

NB 1

110

**Helle Juul Kofod**

**Fra:** Rasmus Iver Agesen [ria@mollercompany.com]  
**Sendt:** 23. juli 2010 17:42  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Cc:** lts@henninglarsen.com; cn@detfri.dk; christinatarp@hotmail.com; ihop@itu.dk; mads@stuffaps.dk; col@ltk.dk; judit.kovics.laursen@gmail.com  
**Emne:** Kommentarer til klyngeforslag  
**Vedhæftede filer:** Kommentarer til sparekataloget B-U 05 05 2010.docx

Til Børne- og Ungdomsforvaltningen,

Vedr.: Klyngeforslag jf. sparekatalog

Hermed fremsendes høringssvar fra forældregruppen i udflytterbørnehaven Stockholms Gave Troldehøjen (indre Nørrebro). Vi ønsker en kvitteringsskrivelse på, at høringsvaret er modtaget samt dato på, hvornår vi kan forvente svar.

Med venlig hilsen - på vegne af forældregruppen i Stockholms Gave Troldehøjen

Rasmus Iver Agesen

Sortedam Dossering 27, 2.th  
2200 København N  
50786290

## Hørings svar fra forældregruppen i Stockholms Gave Troldehøjen

Sparekataloget jf. B&U's dagsorden den 5. maj 2010 foranlediger bekymringer. I forældregruppen udflytterbørnehaven Stockholms Gave Troldehøjen, Nørrebro, har vi kommentarer til flere af de fremførte 30 punkter – og vi har en generel bekymring for fremtiden på Nørrebro, som den ser ud med vores børns øjne.

### Fremtidskig i børnehøjde

Det er bekymrende, at der i sparekataloget ikke kan ses en politisk vilje til at tænke langsigtet og i børnehøjde. Ja, der har været økonomisk krise de seneste år, og ja, der skal findes ressourcer til at lappe hullerne – men ressourcerne skal findes ift. langsigtede mål og ikke kun ift. at få økonomien de næste 1, 2 eller 3 år til at hænge sammen.

Der er konstruktive bevægelser i gang på Nørrebro. Ressourcestærke familier, der aktivt vælger bydelen til og ønsker at gøre Nørrebro til den stærke og udviklende ramme for vores børn og ungdom, som den har potentiale til at være. Det er helt afgørende for bydelens fremtid, at disse bevægelser får næring og fornuftige vækstbetingelser – gives denne næring ikke, dør bevægelserne stille og roligt; i Nørrebros tilfælde forstået som fravalg af bydelen.

I forhold til udflytterbørnehaven Stockholms Gave Nørrebro, er omstændighederne pt. gunstige nok til at ressourcestærke familier fortsat bliver i bydelen; vi har en velfungerende ledelse, en aktiv, kreativ og fagligt dygtig pædagoggruppe og en engageret bestyrelse. Dette vel at mærke på trods af massive besparelser på B&U området de seneste år, forøgelse af forældrebetalingen, forringelser af normering osv. I det fremsatte sparekatalog ligger der blokering for det fortsatte engagement – dette gælder for personalegruppen hvis motivation for at lægge kræfter, energi og kærlighed i deres daglige arbejde ikke ligefrem øges, og det gælder for forældregruppen, som ganske simpelt må opgive – og vælge bydelen fra. Bemærk, at vi fra vores side accepterer de nuværende omstændigheder, som bestemt ikke er optimale set med vores børns øjne - vi kan dog ikke imødekomme yderligere forringelser uden at blive meget bekymrede for vores børns fremtid. En alt for realistisk konsekvens af det fremsatte sparekatalog er, at pædagogerne begynder at fravælge deres hverv og at de ressourcestærke familier begynder at vælge bydelen fra og flytte væk.

