner haft en anden proces end de selvejende, - de kommunale er blot blevet påduttet, at de skal i klynger, hvor de selvejende skal i netværk...

Forældre

Kan det betale sig at stemme på de kommunale politikere, når alle rammerne der bestemmer kommunens virksomhed, er givet af regeringen?

Sofie K.L.

Den forskellige proces i forhold til kommunale vs. Selvejende institutioner har bl.a. været fordi, de er organiseret forskelligt. Kommunale institutioner er organiseret i LFS, der har indgået i forhandlingerne med kommunen omkring klyngeledelsesprocessen, hvor det er BUPL der forhandler på vegne af de selvejende. Derudover er der nogle forskellige organisatoriske forskelle der gør, at de selvejende ikke blot kan slås sammen...

Der har ikke altid været besparelser, men der er ofte omfordelinger, der er betinget af de politiske beslutninger på nationalt og kommunalt niveau. Antallet af voksne pr. barn har været stabil de sidste år, jeg tror, det er de sidste 10 år, ifølge den seneste opgørelse jeg har set.

Der er forskel på, om man stemmer rød eller blå. Besparelsen havde måske nok været den samme, men prioriteringen på løsningen af hvordan disse besparelser skal tages er forskellig. Hvis flertallet havde været blå, ville besparelserne primært være gået ud over de etniske børn.

Forældre

Strukturforandringer koster, det har man set utallige gange siden 70'erne bl.a. i forskellige udviklingsprogrammer. Det koster økonomisk i etablering og det koster personligt i omstilling og i tillæring af nye rammer.

Skriver I under på, at det er jer der træffer disse beslutninger, - når I bare giver regeringen og ydre rammer skylden, fralægger I jer ansvaret.

Bliver denne strukturændring evalueret?

Sofie K.L.

Ja det bliver noteret hvad der besluttet og vi ved godt det er hårdt med strukturforandringerne. Børnene kommer til at mærke det og forældrene kommer til at betale mere for mindre. Men hvis vi bare siger nej til at ville bespare, skal pengene tages fra de andre forvaltninger, så skal de forringe deres ydelser. pga. serviceloftet. Skal vi sige nej til en KL aftale, vil det medføre, at vores bloktilskud vil blive beskåret, og vi vil have endnu færre penge.

Forældre

Selvom det administrative arbejde samles hos en klyngeleder, vil den pædagogiske leder jo stadig skulle give information videre til klyngelederen, der vil altså stadig være noget administrativt arbejde for den pædagogiske leder. Hvad er det for nogle opgaver, de forskellige ledere får?

Og er det rigtigt, at teknik- og miljøforvaltningen har en masse penge, for så synes jeg, at de bløde værdier er vigtigere en at få lavet hullerne i vejene.

Sofie K.L.

Der ligger en liste på nettet over de forskellige arbejdsopgaver, de to forskellige ledere vil få. Der er beregninger på, at indførelse af klyngeledelse vil medføre besparelser, selvom den pædagogiske leder skal overgive information til klyngeledelse.

Teknik og Miljøudvalget har nogle anlægsmidler, men dem kan vi ikke bare flytte over i andre puljer.

Forældre

Københavns Kommune har ikke været dygtige nok til at italesætte, at de ikke kan gøre noget, i medierne. - hvorfor?

Sofie K:L:

Det er svært at styre medierne, vi kan skrive på vores hjemmeside, men vi kan ikke styre, hvad der kommer med, og vi kan ikke styre, hvorfra folk får deres information. Vi gør vores bedste for at forklare til menigmand, og det er kompliceret stof.

Forældre

Kan vi, hvis I ikke spare på dette, så vide, at I ikke skal finde pengene på børne- og ungeområdet engang til? For det vil ikke være fair.

Det er i forvejen ikke sjovt at aflevere vores børn i institutionen, hvad vil I gøre, når forældre lige pludselig gør alt, hvad de kan, for ikke at skulle aflevere deres børn i institutionen? Københavns Kommune har brugt rigtig mange penge på at få indvandreforældre til at vælge institutionerne til for at få en bedre integration, hvad vil I gøre ved, at I forringer institutionerne, så lysten til at aflevere sine børn bliver endnu mindre, end den allerede er?

Sofie K.L.

Hvis det viser sig, at der ingen penge spares, så er det en politisk beslutning, hvor pengene så skal findes, men så kan vi i børne- og ungeudvalget sige, at vi har gjort vores bedste. Man er i kommunerne bundet af en masse ydre rammer, og det er politiske beslutninger, der definerer, hvordan der skal prioriteres, men jeg kan ikke spå om fremtiden, så derfor ved jeg heller ikke noget om, hvor politikerne i fremtiden vil prioritere eventuelle besparelser. Men man får, hvad man betaler for. Regeringen har lagt overlæggeren lavt pga. skattelettelser, - så hvis man kun vil betale 40 % i skat, så får man en service ud fra det - tingene hænger sammen.

Forældre/pædagog

Det kan godt være du har ret i, at normeringen ikke har ændret sig over de sidste år, selvom jeg har en anden opfattelse af virkeligheden. Men selvom arbejdsstyrken er uforandret, er arbejdsopgaverne steget, så af den vej er der kommet færre hænder pr. barn.

Og når de enkelte institutioner skal finde 12-15 ekstra timer, som bliver frataget i ledelsestimer, det koster jo institutionen når lederne/souscheferne ikke fyres, så er det nogle andre, der skal gå ned i tid.

Sofie K.L.

Der er flere institutioner der skal udbygges, hvilket medfører brug for flere hænder.

Forældre



Bliver der klynger blandet af børnehaver og vuggestuer, som ikke har samme lukkedage? Institutioner har ikke samme lukkedage, hvis man har to børn i forskellige institutioner der ikke har ens lukkedage, kan man ende med at bruge hele sin ferie betinget af institutionernes forskellige lukkedage.

Sofie K.L.

Der vil altid være institutioner, der kan varetage de forskellige børnegrupper, men det er ikke nødvendigvis deres egen institution. Men jeg vil tage med mig videre, om det er muligt at koordinere det i de enkelte klynger.

Forældre

Man kan godt have børn på tværs af klynger, og så har man stadig lukkedage der ligger forskudt af hinanden.

Hvor har I fra, at klyngeledelse er en besparelse?

I har ansættelsesstop...

Sofie

Vi har ansættelsesstop for ikke først at bruge penge på at fyre folk, for så at bruge penge på at rekruttere igen. Klyngelederne og de pædagogiske ledere tænkes rekrutteret i den eksisterende ledelsesgruppe.

Ja der er tale om besparelser, men man tænker også ledelse på en ny måde. Vi har kigget på andre, nogle er glade for det fx Furesø og andre er skeptiske fx Århus.

Forældre/Pædagog

Der er nogle institutioner, der ikke har fx lejepladser, der er sikrede til vuggestuebørn, men kun til store børn, hvis de skal holde åbent for andre institutioner i disses lukkedage, kræver det et kæmpe stykke arbejde at spærre af, og hverken legeting eller børn vil være alderssvarende - et fritidshjemsbarn og et vuggestuebarn har brug for forskellige omgivelser m.v.

Anne Vang har nævnt, at det var så smart med klynger, fordi de internt kunne hjælpe hinanden ved fx sygdom, - så kunne der komme en voksen fra en anden institution og hjælpe, jeg er fx ansat på et fritidshjem, jeg ville så kunne komme til at skulle være nogle dage i en vuggestue, - jeg er ikke ansat til at arbejde med vuggestuebørn, det er ikke det, jeg er god til, det er det samme som at bede jer om, at der en i det og det børne- og ungedepartement, der er syg, løb lige ned og løs dennes opgaver, det er jo ikke det, I er ansat til.

Er klyngeledelse første skridt på vej mod endagsskole?

Forældre

Idealerne - det pædagogiske omkring klyngeledelse er lagt til side - det handler om besparelser, så I skal ikke gemme jer bag, at det er en ny måde at tænke ledelse på. Det virker som om, det ikke er rigtig gennemtænkt.

Vi forældre, vi står i det, vi føler, og det må I politikere møde.

Forældre/pædagog

Der er pasningsgaranti ja, men hvad med indhold, du kan lukke en hel masse børn ind i en skolegård og låse gøren, og der er stadig tale om pasningsgaranti.

Forældre

Placer ansvaret, vær klar når der er tale om ændringer, og hvornår der er tale om besparelser, - for det er ikke særlig klart.

Sofie

Vores beslutninger er afvejninger. Det er jeres fagforeninger, der skal forhandle med kommunen omkring de personalepolitiske forhold.

Hele denne høring er en balancegang, jeg ved ikke, hvor vi ender, jeg har ingen færdige svar.

Der er lovændringer på vej angående heldagsskole, så lov om dagtilbud og... bliver sidestillet.

Jeg tager, det I siger, og det der sendes til mig, med videre.

## Grædemuren kl. 8-13 tirsdag den 22. Juni 2009

64 voksne breve til muren, 8 kommenterende børnetegninger.

Voksnes breve:

- Børnene skal både ses og høres, ja det er deres ret. Vi har ikke råd til kun at skulle observere dem, X, pædagog

- XX: STOP besparelser, det er også vores fremtid

- Stop besparelserne! – ”effektivisering” min numse!

- Vi skal have en offentlig sektor hvor vores børn bliver passet i offentlige institutioner og ikke af rationaliserings eksperter.

Børn har også et valg men en lille stemme. XX

- Jeg er imod besparelser, der rammer børnene, pædagogerne har så trange kår i forvejen og børnene skal være der i mange timer hver dag, så jeg synes, at der må findes nogle andre steder at spare. Resultatet bliver bare, at folk flytter deres børn til private institutioner, og det går ud over sammenholdet i det lokale nærmiljø, og det er en trist udvikling. Spar nogle andre steder! NN

- PRIORITER NÆRVÆR & OMSORG, ikke økonomi

Besparelser er ikke kvalitet

Hold VALGLøftet børnenes by!

Find pengene udenfor BUF og bevar kvaliteten i københavnske ddaginstitutioner, XX, mor til 2

- Børnene skal da ikke stuves sammen, - de er ikke tremmekalve men mennesker!!

Ingen besparelser TAK NN

- Holdning til nedskæring:

Stop nedskæring og brug de ca. 50 millioner til spin til at dække underskuddet.

Spinnedskæring = ca. 100 medarbejdere

- Kære Frank

Hvor er det bare tarveligt – du fik sgu min stemme, da jeg mente, du kunne gøre København Børnenes By.

Jeg har svært ved at forstå dine prioriteringer...

Du fremstår aldeles utroværdig – Det er SÅ ærgerligt. X, mor til 2 i Vanløse.

- Børneparkering/børneopbevaring NEJ TAK.

Børn har krav på omsorg, udvikling og læring, NN

- Noget lort I har gang i, XX

- Det er ikke fremtidsrettet å skære ned på de fremtidige barna. Politikk bør være langsiktig! XX

- TID NÆRVÆR

Mindre institutioner

Plads til egenhed, NN

- I er ikke rigtig kloge! XX

- Hvad med pædagogerne og børnene?

Landbruget og bankerne har fået hver sin ”pakke”, skal børnene ikke også have en børnepakke? NN

- Det er hul i hovedet med fortsatte besparelser på børne/unge området! NN

- Hej Frank

For at skabe et innovationssamfund er der brug for at børnene bliver stimuleret i vuggestue, børnehave og skole. Det gør man ikke ved at skære ned på området. Så tænk over hvilket samfund I ønsker for Danmark i årene fremover, inden I skærer i vores eneste ressource. Mange hilsner XX, borger i København og XX

- Kære Frank ... Som jeg siger, når mine børn er i nærheden: PUBÆ!! NN

- Det er forfærdeligt, at det igen er børnene og de unge, der skal stå for skud, når der skal spares ☹, Med venlig hilsen XX

- Jer er målløs over den kortsigtethed, der præger planerne for de aktuelle besparelser på børneområdet. Det er muligt, at besparelserne er uundgåelige, men der må være en anden måde end at skære så hårdt på børnene. At man derudover tilsyneladende er erfaringer fra de tre andre kommuner overhørige – at man ikke opnår reelle besparelser men blot flytter rundt på omkostningerne og skaber mere bureaukrati – er udtryk for en kassetænkning, som jeg troede København havde lagt bag sig for længe siden.

Gør det nu ordentligt! – Og vis også i handling, at skåltalerne om København som en børnevenlig kommune ikke bare er valgflæsk. Julies far, Valby

- Børn og unges vilkår er meget vigtige, og derfor bør deres områder holdes udenfor sparekrav. XX

- Kære Politikere

Stop besparelserne og invester i vores børns fremtid. Det er dem som skal passe på os når vi er blevet gamle!

Personalet på vuggestuerne er så presset, at min søn nogle gange har samme ble på, som jeg gav ham på om morgenen, 6 timer senere! Og det er ikke grundet manglende kompetence men manglende ressourcer! Mvh XX (pædagog og far)

- Jeg er imod besparelserne i Københavns Kommune.

Flere børn

Færre Penge

Børnenes by? XX

- Kan man virkelig spare der hvor tryghed er vigtigst, er det ikke utrygt ikke at kunne finde nogen? Med det fåtal af personale der i forvejen er? NN

- Som forældre til 2 drenge på 3 ½ og ½ år synes jeg det er dybt bekymrende at der skal spares så meget. Det ender med at vores børn bare bliver opbevaret og ikke får noget omsorg/opmærksomhed og at der ikke er tid til pædagogiske tiltag eller bare en tur ud af huset.

Det kan ikke være rigtigt at vi skal betale mere og mere selv. Jeg troede at skatten og betalingen for vuggestue og børnehave gik til noget godt for vores børn og samfund.

Venligst en trist mor, XX

- Alt alt for dårlige løsningsmodeller I har fundet til besparelserne! Jeg tror det ender galt og slet ikke med en besparelse i sidste ende, da alt det som er ved at ske og bliver ændret nu bliver endnu dyrere at rette op på om nogle år. XX

- Jeg blev uddannet pædagog i går, og skal desværre ud til yderst utilfredsstillende forhold – ved slet ikke om jeg har lyst til det i længden ☹ NN

- Til rette Vedkommende

Besparelserne rammer hårdt på et i forvejen fattigt børne område. Disse forringelser samt Lars Lykkes tidl. Indførte 4 års regel for ny-uddannede læger gør at vi som familie ikke synes det giver mening som læge-børnefamilie at blive i Danmark længere, og derfor flytter vi – kender andre med samme tanker. Mvh XX

- Børnene, og at de får en god barndom og en god opvækst, er en investering i vores fremtid. NN

- Kære Frank!

Mit barn skal trives, skal vokse op og blive tryk og stærk! Hendes start på livet er vigtig, og den skal passes på!!

Vores børn er fremtiden, så pas på dem! Lad vores børnehave være!!! NN

- Kære Københavns Kommune,

Jeg har altid syntes Danmark havde det bedste vilkår for børnefamilier, og en sund og god holdning til hvordan vi bedst behandler vores børn, og giver dem de optimale vilkår til fremtiden. Dette har desværre ændret sig de seneste år, og en yderligere besparelse vil i mine øjne være en katastrofe.

Jeg håber at I vil lytte til de mange utilfredse forældre og børn i Danmark, og give pædagogerne en chance for at gøre deres arbejde ordentligt. Mvh XX, Vanløse

- Jeg synes bare, at det er utroligt, at I sparer steder, hvor der ikke kan spares mere. Og at det går ud over børn, pædagoger og ansatte i det hele taget. Mor til X (5 mdr) og X (2 år)

- Kære Frank

Børnene er vores fremtid, så sparer du på dem, sparer du også på fremtiden.

En god start på livet er alfa og omega for et barns videre rejse og det er ikke noget der skal nedprioriteres.

Pædagogerne i de danske institutioner gør et fantastisk stykke arbejde – lad dem fortsætte det og giv dem muligheden for at gøre det endnu bedre i stedet for at forringe deres muligheder. Mvh XX

- Stop besparelserne på børneområdet – I spiller roulette med landets fremtid! XX

Vanløse

- XX

- Måden det er blevet fremlagt med usikkerheden omkring ens stilling er håbløs, det har hele tiden givet det indtryk at der er en skjult dagsorden. Andre landsdele har forsøgt det, og erfaret, at klynge/områdeledelse er en ekstra udgift og første skridt på vejen til lukning...

Der er ingen logik i udspillet, og det bærer tydeligt præg af at være besluttet af folk som ikke ved hvad det vil sige at arbejde med mennesker. NN

- Det er ikke så godt, vi betaler så meget i skat og så skal vi betale mere efter. NN

- Jeg synes ikke det er fint at I tager vores penge. NN

- Tid, ro, nærvær og følelsesmæssigt overskud

At komme ud i det fri.

Hvor bliver det af, når pædagogernes arbejdspress stiger, når der bliver mindre tid per barn? En bekymret mor, Vanløse

- Besparelserne skal væk, klyngedannelser smadrer institutionerne.

Det er en ommer.

Børnene bliver taberne NN

- Hvor er det sørgeligt, at det er vores børn der bliver ofre for besparelserne! NN

- Regeringens nedskæringer går ud over Danmarks fremtid – det er ikke velfærd at spare på børne- og sundhedsområderne!!! NN

- Kære Frank

Hvor er det trist at besparelserne skal gå ud over vores børn. Vores alles fremtid ☹

Spar i stedet på de vanvittige fester der bliver holdt for politikerne.

Køb rødvinen i Fakta ☹!!

- Kære Politikere –

Med 3 børn i alderen 1-7-10 år har vi som børnefamilie oplevet besparelser på børneområdet 10 år i træk og kan mærke kvalitetsforringelser for alvor. Særligt for få voksne i ydertimerne, nedskæring af ture og koloni, besparelser på materialer – ALT SAMMEN noget der går direkte ud over børnene!

Man føler sig noget magtesløs og tænker ”nu kan det vel ikke blive værre”. Men det kan det. Endnu en voksen skal skæres på fritidshjem, der i forvejen tager børn ind på overnormering. Sommerfester, forældresamtaler og vikarer er fjernet i vuggestuen.

Dvs. nu er det blot pasning altså et opbevaringssted for børn mens vi som forældre knokler på vores arbejde.

Jeg håber inderligt at kan finde nogle løsninger hvor det ikke er børnene der betaler prisen – men skær på alt det administrative! Held og lykke med opgaven – jeg bevarer optimismen lidt endnu. Mvh XX, Vanløse

- Kære Frank

Jeg er bekymret og synes det er ... vi overvejer helt seriøst at flytte fra Københavns Kommune. En begrundet fraflytning er på vej til dig. Der er selvfølgelig mange grunde til at flytte, men Københavns Kommune er ikke længere børnevenlig nok for os. NN

- Børnene er vores fælles fremtid, vi skal give dem en tryk hverdag, Med venlig hilsen XX, mor til 4.

- ØV ☹ NN

- Det er uansvarligt at man lader børnene betale for bankernes og erhvervslivets forbrugsfest!!!

Jeg har aldrig bedt om de skattelettelse jeg har fået de sidste 10 år – så jeg har ikke handlet uansvarligt, som Løkke ellers påstår.

Det er derfor ubegribeligt at mine børn skal betale for deres skattelettelse.’

Det er uansvarligt og uforskammet. Mvh XX og XX Vanløse

- Vores unger fortjener bedre.

Vi kræver færre nedskæringer. NN

- Til Frank Jensen

Tænk på børnene det er vores fremtid, og dine er/går nok ikke i vuggestue eller børnehave. Borger i Vanløse

-Kære Frank.

I forbindelse med de massive besparelser der foretages i BUF. Husk at se på det organisatoriske i KK, mon ikke der er penge at hente der også NN

- Jeg er imod den måde man TAKLER besparelserne på BØRNEOMRÅDET, XX, København NV

- Nedskæringerne er bare øv øv øv

Hvem tænker på børnene og de ansatte NN

- Vi græder for de politikere der ikke forstår vigtigheden af at børn kommer godt fra start. Det gør de ikke uden et bare nogenlunde fornuftigt pasningssystem + skolesystem. En træt pædagog.

- I en krisetid skal samfundet passe på børnene, Hilsen XX

- Pas på vores børn og arbejde XX, pædagogmedhjælper

- Kære Frank

Det undrer mig gang på gang at dette ”velfærdssamfund” er et helbredende samfund & IKKE et forebyggende samfund! Alt er her& nu – I tænker i egen vinding, ære, penge! I er IKKE ude i det almindelige liv og se, føle, mærke empatisk efter hvordan det foregår!!

Det undrer mig også at I ikke spørger borgerne om dette & hint, samt atger til efterretning ... – så ved jeg godt, I gør noget derhenad, MEN på os borgere virker det til at I så efter en tid ALLLIGEVEL gør hvad I synes!

Det undrer mig også ... Hvis jeg herhjemme mangler penge på madkontoen en måned, så tager jeg fra tøjbudgettet! Hvorfor hulen gøres der ikke sådan i politik? Ta’ da fra ”vejbygnings-brobygningskontoen” (eksempelvis) & investér i børn & unge... udd., pas på de ældre, mere tid til børnefam. Jeg har mere på hjerte, men... hilsen XX tlf

xxx

- NEJ TAK! NN

- Flere voksne på blå stue NN
  - Jeg vågnede kl. 3 i nat fordi jeg havde ondt i maven over at der allerede nu er for få pædagoger i min datters børnehave. Og de pæd. Der er der har ikke tid til pæd. Udvikling og refleksion.
  - DET KAN IKKE VÆRE RIGTIGT!
  - VORES SÅKALDTE "VIDENSSAMFUND" smuldrer. Vh XX, Vanløse
  - Hvorfor skal I lige netop spare på børnene? Hilsen fra en gl. pædagog XX
  - Besparelse – bare ikke i orden NN
  - Pas på det vigtigste vi har – ordentligt! NN
  - Kære Frank
- Det er børnene som skal tjene penge til os derfor skal deres rammer være gode!  
Mvh XX

**Grædemur ved Borgermødet om klyngestruktur Apollovej/Vanløse Alle, tirsdag den 10/8 kl. 18.15**

10 breve fra 9 forskellige deltagere.

- Der skal spares over hele linien!
- Bare ikke på vores fremtid... – BØRN OG UNGE NN
- Vi forældre er dybt nedtrykte over udsigten til en trøstesløs hverdag for vores små børn. XX
- Hvad med mangfoldigheden?
- De små forskelle på vores institutioner som gør det muligt at finde et sted, hvor man føler sig tryk ved pædagogisk stil og stemning. Hvordan kan dette bevares i en klynge? Mvh XX
- Har I tænkt på konsekvensen for børns mentale sundhed, ved en så massiv nedskæring og hvorfor syntes I ikke det er vigtigt at ha' kompetente fagfolk vedrørende børns udvikling indover, men kun tænker økonomi! Bekymrende! XX
- Alle har brug for en god, tryk og behagelig morgen - OGSÅ FRITIDSHJEMSBØRN
- En stresset start på dagen ødelægger koncentration, humør og indlæring. Lad barnet blive på sin egen frit om morgenen.
- KLYNGEINST.
- LAD VÆRE MEED AT ØDELÆGGE DE INSTITUTIONER I VANLØSE DER FUNGERER GODT! XX
- LUKKEDAGE ER IKKE FORÆLDRES TARV!
- JEG ER SYGPLEJERSKE, HVEM PASSER MIBNE BØRN NÅR JEG ARBEJDER MELLEM JUL/NYTÅR – FØR PÅSKE MM.?
- 6 UGERS FERIE RÆKKER IKKE TIL 2 BØRN I HVER SIN INSTITUTION NN
- Forslag til besparelse
- Kan man ikke spare på de dyre huslejer?
- Vingesuset: Har el-varme og dårlig isolation. Men det kan ikke laves om pga. lejeforholdet. NN
- Hvis man er urolig når man afleverer sine børn kan man ikke gå ud i samfundet og gøre sit arbejde ordentligt. NN
- JEG TROR MAN SKAL PASSE PÅ IKKE AT SSÆTTE PROBLEMER OP OG TAGE NEGATIVT UDGANGSPUNKT. IKKE AL NYTÆNKNING BEHØVER VÆRE DÅRLIG.

JEG SER KYNGELEDELSE SOM EN MERE MODERNE FORM FOR LEDELSE.  
DER FRIGØRES ADM. OPGAVER TIL BØRNETIMER. NN

- Ang. Klyngeledelse

Centralisering – decentralisering

Hvad koster omsorg NN

-  
-  
-



Referencer:

- 1) KK 01.06.2010 KK BU Informationsmøde om budget 2011
- 2) KK 02.06.2010 KK BUU Indstilling/beslutning
- 3) VL 17.06.2010 Indlæg fra institutioner/forældre
- 4) KK 21.06.2010 KK BU 2010-85075/2010-419409 Høringsinvitation
- 5) VL xx.07.2010 VLU-BUS samtaler med Institutioner
- 6) xx.06-zz.07.2010 Presseomtale i lokalaviserne
- 7) xx.06-zz.07.2010 Presseomtale i Kbh. aviserne

A. Indledning.

Vanløse Lokaludvalg har modtaget KK-BU's høringsskrivelse 2010-419409 om ny institutionsstruktur – udkast til klynger. Det med denne skrivelse udsendte dokumentationsmateriale (10 sider tekst plus 22 bilag hertil) viser, at der er udført et grundigt arbejde som basis for de fremsatte forslag.

Vanløse Lokaludvalg finder, at dette idé-katalog er et godt udgangspunkt for de videre drøftelser om struktureffektivisering og afledte besparelser.

I høringssvaret fra Vanløse Lokaludvalg, der bl.a. er etableret baseret på de i dettes listen over referencer anførte kilder, anføres et antal kommentarer til idéerne.

Det bemærkes her indledningsvist, at KK's invitation af 21.06.2010 til at give høringssvar ikke omfatter det samlede forslag om besparelser, men kun den forholdsvis lille del heraf, som vedrører forslaget om klyngedannelser, og at der i forslaget fokuseres på strukturen i disse klyngedannelser, men ikke på detaljer i den tilhørende økonomi.

Desuden, at størsteparten af de oplysninger, som er bragt som bilag til nævnte invitation, ikke synes at bringe meget om aldersgruppen udenfor dén som omfatter vuggestuer/børnehaver, d.v.s. ikke bringer meget om dén aldersgruppe som dækker skolesøgende børn. Desuden dækker invitationen, og oplysningerne, ikke aldersgruppen over 13-års-alderen.

Det er således indtrykket, at den udmeldte høring ikke kan siges at dreje sig om helheden, dette hverken m.h.t. aldersgrupper eller m.h.t. de samlede forslag til besparelser.