Vi appellerer til, at der tænkes langsigtet og i børnehøjde. Velfungerende daginstitutioner består af god ledelse, dygtige pædagoger og en forældregruppe, der bakker op og engagerer sig – alt sammen for at sikre en dagligdag for børnene, der er udviklende, rummelig og sund. I sparekataloget kan man ikke se en grundlæggende vilje til at sikre at disse omstændigheder bevares; ledelsen bringes på usikker grund, pædagogernes motivation svækkes og et springbræt til forældreflugt ud af bydelen etableres. Det er helt sikkert, at en total gennemførelse af sparekatalogets punkter vil have den konsekvens, at den sunde og konstruktive bevægelse, der eksisterer i miljøet omkring Stockholms Gave Troldehøjen svækkes. Dette vil have kortsigtede konsekvenser for børnenes dagligdag i børnehaven og langsigtede konsekvenser for folkeskole, SFO, fritidsaktiviteter osv. Vores børn er helt basalt set den bærende ressource i fremtidens Nørrebro, og vi appellerer til at benene ikke sparkes væk under de institutioner og de mennesker, der hver dag engagerer sig og brænder for at sikre gode omstændigheder for at udvikle denne ressource.

Zoom på enkelte punkter i sparekataloget:

Ad. Pkt. 8 Klyngebaseret struktur:

- Et forslag som dette vækker stor undren. På kort sigt vil der helt klart blive tale om en forringelse da en sådan reform utvivlsomt vil have mange børnesygdomme; eksempelvis vil afstanden til den daglige ledelse blive markant større, og muligheden for et tæt og godt samarbejde mellem forældrebestyrelse og ledelse vil forringes. Et andet eksempel er føderække-tankegangen i hver enkelt klynge; i den klynge der er foreslået til Stockholms Gave Troldehøjen, 'føder' institutionerne i dag ikke til hinanden, og det vil de med al sandsynlighed heller ikke komme til i fremtiden – det strider imod friheden til at vælge institution til eget barn. Dertil kommer en stor bekymring omkring afløser- og feriepasningsordninger internt i klyngen; skal vuggestuebørn feriepasses i børnehaver og omvendt? Skal børnene transporteres rundt i klyngen for at få logistikken omkring de mange lukkedage til at gå op? Dette er en dybt problematisk bevægelse, som ligger i klyngetankegangen, og vi kan ikke bakke op om det.

Samtidig har modellen i Århus vist sig fordyrende på kort sigt frem for besparende. Viser dette også at blive tilfældet for København, skal regningen forventeligt betales af B&U's kasse, og vi står atter over for urimelige besparelser. Vi mener derfor ikke, at det er rimeligt at igangsætte en sådan reform *ufinansieret*. Har man politisk vilje til at reformere må man også være parat til at investere. Investere ved at fjerne besparelserne på 40 mio kr. i 2011. Virker den klyngebaserede struktur vil man allerede fra 2012 kunne høste besparelserne.

Ad. Pkt. 6 Takst stigninger:

- Takststigninger er man som forældre forberedt på. Men så forventer vi også, at serviceniveauet som minimum bibeholdes. Dog forslår sparekataloget i pkt. 7 at spare på budgettet for forplejning. Det er helt urimeligt ift. de institutioner som i forvejen ikke har noget stort madbudget. Det er endvidere meningsløst ift. de institutioner, som har været nødt til at etablere køkkener for at kunne opfylde kravet om mad til børnene.

Besparelser her vil formentlig resultere i selvforanstaltet forældrebetaling, hvilket er noget af det mest u hensigtsmæssige for ikke at sige uøkonomiske. Forældregruppen her foreslår, at man lader ordningen med fuld forplejning fortsætte og finder et passende niveau for takststigninger, således at man undgår at spare på budgettet til forplejning i vuggestuer og børnehaver.