### B. Om Klyngedannelsen.

Klyngedannelsen synes i sit udgangspunkt mest at være baseret på et behov for besparelser, men i KK-invitationen anføres dog ret så mange overvejelser om, hvordan selve strukturen i løsningen af opgaverne kunne foreslås revideret, herunder hvilke ændringer dette vil medføre i forhold til den nuværende struktur. Dette er opsummeret i skrivelsens sammenfattende tabel

Vanløse Lokaludvalgs tilbagemeldingen om klynger, som på en del områder synes ret sammenfaldende med dét i høringsmaterialet anførte, kan kort sammenfattes som følger:

- a. Den eksisterende institutionsstruktur med mange forskelligartede institutioner, både kommunale og selvejende, ønskes fortsat, og dette på en sådan måde, at det "lokale selvstyre" i den enkelte institution bevares.
- b. Der er indenfor de eksisterende institutioner forståelse for, at opgaverne skal løses bedst muligt, og også uden unødige omkostninger. Der er derfor en forståelse for at gennemføre en rationalisering af de mere administrative dele af opgaverne.
- c. I forbindelse med en rationalisering af de mere administrative dele af opgaverne ønskes dette ikke foretaget ved at flytte ledelsesansvaret væk fra den enkelte institution og til en mere central ledelse, mens der er forståelse for, at der kunne etableres mere centrale serviceorganer, som de enkelte institutioner kan trække på.
- d. Institutionerne er af den opfattelse, at en fortsat styrkelse af netværker vil være en fin idé, d.v.s. en slags "klyngedannelse", men dette i form af netværker, ikke i form af en øget centralisering.
- e. Der ønskes ikke etableret "børnepasningsfabrikker", så hvis klyngedannelsen med 300-400 børn pr. klynge skal anses for også at dække over en plan om sammenlægning af institutioner for at nå til en sådan størrelse, så er dette absolut uønsket.
- f. Det modtagne KK-materiale indeholder ingen oplysninger om de enkelte institutioners tilbagemeldinger om struktur og besparelser), hvorfor Vanløse Lokaludvalg ikke kan kommentere disse.
- g. Forvaltningen anfører i dets bilag 19, at der er visse problemer med en klyngedannelse, herunder, at der kan være problemer med at samordne Vanløse med Brønshøj-Husum. Med reference til bemærkningerne ovenfor, så synes et sådant problem ikke at eksistere, hvis der blot etableres netværker og muligheder for at trække på en central servicefunktion.

Ved en netværksløsning frem for en egentlig klyngedannelse, ville også samarbejdet mellem kommunale og selvejende institutioner kunne nyde fremme, hvilket er ønskeligt, da det er samme opgave disse løser. Dette ville også lette den geografisk motiverede problematik.

### C. Om ny budgetmodel/besparelserne.

Det er på det foreliggende grundlag fra KK vanskeligt at fremsætte specifikke kommentarer, hvorfor kun gives følgende, mere overordnede kommentarer:

- a. På KK Informationsmødet 01.06.2010 blev fremlagt et forslag til budget for 2011, et budget med en samlet besparelse på DKK 350,2 mio. som finansieringsbehov, dette opdelt med DKK 226,9 mio. Interne krav plus DKK 121,3 mio. Eksterne krav.. Forslagets detaljer giver ikke nem adgang til at forså disse beløb, men referer bl.a. til en "BUU gældsanerung for lån på DKK 161,5 mio..

Detaljerne i dette forslag er ikke helt nemt tilgængelige, men indikationen er, at DKK 40 mio. hidrører fra klyngedannelse.

Andre væsentlige besparelseselementer vedrører ændringer m.h.t. øgede takster, brugerbetaling, især fokuseret på forplejning, DKK 86,7 mio., og på enhedsprisreduktion, DKK 15,4 mio..

Disse beløb dækker ikke besparelser, hvis de eksisterende opgaver fortsat skal løses, men dækker blot over en øget brugerbetaling, hvorved KK's del af finansieringen jo reduceres.

Hertil kommer "grønthøsterbesparelser", DKK 40 mio., og "tværgående effektivisering samt statens afbureaukratiseringsprogram", DKK 46,9 mio..

Det ville være ønskeligt om der i næste fase af behandlingen af "besparelser" blev foretaget en opdeling af disse, således at det mere klart fremgår, hvor meget der kan henvises til: 1) en egentlig effektivisering og afbureaukratisering, 2) øget brugerbetaling, 3) gældssanerung, 4) andet.

Desuden ville det, da behovsstrukturen for de forskellige aldersgrupper indenfor 0-13 år ikke er ens, være hensigtsmæssig med en opdeling i aldersundergrupper.

- b. Om besparelsen ved klyngedannelser, DKK 40 mio. i 2011, voksende til DKK 80 mio. i 2013, foreligger ingen specifik oplysning om, hvordan disse beløb er fremkommet, kun en generel oplysning om, at dette er relateret til, at souschefniveauet i den enkelte institution foreslås erstattet af mere centrale, administrative funktioner.

Det anses for tvivlsom, at en sådan ændring kan resultere i de anførte beløb, dette bl.a. p.g.a. at disse souschefer kan anses som en slags punktvis personalereserve i den enkelte institution, hvorved behovet for at afholde udgifter til vikarer mindskes.

- c. Om ovennævnte "gældssanering på DKK 161,5 mio." anføres intet om, hvordan denne gæld er opstået, ej heller til hvem beløbet skyldes. Det må antages, at denne gæld vedrører tidligere års drift af KK-BU. Det fremgår imidlertid ikke, hvordan de enkelte aldersgrupper 0-13 år har bidraget til at skabe denne gæld.

I relation til klyngedannelsen, og de øvrige besparelser, kan der stilles spørgsmålstejn ved, om en sådan "historisk gæld" bør inddrages i en fastlæggelse af den fremtidige struktur, en struktur som bør være baseret på de fremtidige behov uden hensyntagen til "historisk gæld".

- d. Ved fremsættelsen af budgettet for 2011 synes dette i et ret væsentligt omfang vil "ramme" "vuggestue/børnehave- aldersgruppen", mens "skole- aldersgruppen" ikke synes medtaget på samme vis.

Det anses af "vuggestue/børnehave- brugerne" for ret så væsentligt, at der i fastlæggelse af struktur og budget tage fornødent hensyn til den ret store forskel i behov mellem denne og "skole-brugerne".

For i "vuggestue/børnehave-gruppen" er der et stort behov for at skabe "familierelationer", d.v.s. ret små børnegrupper/stuer, dette uanset den enkelte institutions fysiske størrelse, og dette med ret så meget fast personale, og med mindst mulig brug af vikarer.

Det bemærkes, at den standende debat, herunder i aviserne, i det alt væsentlige synes at fokusere på "vuggestue/børnehave-gruppen", hvilket indikere, at der er mest fokus på denne.

- f. At der i forslag til budget 2011 anføres, at der vil blive en ny budget-reguleringsmodel, således at der etableres finansiering for "børn udover det forventede antal (DKK 50 mio.)", er en tiltrængt justering, som forhåbentligt også vil medvirke til, at der ikke p.g.a. forskel mellem budget og virkelighed opsamles yderligere "historisk gæld" fremover.

I bilag 1 til det udsendte KK-materiale anføres et antal målsætninger for Budgetmodellen. Af disse er "incitament til at indgå i større bæredygtige enheder" i modstrid med synspunkterne i bl.a. afsnit B.a. og B.e ovenfor om at bevare det "lokale selvstyre" og undgår store enheder..

- g. M.h.t. "enhedspriser" bemærkes, at selvom dette i princippet kan være rimeligt, så bør budgetmodellen tage hensyn til at omkostningsstrukturen i de enkelte institutioner ikke er ens, hvorfor en enhedspris i princippet kun bør gælde de "direkte brugeromkostninger" pr. barn/plads (personaleløn, forplejning etc.), mens "faste omkostninger" (byggningsrelaterede etc.) fortsat bør behandles separat. Idéen om et grundbeløb alene baseret på antal børn/pladser synes derfor mindre hensigtsmæssigt.

Dette gælder uanset om der er tale om en kommunal institution eller en selvejende institution med "driftsoverenskomst" med kommunen, da begge typer opfylder samme behov, og begge i det alt væsentlige er finansieret af kommunen. Hertil føjes, at de kommunale og de selvejende institutioner samlet set betjener stort set lige store brugerskarer.

For Vanløse Lokaludvalgs arbejdsgruppe for Børn/Unge/skole

Henrik BANG-PEDERSEN "tovholder"

Ellen Hertz BILBERG

Per Wæhrens

**Emne:** KAPS: Mette Skovsende - Nedlæggelse af opsamlingsstedet Mosehuset v/Nordtoftegård Udflytterbørnehave  
**Startdato:** 12. august 2010  
**Forfaldsdato:** 25. august 2010  
**Status:** 1 gang  
**Procent fuldført:** 0%  
**Samlet arbejde:** 0 timer  
**Faktisk arbejde:** 0 timer  
**Ansvarlig:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Anmodet af:** BUF Sekretariatet  
**Kontaktpersoner:** Lene Andreassen  
**Kategorier:** Borgerhenvendelser

-----  
**eDoc-sag:**  
2010-118101

**Beskrivelse af opgaven:**

Børne- og Ungdomsborgmesteren har modtaget vedhæftede henvendelse fra Mette Skovsende med appel om ikke at nedlægge opsamlingsstedet Mosehuset v/Nordtoftegård Udflytterbørnehave.

Henvendelsen fremsendes mhp. udarbejdelse af et endeligt og direkte svar til Mette Skovsende. Svarbrevet bedes indledt: Borgmesteren har bedt mig svare.....

Svaret bedes oprettet på sagen i eDoc og afsendt til Mette Skovsende **senest den 25. august 2010**. (Husk at sætte opgaven i 100% fuldført efter afsendelse af svarbrevet)

Hvis ovennævnte frist ikke kan overholdes, bedes dette meddelt kontaktpersonen med angivelse af, hvornår svaret kan forventes.

På forhånd tak.

Lene Andreassen

Dok.nr 2010-540800 - Fra Mette Skovsende, Henv. til Børne- og Ungdomsborgmesteren vedr. evt. nedlæggelse af opsamlingsstedet Mosehuset i Nordtoftegård Udflytterbørnehave:  
<<http://kkedocweb.kk.dk/edocportal/ShowDocument.aspx?id=5924303>>

Dok.nr 2010-540838 - Til Mette Skovsende, Kvittering for modtagelse af henv. til Børne- og Ungdomsborgmesteren vedr. evt. nedlæggelse af opsamlingsstedet Mosehuset i Nordtoftegård Udflytterbørnehave:  
<<http://kkedocweb.kk.dk/edocportal/ShowDocument.aspx?id=5924341>>



Dok.nr



Dok.nr

0-540800 - Fra Mett0-540838 - Til Mett

**Helle Juul Kofod**

---

**Fra:** frejzen@vip.cybercity.dk  
**Sendt:** 10. august 2010 19:59  
**Til:** Borgmesteren for BUF  
**Emne:** Kontakt information fra website

Mette Skovsende

Har følgende meddelelse:

Kære Anne Vang Jeg skriver til dig, for at gøre dig opmærksom på en vigtig og personlig problematik. Jeg har pt. 2 børn i Nordtoftegård Udflytterbørnehave i Brønshøj. Jeg er virkelig trist over, at vores dejlige opsamlingssted Mosehuset i Mosesvinget, er i fare for, at blive taget fra os. Hver dag henter jeg først vores mindste i vuggestue, for herefter at fortsætte til Mosehuset for afhentning af de "store" på henholdsvis 2 år og 10 mdr og 5 år. Der er meget at holde styr på med 3 børn på sådan en almindelig eftermiddag, og i den forbindelse er det utrolig vigtigt, at jeg ved, at jeg kan hente børnene i ro og mag i trygge omgivelser. Det kan jeg i Mosehuset, der kan jeg lade min lille dreng løbe rundt mens jeg siger hej til de to store og krammer på behørig vis. Tryghed og nærhed er vigtigt i de få timer man er sammen med sine børn i en travl hverdag for en almindelig børnefamilie. Jeg frygter at en dejlig stund med mine børn vil blive erstattet af forvirring, uro og frygt for at miste overblikket i en kæmpe gruppe af børn hvis Mosehuset bliver taget fra os. Mosehuset er en fredet ejendom, som Københavns Kommune allerede ejer - en bygning som , indtil vi kom, ikke kunne finde anden anvendelse. Vi bruger det og er glade for det hver dag - jeg håber, vi får lov til at blive ved med det. Venlig hilsen Mette Skovsende

Kan kontaktes på:

Tlf: 38608306

E-mail: frejzen@vip.cybercity.dk

**Emne:** KAPS: Anne-Marie Mortensen - Nedlæggelse af opsamlingsstedet Mosehuset v/Nordtoftegård Udflytterbørnehave  
**Startdato:** 11. august 2010  
**Forfaldsdato:** 23. august 2010

**Status:** I gang  
**Procent fuldført:** 0%

**Samlet arbejde:** 0 timer  
**Faktisk arbejde:** 0 timer

**Ansvarlig:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Anmodet af:** BUF Sekretariatet

**Kontaktpersoner:** Lene Andreasen  
**Kategorier:** Borgerhenvendelser

-----  
**eDoc-sag:**  
2010-118101

**Beskrivelse af opgaven:**

Børne- og Ungdomsborgmesteren har modtaget vedhæftede henvendelse fra Anne-Marie Mortensen med appel om ikke at nedlægge opsamlingsstedet Mosehuset v/Nordtoftegård Udflytterbørnehave.

Henvendelsen fremsendes mhp. udarbejdelse af et endeligt og direkte svar til Anne-Marie Mortensen. Svarbrevet bedes indledt: Borgmesteren har bedt mig svare.....