Ad. Pkt. 7 Reduktion af vuggestuernes og børnehavernes madbudgetter:

- se pkt. 6

Ad. Pkt. 9 Kompensationsordningen forringes:

Slettet: a

- Med et sådan forslag rammes gruppen her særligt hårdt. De seneste års massive besparelser har medført at vi nede på to faste pædagoger på stuerne to dag ugen. De øvrige dage flekses der rundt på stuerne. En væsentlig årsag til at dette lige akkurat kan fungere er vores sommerfugl Anders som med sin musik og spas er et frisk pust i ungernes hverdag. Forringes kompensationsordningen frygter forældrene at de friske pust i børnenes hverdag bliver for få. Herunder at der ikke længere vil være ressourcer til at fastholde "sommerfuglen Anders", hvilket for udflytterbørnehaven Stockholms Gave Nørrebro vil komme til at betyde, at børnehavens 3 stuer kun vil være bemanded med 2 pædagoger til 22 børn i **3 dage om ugen**, mod de nuværende 2 dage pr. uge. En sådan konsekvens mener forældregruppen vil være direkte uansvarlig.

Formateret: Skrifttype: Fed

Besparelser på kompensationsordningen hverken KAN eller vil vi ikke acceptere.

#### Ad. Pkt. 15 14 dages sommerferielukning i dagsinstitutionerne:

- vi har i forvejen 9 lukkedage her hos os. Det øges med forslaget til 19 dage, hvilket er helt urimeligt. Mange forældre vil sikkert kunne få det til at fungere, "det skal man jo i så fald", men vi forudser flaskehals problemer mht. til personalet før og efter de to ugers lukning i og med at de ansatte har krav på tre ugers sammenhængende ferie. Gennemføres forslaget bliver det en markant forringelse af de ansattes forhold for ikke at sige forældrenes mulighed for selv at vælge deres feriedage. Endelig er det svært at se det økonomiske rationale, da forslaget vil medføre et stort vikarforbrug i ugen inden 14-dages perioden samt ugen efter, da personalet vil vælge at holde 3 uger i forlængelse af hinanden.

Forslaget vil vi ikke acceptere.

#### Ad. Pkt. 16 Opsamlingssteder for udflytterbørnehaver flyttes til eks. institutioner:

- Forældregruppen har svært ved at se de logiske i dette forslag. Hos os er der 66. børn som pendler til og fra udflytterbørnehaven. Det er en hektisk affære den halve time og til afrejse og efter hjemkomst. Denne situation vil en i forvejen eksisterende dagsinstitution, som vi jo alle ved i forvejen ikke har for megen plads umuligt kunne rumme. Vi forstår at vores daglige leder sammen med en lokal kollega barsler med et forslag om at sammenlægge to opsamlingssteder for udflytterbørnehaver med forskudt opsamling og aflevering på en halv time. Problemet er at det kun virker i praksis hvis størstedelen af forældrene afleverer og henter inden for den tildelte halve time. De børn som afleveres tidligt og hentes senere vil opleve en dagligdag som på en banegård og dette i sig selv er åbenlyst urimeligt, også for personalet.

Forslaget forventes kun at bringe 1,5mio kr. i besparelse i 2011. Forslaget virker ugenomtænkt og uden mulighed for at virke i praksis. Forslaget vil vi ikke acceptere.

#### Ad. Pkt. 27 Grønthøsterbesparelser :

Med al respekt for udfordringen i at få økonomien i Københavns kommune til at fungere er forældregruppen forberedte på at det også i år kommer til at gøre undt på B&U området. Med sparekataloget i 2011 særligt ondt på vuggestuer og børnehaver. Vi har i det overstående forsøgt at udtrykke vores forståelse men kan ikke længere ligge skjul på den desperation der har spredt sig

efter gentagende års massive besparelser på området. Grønthøster besparelser virker for os helt uoverskuelige, særligt da det tydeliggøres at såfremt besparelser ikke opnås via forslagene pkt. 1-27 forøges grønthøsterbesparelserne med det tilsvarende.

Vores krav til beslutningstagerne er, at såfremt grønthøstermetoden skal anvendes, at I lader de enkelte institutioner/ måske for fremtiden klynger om sammen at finde de områder de SKAL spare på. Problemet er at det har vi gjort over de seneste år. DER ER IKKE MERE AT SPARE PÅ.