Svaret bedes oprettet på sagen i eDoc og afsendt til Anne-Marie Mortensen **senest den 23. august 2010**. (Husk at sætte opgaven i 100% fuldført efter afsendelse af svarbrevet)

Hvis ovennævnte frist ikke kan overholdes, bedes dette meddelt kontaktpersonen med angivelse af, hvornår svaret kan forventes.

På forhånd tak.

Lene Andreasen

Dok.nr 2010-538159 - Fra Anne-Marie Mortensen, Henv. til Børne- og Ungdomsborgmesteren vedr. evt. nedlæggelse af opsamlingsstedet Mosehuset v/Nordtoftegård Udflytterbørnehave:  
<<http://kkedocweb.kk.dk/edocportal/ShowDocument.aspx?id=5921642>>

Dok.nr 2010-538162 - Til Anne-Marie Mortensen, Kvittering for modtagelse af henv. til Børne- og Ungdomsborgmesteren vedr. evt. nedlæggelse af opsamlingsstedet Mosehuset v/Nordtoftegård Udflytterbørnehave:  
<<http://kkedocweb.kk.dk/edocportal/ShowDocument.aspx?id=5921645>>



Dok.nr

0-538159 - Fra Anne



Dok.nr

0-538162 - Til Anne

Anders  
1085



**Helle Juul Kofod**

---

**Fra:** amm@accu.dk**Sendt:** 08. august 2010 22:15**Til:** Borgmesteren for BUF**Emne:** Kontakt information fra website

Anne-Marie Mortensen

Har følgende meddelelse:

Kære Anne Vang Jeg er forældre til en søn der har gået i Nordtoftegård Udflytterbørnehave og til en datter der skal til at begynde i samme. Det bekymrer mig en del at der er tale om at nedlægge opsamlingsstedet, Mosehuset, for institutionen. Min erfaring med det er, at man som forældre kan aflevere sit barn i rolige omgivelser og at børnene opfatter det som et trygt sted, omend det ikke er det primære opholdssted. Når jeg hører at dette sted, der udover at være ren praktisk opsamlingssted også har været benyttet til at opdele børnene i aldersgrupper - fx til før-skole aktiviteter osv. bliver jeg bekymret. Noget af det der fungerer for Nordtoftegård er helt sikkert den ro der er omkring opsamlingen og hvis det bliver nedlagt/sammelagt med de andre institutioner, vil jeg gå min datters tid i institutionen i møde med lidt mere knude i maven. En udflytterbørnehave har mange fordele, men en af de bekymringer jeg som forældre har haft, er nærheden til pædagogerne - og med et opsamlingssted som Mosehuset synes jeg Nordtoftegård imødekommer denne mulighed for nærhed. Vær sød at lade være med at lukke Mosehuset - ikke så meget pga. af de fysiske rammer, men tanken om at blive samlet med så mange børn er simpelthen uoverskueligt. Når de små børn kommer ud af bussen får det tårerne frem hos mig ved tanken om at de skal have mere forvirring i form af 200 fremmede børn (og voksne). Mosehuset er bindeleddet mellem udflytterdelen og forældrene. Tag det ikke væk. Tak fordi du lyttede - jeg håber du forstår min bekymring. Kærligst Anne-Marie Mortensen Mor til William, 6 og Amanda, 2 (snart børnehavebarn)

Kan kontaktes på:

Tlf:

E-mail: amm@accu.dk

GEN.

462

**Helle Juul Kofod**

**Fra:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Sendt:** 12. august 2010 15:42  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Cc:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** VS: HØRING - Ny institutionsstruktur - udkast til klynger  
**Vedhæftede filer:** Udkast til høringsvar\_klyngeledelse.doc

**Fra:** Fællespostkasse Brønshøj-Husum Lokaludvalg  
**Sendt:** 12. august 2010 14:46  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** SV: HØRING - Ny institutionsstruktur - udkast til klynger

Til BUF,  
 Hermed fremsendes høringssvar fra Brønshøj-Husum Lokaludvalg vedr. klyngeledelse. Bemærk, at svaret er sendt under forudsætning af Lokaludvalgets endelige godkendelse den 19. august.

Med venlig hilsen

**Kathrine Collin Hagan**  
 Lokaludvalgssekretær  
 Brønshøj-Husum Lokaludvalg



**Fra:** Jurgita Versiackaite-Pedersen  
**Sendt:** 24. juni 2010 13:58  
**Til:** post@asylselskabet.dk; info@frie.dk; ldd@ldd.dk; sbbu@sbbu.dk; borneringen@borneringen.dk; dlo@dlo.dk; INFO@MDI.DK; info@avlu.dk; Fællespostkasse Amager Øst Lokaludvalg; Fællespostkasse Bispebjerg Lokaludvalg; Fællespostkasse Brønshøj-Husum Lokaludvalg; Fællespostkasse Amager Øst Lokaludvalg; Fællespostkasse Christianshavns Lokaludvalg; Fællespostkasse Indreby Lokaludvalg; Fællespostkasse Kgs. Enghave Lokaludvalg; Fællespostkasse Nørrebro Lokaludvalg; Fællespostkasse Valby lokaludvalg; Fællespostkasse Vanløse Lokaludvalg; Fællespostkasse Vesterbro Lokaludvalg; Fællespostkasse Østerbro Lokaludvalg; Kim Stoltze Olsen; kfo@kfo.dk; joergen.eckmann@gmail.com; BUFDL\_Alle Børnehaver Kommunale fællespost; BUFDL\_Alle Børnehaver Selvejende fællespost; BUFDL\_Alle Fritidshjem Kommunale fællespost; BUFDL\_Alle Fritidshjem Selvejende fællespost; BUFDL\_Alle Klubber Kommunale fællespost; BUFDL\_Alle Klubber Selvejende fællespost; BUFDL\_Alle Vuggestuer Kommunale fællespost; BUFDL\_Alle Vuggestuer Selvejende fællespost; BUFKP Pædagogisk Faglighed; hovedstaden@bupl.dk; lfs@lfs.dk; jt@dlf.org; olch@dlf.org; Axel Bech; Jeanne Jacobsen; jens.thorsen@thordig.com  
**Cc:** BUFKP Kapacitetsstyring; BUFDL\_Chefgruppen  
**Emne:** HØRING - Ny institutionsstruktur - udkast til klynger

*Kære alle*

*Vedlagt følger en høring om ny institutionsstruktur - udkast til klynger, som blev besluttet på udvalgs mødet den 23. juni 2010.*

Anders  
1081

**Høringsfrist er den 18. august 2010 kl. 10.00.**

Med venlig hilsen

Jurgita Versiackaite - Pedersen

---

KØBENHAVNS KOMMUNE  
Børne- og Ungdomsforvaltningen  
Politisk Strategisk Sekretariat  
Københavns Rådhus  
1599 København V  
Tlf: 33 66 20 77  
E-mail: [ag46@buf.kk.dk](mailto:ag46@buf.kk.dk)

Dok.nr 2010-419409 - HØRING - Ny institutionsstruktur - udkast til klynger:



## HØRINGSSVAR VEDR. NY INSTITUTIONSSTRUKTUR (KLYNGER) I KØBENHAVNS KOMMUNE

12. august 2010

Lokaludvalget finder det stærkt bekymrende at søge gennemført en så omfattende strukturændring på så kort tid, og i forbindelse med så store besparelser som tilfældet er.

Personalet og ledelserne i de Københavns daginstitutioner, både de kommunale og de selvejende, har på trods af besparelser de sidste mange år formået at fastholde mangfoldigheden og den pædagogiske kvalitet.

En af børnefamiliernes, og dermed børnenes, centrale værdier er, at der er valgmuligheder. Som det er nu, kan der vælges mellem store og små institutioner, mellem kommunale og selvejende institutioner, og mellem institutioner med forskellige værdigrundlag. Denne mangfoldighed frygter Lokaludvalget, at børnefamilierne mister ved den foreslåede klyngeledelsesmodel.

Lokaludvalget stiller sig tvivlende over for, om besparelsesprovenuet på de enkelte elementer i sparekataloget kan opnås. Denne tvivl bliver bekræftet i høringsmaterialet, hvor der i afsnittet vedr. bortfald af souschefstillingerne, står følgende:

***"En detaljeret beregning kan først fremlægges når høringen er gennemført, og det endelige forslag gennemføres".***

Således frygter udvalget også at beregningerne på de øvrige delelementer, er uden hold i virkeligheden.



Det ligger helt fast at det samlede provenu skal opnås. Dette betyder, at hvis beregningerne på delelementerne ikke holder, vil procenten af grønthøsteren stige, med den konsekvens til følge, at institutionerne må skære i det pædagogiske personale.

Lokaludvalget er af den opfattelse, at strukturforslaget er i direkte modstrid med Børne- og Ungdomsforvaltningens vision som er følgende:

**” Københavns Kommune vil som metropol understøtte mangfoldighed og er toneangivende med hensyn til høj kvalitet, faglig udvikling og effektiv drift”.**

Lokaludvalget vil gerne støtte en positiv udvikling, også på børneinstitutionsområdet, men som vi opfatter strukturforslaget, vil det være en forringelse af det eksisterende tilbud.

Lokaludvalget vil gerne stille sig til rådighed i det fremtidige udviklingsarbejde på børneområdet, gerne før vi når høringsfasen. Vi kunne f.eks. påtage os brugerinddragelsen, forældre og institutionspersonale, således at vi kan komme med kvalificeret input i god tid.

Med venlig hilsen

Christian Hesselberg  
Formand for Lokaludvalget

Helge Pedersen  
Formand for Lokaludvalgets  
Børn-, Unge-, Fritids- og Idrætsudvalg

GEN.

460

**Helle Juul Kofod**

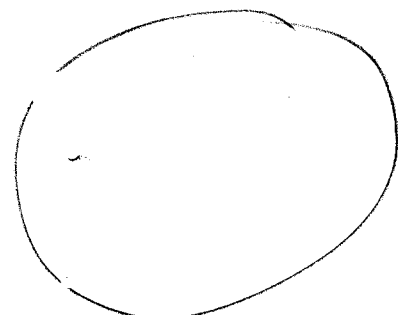
---

**Fra:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Sendt:** 13. august 2010 10:17  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Cc:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** VS: høringssvar ang budgetforslag  
**Vedhæftede filer:** Høringssvar\_Annemette\_kappel.pdf

---

**Fra:** Annemette Kappel [mailto:ANKAP@student.dkds.dk]  
**Sendt:** 12. august 2010 22:32  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** høringssvar ang budgetforslag

høringssvar vedhæftet, mvh Annemette Kappel



12. august 2010

## Høringssvar

### Ang. Budgetforslag Københavns kommune

#### Besparelser på børne- og ungdomsområdet og indførelse af klyngeledelse i daginstitutionerne

Til BUF

Jeg vil gerne gøre opmærksom på, at Århus har 5 års erfaring med klyngeledelse, og at der er en undersøgelse i gang, som skal evaluere erfaringerne i Århus. Jeg vil derfor opfordre til at beslutningen omkring indførelse af klyngeledelse bliver udskudt, indtil undersøgelsens konklusion er kendt efterår 2010. Indførelse af klyngeledelse er en omfattende struktur ændring, der har indflydelse på mange mennesker - små som store. Det er derfor vigtigt at gøre brug af eksisterende erfaringer, for at kende fordele, ulemper og om det overhovedet kan give besparelser. Jeg er bekendt med at Borgmester Anne Vang argumenterer for, at klyngeledelse i Københavns institutioner ikke kan sammenlignes med den form for klyngeledelse der er indført i Århus. Jeg vil derfor gøre opmærksom, at der er et sammenligningsgrundlag, idet klyngeledelse i Århus har betydet, at uafhængige institutioner er blevet slået sammen under en ledere. Dette vil også være gældende for Københavns institutioner. Jeg mener, at det er sagens vigtigste kerne, i det det er her besparelsen skal hentes. Derfor må der nu være nogle erfaringer fra Århus, som er nyttige i en beslutningsproces. Jeg vil derfor opfordre jer til i BUF, at tage beslutning om klyngeledelse i daginstitutionerne på et så kvalificeret grundlag som muligt og derfor vente til undersøgelsen offentliggøres. En sådan beslutning sjældent kan gøres om.

Mvh

Annemette Kappel

Baldersgade 42

2200 København N.

GEN

226

Karin Olsen

---

**Fra:** Dan Lange [dal@bupl.dk]  
**Sendt:** 18. august 2010 08:36  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** Høringssvar - institutionsstruktur  
**Vedhæftede filer:** 2010.08.17\_Høringssvar\_klynge.doc

Vedlagt fremsendes BUPL Hovedstadens høringssvar.

Med venlig hilsen

Dan Lange

---

Faglig sagsbehandler Dan Lange  
Telefon nr. 3546 5766- Mobil nr. 2332 3286 - E-mail: dal@bupl.dk

---

BUPL Hovedstaden  
Rosenvængets Allé 16, 3.sal  
2100 København Ø

[www.bupl-hovedstaden.dk](http://www.bupl-hovedstaden.dk)

---

BUPL Hovedstaden er fagforeningen for pædagoger og klubfolk  
i København, Frederiksberg, Tårnby & Dragør

---





Til;

Københavns kommune  
Børne- og Ungdomsudvalget

Dato: 18. august 2010

### **Forslag til ny institutionsstruktur – udkast til klynger, bør ikke gennemføres.**

Vi afviser forslaget til ny institutionsstruktur for de københavnske daginstitutioner, fritidshjem og klubber fordi:

- Forslaget vil mærkbart forringe det pædagogiske tilbud til Københavns børn og unge. Kvaliteten i det professionelle arbejde med børns livsudfoldelse og udvikling samt ledelse heraf bliver forringet, hvis forslaget gennemføres.
- Forslaget håndterer ikke målsætningen om mangfoldighed i dagtilbud, hverken på kort eller lang sigt, hvilket hæmmer udviklingen af pædagogikken.
- Forslaget øger antallet af forvaltningsmæssige led og ledelseslag, hvilket øger bureaukratiet og kompleksiteten.
- Forslagets udgangspunkt om, at man kan spare 93 mio. kr. i driften (for at opnå et provenu på 80 mio. kr.) er udokumenteret og utroværdigt.
- BUPL anbefaler, at udviklingen af institutionsstrukturen sker med afsæt i lokalt forankrede processer som giver mening for de børn, forældre og pædagoger, der skal befolke dem til hverdag.

En ændring af daginstitutionsstrukturen som vil berøre næsten samtlige børn og unge i Danmarks største kommune bør være velforberedt, tage udgangspunkt i grundige analyser og processer og indeholde en realistisk tidsplan. Det er på ingen måde tilfældet i det foreliggende forslag. Derimod lader man hånt om viden, forskningsresultater og erfaringer fra tilsvarende ændringer og processer som igennem flere år er gennemført i andre kommuner. Gennemføres planen bliver området kastet ud i en proces der, i de næste 2-3 år, vil fjerne fokus fra kerneopgaven og lægge beslag på betydelige ledelses- og personalemæssige ressourcer. Usikkerheden om, at resultatet, kvalitetsmæssigt og rationelt lever op til målet er reel og veldokumenteret. Vedtager Børne- og ungdomsudvalget forslaget pådrager politikerne sig et stort ansvar. Det sker på baggrund af en forvaltning, der svigter sin opgave i forhold til at belyse konsekvenserne, men det er desværre børnene og de ansatte der betaler prisen.

Forslaget om at fjerne den enkelte institutions økonomiske og juridiske selvstændighed er et radikalt brud med den strategi man har fulgt i en årrække. Øget økonomisk decentralisering og fokus på selvforvaltning så tæt på det udførende led som muligt har været redskaber, som forvaltning og politikere har brugt. Det er sket med argumenter om, at man derved skaber øget kvalitet og en bedre ressourceanvendelse. Det har betydet de

centralisering af en lang række opgaver, uden at der har været tilført ressourcer til de decentrale institutioner. Nu vil man fjerne en række ressourcer under dække af, at centraliserer en del af opgaverne. Det urimelige herved bliver ikke mindre af, at man derved afslører en åbenlys manglende konsistens i den anvendte styringslogik. Der er tale om et fatalt tab af troværdighed over for ansatte og ledere i de decentrale institutioner.

Indførelse af et nyt forvaltningsmæssigt led vil give et hidtil uhørt fokus på de økonomiske markedsmekanismer i den enkelte klynge. Der vil i langt højere grad blive tale om styring af pædagogikken ud fra økonomiske kriterier. Spørgsmålet om pædagogisk særpræg bliver gjort uafhængig af de økonomiske, strukturelle og driftsmæssige rammebetingelser der gives for professionsudøvelsen. Der gør udsagnet om mangfoldighed og udnyttelse af potentielle udviklingsmuligheder særdeles hult.

I modsætning til ovenstående mener vi, at der er en anden vej som Københavns kommune bør og kan gå, når det drejer sig om udviklingen af institutionsstrukturen og den pædagogiske kvalitet.

BUPL Hovedstadens medlemmer er en del af et professionsfællesskab med pædagoger i resten af landet. BUPL er således mange steder involveret i udvikling af de pædagogiske institutioner og forskellige decentrale ledelsesformer der tager udgangspunkt i den offentlige omsorgsopgave. Med de erfaringer er det vores opfattelse, at det er muligt at initiere udviklingen af institutions- og ledelsesstrukturen der indeholder;

- Lokalt forankrede projekter, der tager udgangspunkt i institutionernes store viden om lokale behov for pædagogisk tilbud, for udviklingen af pladsstrukturen og for det naturlige faglige samspil imellem forskellige institutioner.
- En særlig fokus på, at ændring af strukturen har en faglig, pædagogisk målsætning og har et konkret udviklingsperspektiv. Et perspektiv om udvikling af gode pædagogiske institutioner og gode pædagogiske arbejdspladser.
- En viden om de særlige betingelser der gælder for ledelse af pædagogiske institutioner samt fokus på, hvordan man kan se udvikling af pædagogfaglig ledelse som omdrejningspunktet for ændring af ledelsesstrukturen og –strategien.
- En fastholden af diversitet og mangfoldighed i de pædagogiske tilbud, som skaber løsninger, der tilgodeser såvel de almindelige børn og de børn, der har særlige behov.

BUPL Hovedstaden deltager gerne i et sådant arbejde og er sikre på, at det vil blive mødt med anerkendelse og engagement blandt pædagoger og ledere.

Med venlig hilsen

**Henriette Brockdorff**

Formand for BUPL Hovedstaden

GEN. AMAGER (228)

Karin Olsen

---

**Fra:** Heidi Bruun  
**Sendt:** 18. august 2010 08:45  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Cc:** Michael Hougaard Olsen  
**Emne:** VS: hørings svar rep. Amager  
**Vedhæftede filer:** arbejdsopgaver for ledelser.pdf; forskellige problematikker vedr. div..doc; Hørings svar 160810.doc; netværksledelse Amager.doc

Hermed hørings svar med tilhørende bilag fra repræsentantskabet på Amager.

Med venlig hilsen på vegne af repræsentantskabet  
Diana Jensen Leder Amsterdamvej  
Heidi K. Bruun Leder M-Husets idrætsvuggestue

---

---

# Skoler og institutioners opgaver (2/5)

## Kommunale institutioners overordnede opgaver



Opgavekategori	Opgaver
<b>Ledelses opgaver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MIS</li> <li>Samarbejdsudvalg</li> <li>Udarbejde personalepolitikker (senior politik, sundhedspolitik osv.)</li> <li>Personaleledelse</li> <li>Bemænding</li> <li>Samarbejdsudvalg</li> </ul>
<b>Faglige kerne opgaver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gennemgå ledelseinformation</li> <li>• Afgørelse af information til forvaltning</li> <li>• Inddrivelse, deltagelse og forberedelse af møder</li> <li>• Sparring</li> <li>• Løbende rapportering</li> <li>• Referat skrivning</li> <li>• Håndtering af typiske institutioner eller tilpasninger eller udfordringer</li> <li>• Håndtere foreskrifter</li> <li>• Kløber</li> <li>• Projekt arbejde</li> <li>• Høring</li> <li>• Overdragelse af viden</li> <li>• Samarbejde med skoler</li> <li>• Samarbejde med forskere</li> <li>• SSP</li> <li>• Deltagelse i nærliggende grupper</li> <li>• Integration</li> <li>• Specialpædagogiske tiltag</li> <li>• Tversgående samarbejde</li> <li>• Hævering (psykolog, tale-hørs pædagog)</li> <li>• Støttestøt</li> <li>• Beredelsesplan</li> <li>• Katastrofeplan</li> <li>• Evalueringplan</li> <li>• Vedligeholdelse</li> <li>• APV</li> <li>• Sikkerhed</li> <li>• Rengøring</li> <li>• Miljøcertificering og ledelse</li> <li>• Ajourføring af inventarliste</li> <li>• Egen kontrol af kølleser</li> <li>• LTR skiltene</li> <li>• Tilsyn- og sikkerhedsrap.</li> <li>• Tilsyn undersøgelse</li> </ul>
<b>Administration i forbindelse med faglige opgaver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skoleinspektøren og andre kompetenceudvælgere</li> <li>• Rengøringsplaner for deltagelse i kurser</li> <li>• Beredning af kurser</li> <li>• Kortlægning af uddannelses behov</li> <li>• Sparring med pædagogiske konsulenter</li> <li>• Kurser (Kb, model)</li> <li>• Sprøgtimer</li> <li>• Mangfoldighed</li> <li>• Øvrig efteruddannelse</li> <li>• Pædagogisk dagplan</li> <li>• Indlær pædagogiske lærerplaner</li> <li>• Fremmede registreringer</li> <li>• Følgeskrifter</li> <li>• Sprøgt test</li> <li>• Pædagogisk tilsyn</li> <li>• Børnemåle vurdering</li> <li>• Anti-mobbepoliser</li> <li>• Sorg og kriseplan</li> <li>• Anærgning ved handycaps</li> <li>• Generelle støtteforløb</li> <li>• Tversgående samarbejde</li> <li>• Hævering (psykolog, tale-hørs pædagog)</li> <li>• Støttestøt</li> </ul>
<b>Administrative opgaver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetsstyring af budgettet</li> <li>• Månedlig gennemgang af forbrug i forhold til budget</li> <li>• Kvartalsvis rapportering om regnskabs- og økonomi</li> <li>• Afstemme statuskonti månedligt og kvartalsvis</li> <li>• Regnskabsstyring</li> <li>• Anvisning af regninger</li> <li>• Indkøb</li> <li>• Mønst og her regnskab</li> <li>• Kasseklæde og dagjournaler</li> <li>• Daglig regnskabsbetrelse</li> <li>• TAP personale</li> <li>• Studopolitik</li> <li>• Rensurtering</li> <li>• Arbejdsgælder (frivillig og fyrtid)</li> <li>• Administration af travler (barnet omsorgsopgave, \$28 kroniske lidelser)</li> <li>• Deltids sygemelding</li> <li>• Orlov</li> <li>• Prædiktors administrativ koordinering mv.</li> <li>• Børne- og støttefor</li> <li>• Implementering af personalepolitikker (senior politik, sundhedspolitik osv.)</li> <li>• Fleks- og skolejobs</li> <li>• Læradministration</li> <li>• Ferie</li> <li>• Afspejlingsgruppen</li> <li>• Sygeskade og indstilling af fravær</li> <li>• Tilmelding</li> <li>• Tilmelding af medarbejdere</li> <li>• Indlæsning af nye medarbejdere</li> <li>• Ny løn</li> <li>• Personale forening</li> <li>• Normering og vikarforordning</li> <li>• Ind og udskrivninger</li> <li>• Lukkedage</li> <li>• Kvalitetsstyring af prognoser, budget via normeringer, budget via aktivitetstal</li> <li>• Børnemål</li> <li>• Puljer</li> <li>• Ajourføring af børnemål og normering</li> <li>• Arbejdsgælder</li> <li>• Anærgning om puljer</li> <li>• Samarbejde med KEJD (intern (og evt. eksternt) bygnings-vedligeholdelse</li> <li>• APV</li> <li>• Sikkerhed</li> <li>• Rengøring</li> <li>• Miljøcertificering og ledelse</li> <li>• Ajourføring af inventarliste</li> <li>• Egen kontrol af kølleser</li> <li>• LTR skiltene</li> <li>• Tilsyn- og sikkerhedsrap.</li> <li>• Tilsyn undersøgelse</li> </ul>

**Input til problematikken omkring diverse:**

**Kommunikationsmuligheder, af administrativ karakter, mellem enheder og klyngeleder**

**Nuværende mulige kommunikationsveje:** mellem enheder og klyngeleder er i dag via: fastnettelefon, mobiltelefon, sms eller mail. (gæben, cykel eller bil)

**Fra 01.01.2011** skal der dagligt fra hver enhed til klyngeleder, formidles følgende informationer i hele enhedens åbningstid:

- sygdomsmeldinger,
- barn syg,
- vikarbehov for dagen,
- vikar behovsskøn for ugen,
- raskmeldinger,
- div. personalerelaterede informationer, problematikker
- børnerelaterede informationer, problematikker
- forældre relaterede informationer, problematikker
- godkendte følgesedler for indkøb
- godkendte ydelser fra eksterne leverandører
- Pladsansøgningsbeskeder: børn – i tilbud, til overflytning, i afgang

**Vedr. personale**

I de enkelte enheder registreres sygdom, ferie og øvrigt fravær på papir, så den ansatte kan se hvad der er registreret hvornår og derved kan sammenholde med egne noter, og lønseddel.

Den daglige organisering i enheden forgår ligledes på papir i f.eks. dagsskemaer, hvor daglige hændelser (fravær, aktiviteter, mødevirkksomhed m.v.) som kræver fravigelser i dagsskemaet for den enkelte ansatte (hjælp på 77stuen fra kl.12-15) og uge-skemaer og/eller månedsskemaer, hvor planlagte ændringer i forhold til langtidsfravær, ferie, kursus og lign. også skaber ændringer evt. både i mødetid og gruppeplacering. Nogle af disse daglige/ugenlige/månedlige rokader udløser for nogle personalegrupper 17-06 tillæg og desuden evt. også tillæg for omlægning af mødetider m.v. Personalemøder, forældre møder og samtaler, overnatnings ture, kolonihold m.v., alt dette skal indberettes på papir og evt. sendes videre til klyngeleder til tæstning.

**Vedr. daglig drift**

Enhederne modtager varer til køkkenet, rengøringsmidler, bleer, beskæftigelses materialer o.s.v. Følgesedlerne godkendes ved modtagelsen og ekspederes videre til den der ekspederer regningerne. Enhederne modtager ydelser f.eks. fra: slamsugning, vinduspudsning, alm. tilsyn og div. serviceopgaver, håndværkere, modtagelse af post, pakker m.v. Enhederne godkender for ydelsen og giver besked til den der ekspederer regningerne. Enhederne ekspederer dagligt en stor mængde uforudsete ting og sager, som kræver tilstedeværelse af en der ikke har "børnetid", Børnegrupper ikke kan forlades til fordel for telefonopkald, pakkebud, håndværkere, tilsynspersoner, forældrebesøg, varelevering m.v.