## Hørings svar 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...

28. juli 2010

Til Børne- og Ungdomsforvaltningen  
Rådhuset  
1599 København V

### **Vedr. Høring- Ny institutionsstruktur**

Institutionen ønsker ikke at indgå i den af BUF fremlagte klynge jævnfør brev den 31. Maj 2010, da dette ikke giver mening i forhold til BUFs egne opsatte kriterier for indgåelse af samarbejde mellem institutioner.

Institutionen har deltaget i en møderække med andre selvejende institutioner på Ydre Nørrebro. Det vil give mening at indgå i et samarbejde mellem disse institutioner, da den samlede gruppe af institutioner vil kunne opfylde BUFs kriterier for indgåelse af samarbejde. Derudover har flere af institutionerne indgået samarbejde forud for BUFs ønsker om strukturændringer.

Samarbejdet mellem institutionerne vil være netværksledelse. På den måde vil institutionerne forhåndsspare lønning til klyngeleder, da en sådan ikke ansættes, idet selvejende institutioner er selvstændige juridiske enheder. Øvrige besparelser som selvejende institutioner skal finde i forbindelse med indførelse af klyngeledelse for kommunale institutioner, lægges i den enkelte institution i netværket.

Netværket vil bestå af:

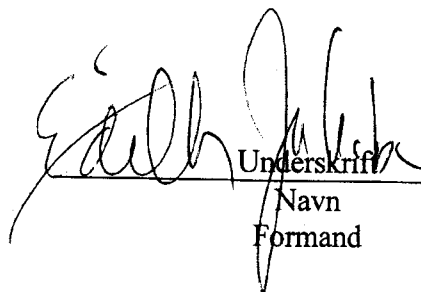
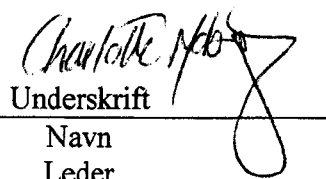
Stefansgårdens Børnehaven, Hellebækgade 29, 2200 København N  
Sct. Stefans Fritidscenter, Skodsborggade 6, 2200 København N  
Hudegården Udflytterbørnehaven, Yderholmvej 25, 2680 Solrød/Hørsholmgade 26, 2200 København N  
Vuggestuen Røde Rose 1, Jagtvej 141,1, 2200 København N, netværket er åbent for at Røde Rose 1 indgår i netværket, såfremt de beslutter sig for dette.  
Kollegiegårdens Vuggestue, Tagensvej 52, 7, 2200 København N  
Børnehaven Hermodsgade, Hermodsgade 23, 2200 København N  
Børnehuset Balder, Baldersgade 3B, 2200 København N  
Integreret institution Røde Rose 3, Heimdalsgade 44, 2200 København N  
Vuggestuen Guldberg, Arresøgade 20, 2200 København N, kommunale institution der søger om at blive selvejende  
Jordkloden, Tibirkegade 19, 2200 København N  
Udflytterbørnehaven Røde Rose 2, Lyngelvej 97/Baldersgade 65, 2200 København N, netværket er åbent for at Røde Rose 2 indgår i netværket, såfremt de beslutter sig for dette.

Enkelte institutioner i netværket er udflytterinstitutioner. Såfremt BUF fastholder, at udflytterinstitutionernes opsamlingssteder skal nedlægges, kan andre institutioner i netværket huse disse institutioner.



Høringsmaterialet fra Københavns Kommune indeholder ikke fyldestgørende budgetgrundlaget samt den nye ressourcetildelingsmodel for 2011. Bestyrelsen er ansvarspådragende i forhold til de forretningsmæssige dispositioner. Derfor tager bestyrelsen forbehold for at kunne trække sig fra netværket eller andre forslag stillet af Københavns kommune, da bestyrelsen endnu ikke kender konsekvenserne af at indgå i et netværk eller en anden konstellation.

Med venlig hilsen

		
Underskrift		Underskrift
Navn	Hudegårdens	Navn
Formand	Udflytterbørnehave	Leder
	»Nordtoft« Yderholmvej 25	
	2680 Solrød Strand	
	Tlf. 56 16 93 34	
	Opsamlingsstedet	
	Tlf. 95 85 21 85	
	Stempel	

Vedlagt bilag over netværksstruktur og faktuelle tal over institutionerne.