**Problemformulering:**

- Hvordan håndteres disse store mængder at data fra enhed til klyngeleder? Dokumentation for div. fravær, ændringer i mødetider, opsparing til afspadsering, forskudt-tids-registreringer skal være tilgængelige for den ansatte i enheden (retten til at se hvad der er registreret og hvornår, samt mulighed for kontrol)
- Hvordan minimeres risikoen for fejltastninger, når samme datamængde skal gennem flere hænder (den ansatte, enhedsleder, klyngeadministration) og hvordan får den ansatte adgang til evt. tjeklister
- Hvordan minimeres benyttelse af børnerelaterede pædagogtimer til håndtering af daglige administrative opgaver ved enhedsleders: sygdom, ferie, mødevirkksomhed m.v.
- Hvordan minimeres benyttelsen af børnerelaterede pædagogtimer til håndtering af daglige driftsopgaver planlagte, som uplanlagte.

**Input til problematikken omkring diverse:****Kommunikationsmuligheder, af administrativ karakter, mellem enhedsleder og klyngeleder**

**Nuværende mulige kommunikationsveje:** mellem enheder og klyngeleder er i dag via: fastnettelefon, mobiltelefon, sms eller mail. (gåben, cykel eller bil)

**Fra 01.01.2011** skal der dagligt, fra hver enhed til klyngeledelse, formidles følgende informationer i hele enhedens åbningstid:

- sygemeldinger,
- barn syg,
- vikarbehov for dagen,
- vikar behovsskøn for ugen,
- raskmeldinger,
- div. personalerelaterede informationer, problematikker
- børnerelaterede informationer, problematikker
- forældre relaterede informationer, problematikker
- godkendte følgesedler for indkøb
- godkende ydelser fra eksterne leverandører
- Pladsanvisningsbeskeder: børn – i tilbud, til overflytning, i afgang

***Vedr. personale***

I de enkelte enheder registres sygdom, ferie og øvrigt fravær på papir, så den ansatte kan se hvad der er registreret hvornår og derved kan sammenholde med egne notater, og lønseddel.

Den daglige organisering i enheden forgår ligeledes på papir i f.eks. dagsskemaer, hvor daglige hændelser (fravær, aktiviteter, mødevirksomhed m.v.) som kræver fravigelser i dagskemaet for den enkelte ansatte (hjælpe på ??stuen fra kl.12-15) og uge-skemaer og/eller månedsskemaer, hvor planlagte ændringer i forhold til langtidsfravær, ferie, kursus og lign. også skaber ændringer evt. både i mødetid og gruppeplacering. Nogle af disse daglige/ugentlige/månedlige rokader udløser for nogle personalegrupper 17-06 tillæg og desuden evt. også tillæg for omlægning af mødetider m.v. Personalemøder, forældremøder og samtaler, overnatnings ture, koloniophold m.v, alt dette skal indberettes på papir og evt. sendes videre til klyngeleder til tastning.

***Vedr. daglig drift***

Enhederne modtager varer til køkkenet, rengøringsmidler, bleer, beskæftigelses materialer o.s.v. Følgesedlerne godkendes ved modtagelsen og ekspederes videre til den der ekspederer regningerne. Enhederne modtager ydelser f.eks. fra: slamsugning, vinduespudding, alm. tilsyn og div. serviceopgaver, håndværkere, modtagelse af post, pakker m.v. Enhederne godkender for ydelser og giver besked til den der ekspederer regningerne. Enhederne ekspederer dagligt en stor mængde uforudsete ting og sager, som kræver tilstedeværelse af én der ikke har "børnetid", Børnegrupper ikke kan forlades til fordel for telefonopkald, pakkebude, håndværkere, tilsynspersoner, forældrebesøg, varelevering m.v.

**Problemformulering:**

- ❖ Hvordan håndteres disse store mængder af data fra enhed til klyngeleder? Dokumentationen for div. fravær, ændringer i mødetider, opsporing til afspadsring, forskudt-tids-registreringer skal være tilgængelige for den ansatte i enheden (retten til at se hvad der er registreret og hvornår, samt mulighed for kontrol)
- ❖ Hvordan minimeres risikoen for fejltastninger, når samme datamængde skal gennem flere hænder (den ansatte, enhedsleder, klyngeadministration) og hvordan får den ansatte adgang til evt. tjeklister
- ❖ Hvordan minimeres benyttelse af børnerelaterede pædagogtimer til håndtering af daglige administrative opgaver ved enhedsleders: sygdom, ferie, mødevirksomhed m.v.
- ❖ Hvordan minimeres benyttelsen af børnerelaterede pædagogtimer til håndtering af daglige driftsopgaver planlagte, som uplanlagte.

16. august 2010

### Høringssvar fra Repræsentantskabet på Amager.

Som Repræsentantskab har vi forskellige punkter, vi ønsker at pege på i forbindelse med indstillingen om storinstitutioner. Disse punkter er generelle, da vi repræsenterer alle institutioner på Amager.

- Det er ret tydeligt i indstillingen og beskrivelsen af jobindholdet i henholdsvis klyngeledelse og daglig pædagogisk ledelse, at ingen ANER, hvad de nuværende ledelser laver.

Vi vedhæfter derfor et bilag, hvor en projektgruppe under afbureaukratiseringsprojektet beskriver en stor del af opgaverne samt en beskrivelse over problematikkerne i en evt. klyngeleders koordinering af disse arbejdsopgaver.

Det vedhæftede viser, hvilket kompliceret og omfangsrigt stykke arbejde, der ligger i ledelse af en institution. Når alle disse informationer skal gennem flere led vil risikoen for fejl derfor blive stor med indførelsen af klyngeledelse.

- Det er uklart, hvem der ansættes i klyngelederjobbene. Hvilke kriterier og kompetencer, lægges der til grund for en ansættelse? Erfaring? Tjenestemandsansættelse? Uddannelse i ledelse?
- Hvad betyder en ”interessetilkendegivelse?” Bliver stillingerne – både klyngeleder- og pædagogisk lederstillingerne ikke opslået, så alle interesserede kan søge dem? Bliver man udpeget?
- Vi kan ikke se, hvordan lønnen bliver for klyngeledere og pædagogiske ledere. Bibeholder man sin løn? Bliver man afskediget og ansat i en ny stilling? Hvad med opsigelsesvarsler?
- Lønnen til klyngelederen skal den tages fra de enkelte enheders budgetter? I positiv fald er det da ikke at betragte som en indirekte besparelse? Der skal jo fortsat betales til en enheds leders løn.
- Hvad med souschefernes stillinger mht. løn og opsigelser og økonomien hertil i fald fratrædelsen først sker inde i det nye år?
- Hvor skal klyngelederen fysisk sidde? Det kan frygtes, at der, hvor klyngelederen sidder, forekommer den største loyalitet. Der er desuden typisk ikke plads på de små kontorer, der nu er i institutionerne. Bliver der etableret klyngelederkontorer, og hvem skal i så fald finansiere udgiften hertil?
- Hvordan forestiller man sig, at kønsfordelingen bliver i henholdsvis klyngelederstillingerne og de pædagogiske lederstillinger?
- Da det endnu ikke er godtgjort, hvordan besparelsen på ledelse giver flere hænder til **børnene**, vil vi gerne se en udregning herpå, som tager hensyn til en klyngelederløn, pædagogiske

lederlønninger og en administrativ medarbejders løn. Herunder med opsigelsesvarsler og løn indplaceringer.

- Der er udsendt et skøn på besparelsen i de enkelte klynger, men det er jo baseret på den nuværende økonomi. De faste udgifter er desuden medregnet i besparelsen, hvilket giver et misvisende billede. Der står i indstillingen, at der skal udarbejdes en ny budgetmodel, så den udsendte oversigt er jo ikke anvendelig/korrekt.
- Hvornår hører vi noget om, hvordan en ny budgetmodel forventes at se ud? Det er meget knapt hermed i indstillingen. Hvornår ser vi simuleringer, der tager højde for forskellige scenarier?
- Vi opfordrer til, at den kommende budgetmodel bliver gennemskuelig, så alle kan finde ud af den og også at økonomiværktøjet kommer til at kunne fungere uden, at vi skal have diverse kommende indtægter og udgifter i hovedet.
- En opfordring til, at den kommende budgetmodel bliver udarbejdet efter principper, der skaber gennemskuelighed. F.eks. så vi undgår diverse puljer. Dette kunne være handicaptillæg for kendte børn. Få det med fra starten.
- Det er et stort problem, at vi oplever, at vi ikke bliver lyttet til. Alt bliver umiddelbart fejlet af bordet. Hvis denne store reform skal lykkes, så er I nødt til at erkende, at vi er de udførende, og dem der kender/ved, hvad daglig institutionsledelse indebærer.
- Det er påfaldende, at alt skal centrerer omkring skoler. Hvad får børnene ud af det? Nu skal ikke bare fritidshjemmene være skoletilknyttede – det skal vuggestuer, børnehaver og fritidsklubber også. Det er en absurd tanke, at børnene er til for skolernes skyld - de er vel til for deres egen?

*Endelig ønsker vi at genfremsætte ønsket fra kommenteringsfasen om, at område Amager bliver et forsøgsområde i forhold til at indføre netværksledelse som alternativ til klyngeledelse og forslaget vedhæftes derfor som bilag.*

Havde vi fået det år til at kvalificere storinstitutionerne – som vi i Repræsentantskabet på Amager bad direktionen om (med cc til Anne Vang) - så kunne vi have luget det værste fra og kommet med gennemførlige idéer.

Vi kunne måske endda have fundet en alternativ løsning på besparelserne.

Vi beklager meget, at alt skal gå så hurtigt.

På vegne af Repræsentantskabet på Amager:  
Heidi K. Bruun og Diana Jensen



D. 09.06.2010

Til Børne- og ungdomsborgmester Anne Vang,  
Børne- og ungdomsudvalget samt Direktionen.

Høringssvar vedr. dannelse af klyngeinstitutionsstruktur for daginstitutioner i Københavns kommune.

Vi er en gruppe daginstitutionsledere på Amager, der har drøftet de kommende besparelser på vores område samt de deraf afledte forslag til strukturelle og ledelsesmæssige ændringer.

Vi har søgt, at have en realistisk og konstruktiv tilgang til de foreslåede besparelser og ændringer og har i denne forbindelse haft en række overvejelser i relation til hvordan vi kan kvalificere oplægget til klyngeledelse i vores bestræbelser på, dels at medvirke til at udvikle nye forpligtende fællesskaber med andre institutioner, såvel kommunale som selvejende, dels at fastholde nogle af de, for os at se, væsentligste værdier, der kendetegner institutionerne i den nuværende organisering.

Vi har derfor søgt viden om hvorledes andre kommuner har etableret klyngeinstitutioner og er her blevet inspireret af Århus, Albertslund og især Lyngby-Tåstrup, - som har skabt mulighed for, at netværksledelse kan realiseres i en klyngeinstitutionskontekst.

- Det er vores opfattelse, at det er vigtigt, fortsat at sikre en høj grad af forældretilfredshed, hvilket er betinget af en tæt dialog med brugerne og en reel forældreindflydelse via fastholdelse af egen forældrebestyrelse i den enkelte institution.
- Det er ligeledes vores opfattelse, at fastholdelse af en særlig pædagogisk profil i den enkelte institution i netværket, er bestemmende for såvel børnenes trivsel som for forældretilfredsheden. Derudover vil det være en afgørende faktor i ft. at bygge videre på den pædagogiske udvikling og medarbejdernes kompetenceudvikling som hidtil har været i fokus og dermed skabe mening og grundlag for et fortsat fagligt engagement samt udvikling af den pædagogiske praksis i den enkelte institution i netværket.
- Derudover er det vores opfattelse, at en væsentlig forudsætning for at kunne understøtte ovenstående værdier er, at lederen på den enkelte institution sikres autonomi i relation til økonomiske, pædagogiske, personale- og driftsmæssige dispositioner indenfor de rammer forvaltningen og netværket

beslutter og at netværket kan etableres med udgangspunkt i f.eks. eksisterende faglige ledernetværk.

Et forpligtende netværk er således en fast og obligatorisk samarbejdsstruktur, hvor hver institution har egen leder, budget og forældrebestyrelse, men hvor bestemte opgaver løses i netværket. Her er det væsentligt at påpege, at det fortsat er den enkelte leder, der har lederansvaret i egen institution. Forpligtelsen i netværket rækker ud over deltagelses- og mødepligt i de (10-12) fælles møder årligt og indebærer bl.a. at netværket bindes sammen af en kontrakt, der er gældende for et år og herefter revideres og på ny godkendes af forvaltningen.

Netværksledelsen består af de deltagende institutioners ledere og indebærer, at disse bidrager med ressourcer som: Kompetencer, viden, tid og økonomi til opgaveløsningen indenfor netværket. Der vælges en netværksholder for et år ad gangen som har følgende funktioner såvel internt som eksternt:

- Er den primære formidler mellem netværket og forvaltningen.
- Planlægger og indkalder til møder og fungerer som mødeleder.
- Er garant for at opgaver fra forvaltning og andre aktører fordeles internt blandt netværkets medlemmer.

Det er vores opfattelse, at netværksledelse må bygge på ideen om:

- Skabelse af det bedst mulige tilbud til børn og forældre gennem etablering af et fælles fundament for den pædagogiske og faglige udvikling i institutionerne og dermed bidrage til en større vidensdeling mellem ledere og institutioner i klyngen.
- Styrkelse af fællesskabet på daginstitutionsområdet og skabelse af en fælles forståelse og løsning af udfordringerne på området, herunder et fortsat fokus på at nedbringe sygefravær, udvikling af en fælles kvalitetsstandard samt inddragelse hvor lederne spiller en aktiv rolle i den strategiske udvikling af børneområdet i Københavns kommune.
- Sikring af en større professionalisering og bedre varetagelse af administrative opgaver gennem gensidig supervision og fælles opgaveløsning.
- Udvikling af en fælles ledelseskultur og styrkelse af ledernes ledelseskompetence.
- Sikring af bedre overgange og større sammenhæng i børnenes liv.
- Organiseringen af netværkene kan ske på tværs af størrelse, institutionstyper og ejerforhold, men med udgangspunkt i lokalområderne.

Da vi har taget udgangspunkt i de økonomiske forudsætninger der er opstillet i relation til de kommende besparelser og klyngeinstitutionsdannelsen, indebærer

nærværende forslag også, at souschefstillingerne nedlægges. Dog vil der i store institutioner fortsat være behov for at fastholde afdelingslederfunktioner. Derudover vil behovet for en ansættelse af områdeleder bortfalde, hvorved en betydelig besparelse er hentet.

Sammenfattende er det vores opfattelse, at vi ved etablering af en netværk ledelsesstruktur opnår en større besparelse end den der for nuværende foreligger i klyngeinstitutionsforslaget. Denne besparelse skal tilbageføres til området og erstatte evt. besparelser som tager afsæt i et grønthøsterprincip.

Derudover giver netværksledelse mulighed for at udbygge og udvikle samarbejdet mellem kommunale og selvejende institutioner, hvor også KKFO kan inddrages i processen.

Desuden er det efter vores mening en forudsætning for at fastholde personalets og forældrenes tryghed og engagement, at lederen i den enkelte institution bibeholder ledelsesansvaret. Endelig er det i vores optik væsentligt, at ledere fortsat kan opleve et ejerskab i ft. de kommende ændringer af området, idet dette giver grundlag for vores motivation og arbejdsglæde.

Mvh.

GEN.

439

**Helle Juul Kofod**

---

**Fra:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Sendt:** 16. august 2010 11:16  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Cc:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** VS: Vedr. Valby Lokaludvalg - hørings svar "Ny Institutionsstruktur - klynger"  
**Vedhæftede filer:** Dok.nr 2010-545801 - Valby Lokaludvalg - hørings svar "Ny Institutionsstruktur - klynger".DOC; Dok.nr 2010-545801 - Valby Lokaludvalg - hørings svar "Ny Institutionsstruktur - klynger".eDoc

---

**Fra:** Rikke Wesch  
**Sendt:** 16. august 2010 11:16  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** Vedr. Valby Lokaludvalg - hørings svar "Ny Institutionsstruktur - klynger"

Hermed fremsendes oplysninger vedr. dokumentnr. 2010-545801

Med venlig hilsen/Best regards

**Rikke Stampe Wesch**  
Udvalgssekretær

---

VALBY LOKALUDVALG

Valby Kulturhus  
Valgårdsvej 4-8, 1. sal  
2500 Valby

Tlf: 36180191  
Mobil 26774191  
Email [rw@okf.kk.dk](mailto:rw@okf.kk.dk)  
[www.valbylokaludvalg.kk.dk](http://www.valbylokaludvalg.kk.dk)

EAN: 5798009800077  
CVR: 64942212

Dok.nr 2010-545801 - Valby Lokaludvalg - hørings svar "Ny Institutionsstruktur - klynger".DOC



16-08-2010

Børne- og Ungdomsforvaltningen  
Rådhuset  
1599 København V

VALBY LOKALUDVALG  
Valby Kulturhus, 1. sal  
Valgårdsvej 4-8  
2500 Valby

[www.valbylokaludvalg.kk.dk](http://www.valbylokaludvalg.kk.dk)

## HØRINGSSVAR VEDR. "NY INSTITUTIONSSTRUKTUR – UDKAST TIL KLYNGER"

16.08.2010

Valby Lokaludvalg har modtaget "Ny Institutionsstruktur – udkast til klynger" i høring. Valby Lokaludvalg har behandlet sagen på Lokaludvalgsmødet d. 10. august efter forudgående drøftelse i Lokaludvalgets Børne- og ungeudvalg.

Valby Lokaludvalg har kontaktet Forældrenetværket i Valby for at indhente kommentarer fra berørte borgere i bydelen. Forældrenetværket har indsendt en række bemærkninger, som i redigeret form er opstillet nederst i høringssvaret.

Lokaludvalget finder det beklageligt, at høringen er gennemført over en sommerperiode, hvor det har været vanskeligt at indhente de mange kommentarer og forslag, som en så omfattende ændring kunne forventes at afføde.

Valby Lokaludvalg finder, at høringmaterialet ikke efterlader sagen tilstrækkeligt belyst.

1. Det er ikke muligt at finde dokumentation for de forventede besparelser.
2. Der argumenteres ikke for, at man har valgt at sammensætte klyngerne af forskellige institutionstyper (vuggestue, børnehave, fritidshjem, fritidsklubsammensætningen) i stedet for at samle flere af den samme type institution i en klynge, hvilket ellers synes at give større mulighed for rationel udnyttelse af personale- og vikarressourcer.
3. Der er på intet tidspunkt i forløbet foretaget en analyse af konsekvenser af dette besparelsesforslag på den pædagogiske kvalitet, uanset at de fleste institutionsansatte er af den opfattelse, at det er



den mest gennemgribende ændring i de seneste 20 år, og at det vil få betydelige pædagogiske konsekvenser.

4. Det ses ikke, at man inddrager erfaringer fra lignende strukturændringer i andre kommuner.

Lokaludvalget ser positivt på den overordnede intention om at foretage besparelser på administrationen for at opretholde ressourcer til kerneydelsen, det pædagogiske arbejde. Der kan være god mening i at fjerne arbejdstunge administrationsopgaver fra de enkelte institutioner. Det er dog et spørgsmål, om det ikke ville give større besparelser, hvis man samlede dette arbejde i centrale sekretariater i forvaltningen, enten på bydelsniveau eller på rådhuset (hvor det i øvrigt blev varetaget, indtil det i 90'erne blev lagt ud i de enkelte institutioner, fordi man dengang mente, det var besparende at lade den lokale leder tage sig af det med hjælp af en computer!)

Det er ikke indlysende, at en administrationsrationalisering i de enkelte nuværende institutioner ikke skulle kunne gennemføres uden at samle dem i en ny klyngestruktur med et nyt ledelsesniveau.

Der er ingen evidens for, at store institutioner kan drives mere rentabelt end små eller for, at de skulle have en bedre kvalitet. Kvaliteten af børnepasning står ikke i forbindelse med institutionens størrelse.

Man kan frygte, at den ny struktur er et udslag af tidens almindelige centraliseringstendens, og at klyngeledelsen i bedste fald blot bliver et ekstra bureaukratisk led mellem enhederne og forvaltningen og i værste fald et middel til ensretning af institutionerne trods forsikringerne om det modsatte.

Valby lokaludvalg bifalder de udtalte intentioner om at "bevare mangfoldigheden i daginstitutionstilbuddene" og at "de enkelte enheder i den nye struktur bevarer deres pædagogiske særpræg".

Men det kræver, at man ikke overfører for meget kompetence til en 'stærk' klyngeleder. Vi undrer os i den forbindelse over, at klyngelederen i jobbeskrivelsen benævnes 'overordnet pædagogisk ... leder' og 'pædagogisk-faglig rammeleder i institutionen'. Hvis mangfoldigheden i daginstitutionstilbuddene skal bevares, er det essentielt, at enhedslederen har det fulde pædagog-faglige ansvar, naturligvis underlagt samme tilsyn og kontrol som i dag. Lokaludvalget finder, at afgrænsningen mellem klyngelederens og enhedslederens ansvars- og kompetenceområde er meget dårligt defineret og efterlader utrolig mange tvivlsspørgsmål hos de ansatte, lederne og forældrene.

Forældreindflydelsen i enhederne skal fastholdes. Med de nuværende forslag til klynger i Valby, hvor op til 5 meget forskellige institutionstyper og dermed forskellige økonomiske og pædagogiske problemstillinger indgår i en klynge, er det vanskeligt at forestille sig, at der vil være en proportional forældreindflydelse i klyngeforældrebestyrelsen, hvorfor der er en risiko for, at enkelte enheder i klyngen vil blive tilsidesat.

De fleste af de ting, som Dagtilbudsloven fastlægger, at forældrebestyrelsen skal deltage i, - udarbejdelsen af de pædagogiske principper, ansættelse af leder og personale, børnemiljøvurdering, og anvendelse af en budgetramme – bør ligge hos enhedernes forældreråd og ikke overføres til klyngeinstitutionens forældrebestyrelse.

Økonomisk råderum og pædagogik kan ikke adskilles. Man må sikre, at de enkelte enheder har mulighed for at foretage økonomiske prioriteringer, som understøtter den pædagogik, der er kendetegnende for dem. En institution, som prioriterer en årlig koloni frem for andre pædagogiske virkemidler, skal derfor have både muligheden og det økonomiske råderum for at foretage sådanne prioriteringer.

Det bør ikke være sådan, at pt. veldrevne enheder med en god økonomi tvinges til yderligere besparelser for at dække underskud i mindre veldrevne.

Lokaludvalget bifalder tanken om at arbejde videre med muligheden for en ændret ledelsesstruktur på daginstitutionsområdet, men finder, at det nuværende forslag ikke er tilstrækkelig gennemarbejdet.

Det foreslås, at det videre arbejde sker med henblik på fremlæggelse i forbindelse med budget 2012. Det skal være baseret på maksimal inddragelse af institutioner (både ledere og ansatte), forvaltningen, politikere, lokaludvalg og forældre. Kun ved en inddragelse af alle aktører kan der forventes en opbakning, som kan sikre en succesrig strukturændring.

Der skal foretages en detaljeret analyse af besparelspotentialet, specielt for at undgå, at der iværksættes en omfattende organisationsændring, som ikke giver de besparelser, som der for nuværende budgetteres med.

Bemærkninger fra forældrenetværket:

- Besparelsesforslaget hviler ikke på faglige pædagogiske argumenter for bedre ledelse.
- Det ledelsesmæssige nærhedsprincip er med besparelsesforslaget i fare
- Forslaget muliggør ikke nødvendigvis reelle besparelser
- Forældrenes indflydelse svækkes, hvis forslaget gennemføres, og der vil blive tale om en pasningsordning frem for et pædagogisk tilbud

- Forslaget lægger op til at tænke institutioner som virksomheder og børn som varer i virksomhederne og ikke som børn med behov for nærvær, tryghed, sikkerhed og beskyttelse
- Det er ikke nødvendigt at "opfinde" et nyt administrationsled for at opnå besparelser på det administrative område. En række administrative opgaver kan med fordel flyttes til centralforvaltningen.
- Med det nuværende forslag trækkes for mange beslutningskompetencer ud af institutionerne
- Forslaget forhindrer den direkte kommunikation mellem den enkelte institution og centralforvaltningen, hvorved bureaukratiet bliver tungere.
- Modellen understøtter ikke det eksisterende arbejde mellem kommunale og selvejende institutioner.

Med venlig hilsen

Valby Lokaludvalg

Lisbeth Ritter, formand

Mads S. B. Pedersen, formand Børne- og ungeudvalget



GEN.

402

**Helle Juul Kofod**

---

**Fra:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Sendt:** 17. august 2010 10:31  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Cc:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** VS: Høringssvar vedr indførelse af Klyngeledelse  
**Vedhæftede filer:** Høring vedr klynger HK.doc; HK høringssvar vedr klyngeledelse.pdf

---

**Fra:** John Saunders  
**Sendt:** 17. august 2010 09:01  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Cc:** Inge Buch Nielsen; 'Inge Buch'  
**Emne:** Høringssvar vedr indførelse af Klyngeledelse

Jeg vedhæfter hermed HK klubben i Børne- og Ungdomsforvaltningens høringssvar vedr den påtænkte indførelse af "Klyngeledelse".

Den er samtidig vedhæftet i en ikke- underskrevet Word udgave, såfremt der er brug for at klippe tekst ind i et andet dokument.

med venlig hilsen

John Saunders  
Tillidsrepræsentant  
Klubbestyrelsesmedlem

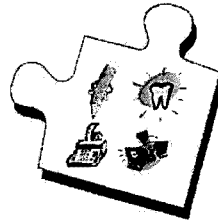
---

KØBENHAVNS KOMMUNE  
Børne- og Ungdomsforvaltningen  
Servicecenter 0-5 år  
Gyldenløvesgade 15, 2 vær. 225  
1502 København V

Hovednummer: 3366 4200  
Direktenummer: 3366 4151  
E-mail: [josaun@buf.kk.dk](mailto:josaun@buf.kk.dk)

C

# HK Klubben i Børne- og Ungdomsforvaltningen



## HK Hørings svar vedr. indførelse af klyngestruktur i København

HK mener, at udgangspunktet for indførelse af Klyngestruktur skal være hvordan det pædagogiske arbejde bedst organiseres og ledes, og at det er de pædagogiske organisationer der har den nødvendige indsigt i dette i forhold til høringsprocessen.

Der er dog enkelte forhold i forslaget til klyngestruktur, hvor HK har brug for at bidrage med nogle kommentarer.

Er der en overordnet plan – så vil vi gerne kende den

Indførelsen af klyngeledelse kan ses som en del af en overordnet plan for ændring af organisering af hele forvaltningsområdet, herunder den administrative support der ydes bl.a. Forvaltningens administrative HK'er, og ikke blot ledelsen af daginstitutionerne.

I materialets formålsbeskrivelse er der således beskrevet at klynger vil kunne "give en mere ensartet administration og mulighed for at ansætte en medarbejder til de administrative funktioner". For så vidt ikke et dårligt mål, men vi savner at dette sættes i sammenhæng med den eventuelle politiske vision for hele det administrative apparat. HK medlemmer har været udsat for store forandringer i de sidste år. Hvis vi skal kunne trods forandringstræthed og kunne være aktive medspillere i processen, kræver det at vi ved i hvilken retning vi er ved at bevæge os.

Det er noteret, at politikerne mener at der er en økonomisk nødvendighed bag forandringerne, men det er ikke ensbetydende med at processen skal medføre, at vi skal hoppe fra sten til sten, fordi det endelige mål ikke meldes klart ud.

Vi ønsker derfor mere åbenhed og dialog om hvilke forandringer klyngeledelse vil medføre for de administrative medarbejdere.

### De personalemæssige konsekvenser for de administrative

I et forslag med vidtrækkende konsekvenser for organisering af det pædagogiske arbejde, er det naturligt at der sættes fokus på institutionsledelsen når der tales personalemæssige konsekvenser.

Men alle berørte grupper skal huskes, heriblandt også den gruppe af administrative ansatte der i dag er tilknyttet en eller flere daginstitutioner. HK ansatte i institutionerne er **ikke** nævnt i materialet, og vi har derfor modtaget henvendelser fra medlemmer, der gerne vil vide hvor der bliver plads til dem i den nye struktur. Særligt findes der enkelte HK'er som har en samlet ansættelse i flere institutioner. I enkelte tilfælde bliver deres nuværende institutioner tilknyttet flere forskellige klynger, med forskellige ledere og de oplever derfor at deres ansættelsesforhold er truet. Her må vi spørge, hvor er det gode arbejdsmiljø?

Det er HK's udgangspunkt i tilfældet hvor klyngedannelsen medfører, at den HK ansatte ikke kan bevare sit nuværende ansættelsesforhold, at vores medlemmer skal overflyttes til andet arbejde, eventuelt i én af klyngerne, inden at der kan slås nye administrative stillinger op, idet de er ansat i kommunen, og er omfattet af kommunens omplaceringspligt. Det vil derfor være passende, at HK involveres i processen omkring personaleforhold.

HK Klubben i BUF

f. Inge Buch

# GEN

451

*Asylselskabet, Børneringen, Danske Daginstitutioner, DLO, Frie Børnehaver og Fritidshjem, Menighedernes Daginstitutioner, Prinsessegården, SBBU*

København d. 6. juli 2010.

Til Børne- og Ungdomsudvalget samt Børne- og Ungdomsforvaltningen i København.

Paraplyorganisationerne har modtaget et høringsmateriale vedr. ny institutionsstruktur i Københavns Kommune, som vi herved gerne vil kvittere for. Vi vil forberede vores høringssvar hen over sommeren og indsende det senest d. 18. august.

Vi har imidlertid allerede nu nogle foreløbige kommentarer til høringsmaterialet og processen.

Perioden frem til den 18. august finder vi er en meget kort høringsfase. Dels er der sommerferier, der skal afvikles, og dels er der bestyrelser som skal finde muligheder for at kunne mødes og være beslutningsdygtige - og ikke mindst skal der være en demokratisk proces i hver enkelt institution. Vi indretter os selvfølgelig efter de givne omstændigheder, men vil ikke undlade at udtrykke, at vi finder, at det er en endog meget kort proces, og især når der er tale om så fundamentale forandringer.

Vi har noteret os, at Københavns Kommune vil indføre en ny ledelsesstruktur på det kommunale område, og at man ønsker en parallel struktur på det selvejende område med en forståelse af den selvejende institutions juridiske konstruktion, hvor det er institutionsbestyrelserne, der kan tage beslutning om evt. ny ledelses- og institutionsstruktur. Vi har også noteret os, at forvaltningen vil se på de forslag, som allerede er indsendt eller nu indsendes fra institutionsbestyrelserne, at der er åbnet op for tværgående initiativer og netværksdannelse på mindre end det først udmeldte børneantal, og at der sker en ligestilling af områderne, således at alle ledere tilbydes mulighed for lederuddannelse tonet efter deres opgaveportefølje og driftsforhold.

Selvejende institutioner drives som oftest af en bestyrelse med forældreflertal og med baggrund i en driftsoverenskomst med Københavns Kommune. Bestyrelsen er øverst ansvarlige for den selvstændige juridiske enhed, som den selvejende institution er, og skal varetage dennes interesser og vedligeholde dennes værdigrundlag og egenkapital. Bestyrelsens forretningsmæssige dispositioner er ansvarspådragende og følgelig kan den derfor ikke træffe beslutninger, som den ikke kender konsekvensen af. Da høringsmaterialet fra Københavns Kommune ikke indeholder budgetgrundlaget og den nye ressourcefordelingsmodel, ligesom materialet ikke indeholder informationer om, hvordan den nye ledelsesstruktur vil se ud, må vi råde bestyrelserne til at foretage et forbehold i deres svarbrev og ikke give bindende tilsagn, før disse er kendte.

Vi er bekymret for konsekvenserne af en evt. beslutning om ny institutionsstruktur for så vidt angår den pædagogiske kvalitet og nærværet overfor børnene, lederne og medarbejdernes arbejdsmiljø og forældredemokratiet. Særligt finder vi det urovækkende, at der ikke foreligger en eneste beregning af, hvordan konsekvenserne for den enkelte institution vil kunne komme til at se ud, endelige simuleringer af de nye personalenormeringer. Især i de mindste institutioner, som skal dække den samme åbningstid som de store, og hvor ledernes timer indgår i dækning af denne, er



*Asylselskabet, Børneringen, Danske Daginstitutioner, DLO, Frie Børnehaver  
og Fritidshjem, Menighedernes Daginstitutioner, Prinsessegården, SBBU*

der grund til at bekymre sig. Høringsmaterialet fremviser eksempler på en ny tildelingsmodel med et grundbeløb ned til 100.000 kr. - hvor det i dag er ca. 350.000 kr. En hurtig beregning vil vise, at de vil kunne forvente en nedskæring af personalet med en kvart million kroner i et budget på måske 2 millioner – eller en besparelse på 13 %, og det foruden de øvrige besparelser, der kan forventes. Vi har fremført, at en evt. ny ressourcefordelingsmodel må indeholde et grundbeløb, det må hvile på lighedsgrundsætningen, så borgerne ikke behandles ulige og at institutionen har mulighed for at dække åbningstiden pædagogisk forsvarligt, og at modellen må bygge på, at ledelsesarbejdet er mere end administration, samt at beregningen også må tage hensyn til størrelsen af det personale, som lederen skal styre og udvikle.

Paraplyorganisationerne ønsker at en ny økonomimodel, en ny ressourcefordelingsmodel (herunder det nye grundbeløb/garantibeløb og incitamentsstrukturen), og en ny ledelsesstruktur drøftes med os samlet, forinden beslutning herom tages. Ligeså ønsker vi samlet at medvirke til udvikling af en evt. ny driftsoverenskomst eller tillæg til den bestående.

Med henblik på at kunne rådgive vores tilknyttede institutioner bedst muligt, og med henblik på at kunne komme i gang med de opgaver, som vi har foreslået i vores tidligere brev, vil vi anmode om et møde om sagen hurtigst muligt.

Med venlig hilsen

*Asylselskabet Børneringen Danske daginstitutioner DLO Frie Børnehaver*

*Menighedernes Daginstitutioner Prinsessegården SBBU*

GEN.

429

**Helle Juul Kofod**

**Fra:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Sendt:** 16. august 2010 09:55  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Cc:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** VS: STOP besparelser: Opråb fra frustrerede forældre

**Fra:** Susanne Poll & John Kennedy [mailto:john\_susanne@yahoo.com]

**Sendt:** 13. august 2010 14:47

**Til:** Rikke Lauritzen; Overborgmesteren; Rasmus.Jarlov@ft.dk; Marcello Linkimer; Cecilia Lonning; Iben Wiene Rathje; Børne- og Ungdomsforvaltningen; Casper Dall; Else Sommer; Borgmesteren for BUF; Overborgmesteren; Elizabeth Bonde; Sofie K. Led; Jesper Christensen; Pernille Gaarde Bendix; Trine Schaltz; Rikke Lauritzen; Manu Sareen; Karin Storgaard; Else Sommer; Christine Brochdorf

**Emne:** STOP besparelser: Opråb fra frustrerede forældre

Håber I har tid og lyst til gennemse nedenstående brev fra en frustreret vælger og forældre i Kbh.'s kommune!!!!

Med venlig hilsen  
 Susanne Poll

11. august 2010

Til Københavns Byråd og Else Sommer

Denne skrivelse omhandler besparelser i Kbh.'s kommune på Børne-ungdomsområdet.

Som forældre til 2 børn i skolealderen bliver jeg nødt til at reagere over, at der endnu engang er planlagt besparelser på dette område. I denne omgang er besparelserne dog helt ud over det sædvanlige, eftersom det ifølge forslagene drejer sig om besparelser på området på EN MILLIARD over de næste 3 år. Det er fuldstændigt uhørt, at man forestiller sig at kunne opretholde blot den mindste smule kvalitet på området med den slags nedskæringer.

Jeg har gennem mange år siddet i diverse forældrebestyrelser i børnehaver og fritidshjem og skolebestyrelse, og det der har fyldt mest gennem årene, er besparelser på børne-ungdomsområdet, og dette udspil er dråben, der får det hele til at flyde over i mit universers.

Kbh.'s kommune har gennem mange år forvaltet pengene på området med en vis skødesløshed. Det har vores børn betalt for gennem flere år, og det kulminerer nu med disse kæmpebesparelser, hvilket er helt uacceptabelt.

Kbh.'s kommune har udsendt et sparekatalog med masser af besparelser på børnehaver-fritidshjemsområdet, men desværre er der intet belæg for at de nævnte besparelser er realistiske, og kan selvkært ikke undgå at være kvalitetsforringende.

- Klyngestrukturen i andre kommuner vist sig ikke at være den besparelse som man har budgetteret med (Århus kommune).
- Besparelser ved morgenlukning har store konsekvenser for børn, der nu kan møde og starte morgenen på en stille og rolig måde med et måltid og kendt personale. De skal

Anders  
 1051

nu staves sammen på store arealer på skolerne med masser af børn og ukendt personale.

- Sommerferielukning har betydning for planlægning af ferie, hvor man risikerer, at familierne ikke kan holde fri samtidig, eftersom mange forældre også har dikteret ferie fra deres arbejde.
- Lukning af skolemads-projektet, når alt tyder på at børn i Kbh.'s kommune i den grad har brug for at lære om sunde madvaner. I stedet burde man styrke dette område, bl.a. med madskoler og fokus på sundhed.

Dette er blot nogen af de mange besparelser, og resten af kan der knyttes mange kommentarer til, hvilket jeg skal skønne jer for.

Kbh.'s kommune har gennem mange år slået hårdt på forbedring af folkeskolen og prioritering på børne-ungdomsområdet (med diverse kampagner og valgslogans uden reelt indhold). Nu har vi efterhånden boet 20 år i kommunen, og det er bestemt ikke den opfattelse vi har, tværtimod!

Vi har taget et bevidst valg om, at vores børn skal gå i den lokale folkeskole, fordi vi som såkaldte ressource-stærke forældre gerne vil bidrage til mangfoldigheden i skolen, og synes det er vigtigt vores børn kender til de forskellige kulturer, levemåder og sociale-klasser i vores samfund.

Det har ikke været nemt at bibeholde denne ideologi, når man gang på gang oplever hastige beslutninger i kommunen, som ingen rigtig har gennemtænkt konsekvenserne af (sammenlægning/lukning af skoler, besparelser, ophobning af børn med sociale/etniske problemer). En ting har dog været et godt stabilt sted for vores børn, og det er deres fritidshjem, Storegårdsvej. Her har børnene oplevet tryghed ved stabilt personale, masser af aktiviteter, engagerede voksne; alt sammen en diametral modsætning til skolen (Korsager) med masser skiftende lærere, sygdom og kæmpe udskiftning af børn.

Hvis man fortsætter med at beskære de få steder der fungerer godt, og afsætter mindre ressourcer til de steder, der i forvejen er underbudgetterede, bliver det ekstra svært at tro på, det rigtige i at sætte sine børn i den lokale folkeskole. Tilbuddet er simpelthen for dårligt, og når man har ressourcer til at søge andre veje, bliver det ofte løsningen. Det er det vi har oplevet i vores lokalområde, og det er efter vores mening en rigtig uheldig tendens. Samtidig er det også en udvikling, Københavns politikere lovet os skal vende; det har vi hørt på gennem mange år.

Derfor er det nu på tide, der kommer handling bag ord, og man stopper flere nedskæringer på børne-ungdomsområdet. I stedet skal vi prioritere vores fremtid, og søge for at Kbh.'s kommune bliver et sted som kan bevare mangfoldigheden. En kommune som går foran og viser, at vi gerne vil betale for, at vores børn og unge i alle samfundslag får en god, tryk og lærerig opvækst og uddannelse!!!!!!

Med venlig hilsen

På vegne af familien Poll Kennedy  
Susanne Poll, Boserupvej 14, 2700 Brønshøj