28. juli 2010

## Lokalt netværk Nørrebro 0 til 13 år

	Vuggestue	Børnehave	Fritidshjem	Fritidsklub	Ungdomsklub	Paraplytilknytning	Budget juni 2010
Sct. Stefansfritidscenter		22	130/160	70	30	Ingen paraply	10.867.766
Børnehuset Balder	42	42				Børneringen 1.1. 2011	11.527.497
Stefansgårdens Børnehave	10	20				Børneringen	2.811.679
Hudegårdens Udflytterbørnehave		34				Frie Børnehaver	4.569.479
Vuggestuen Røde Rose 1	23					Danske daginstitutioner	3.794.039
Udflytterbørnehaven Røde Rose 2		20				Frie Børnehaver	3.115.653
Integreret institution Røde Rose 3	22	44				Danske daginstitutioner	7.305.800
Børnehaven Hermodsgade		20				Frie Børnehaver	2.018.440
Kollegiegårdens Vuggestue	25					Frie Børnehaver	4.164.830
Jordkloden		32				Frie Børnehaver	2.989.875
Vuggestuen Guldberg	24					Kommunal	3.851.602
I alt	146	234	130/160	70	30		57.016.660

28. juli 2010

### **Lokalt netværk Nørrebro**

Netværk bestående af flere institutionsledere – samt selvstændige bestyrelser og evt. et formandsudvalg.

#### **Netværk**

Områdets fælles pædagogiske udviklingsperspektiver og evt. en fælles overordnet profil.

Ansvarlig for den eventuelle økonomi, der er fælles (delegeret).

Ansvarlig for fordeling af eventuelle opgaver og de ressourcer der er fælles (og evt. personale, HK'er, gårdmænd mv.).

Fælles ansvar for netværket – og koordinering/fordeling af opgaver/specialiseret arbejdsdeling.

Fordeler opgaver om pædagogisk udvikling (lederudvikling, medarbejderudvikling, pædagogiske udviklingsprojekter, foredrag, vidensdeling mv.)

Fordeler oplæg til strategisk planlægning og lokale politikker ud fra en fælles skabelon, der kan lokalt tilpasses.

Fordeler oplæg til fælles pædagogiske rammer og politikker.

Finder fælles repræsentant/er for netværket mht. samarbejde med forvaltning, andre institutioner og andre samarbejdspartnere.

Udpeger en ansvarlig for evt. formandsudvalg e.l.

Fælles ansvar for det overordnede samarbejde i netværket (evt. TR- og medarbejderudvalg mv.).

#### **Institutionsleder**

Pædagogisk ansvarlig for egen institution – indgår i netværket.

Ansvarlig for institutionens økonomi – under ansvar overfor bestyrelsen.

Ansvarlig for eget personale i egen institution.

Ansvarlig for samspil med øvrige ledere i netværket og den pædagogisk udvikling, ledersparring og ressourceoptimering/specialisering mv.

Bidrage til strategisk udvikling i netværket.

Opgaveløser i egen institution/for egen bestyrelse samt som deltager i netværket.

Kulturbærer og udvikler i egen institution.

Daglig drift og fordeling af personaleressourcer.

28. juli 2010

Til Børne- og Ungdomsforvaltningen  
Rådhuset  
1599 København V

### **Vedr. Høring- Ny institutionsstruktur**

Institutionen ønsker ikke at indgå i den af BUF fremlagte klynge jævnfør brev den 31. Maj 2010, da dette ikke giver mening i forhold til BUFs egne opsatte kriterier for indgåelse af samarbejde mellem institutioner.

Institutionen har deltaget i en møderække med andre selvejende institutioner på Ydre Nørrebro. Det vil give mening at indgå i et samarbejde mellem disse institutioner, da den samlede gruppe af institutioner vil kunne opfylde BUFs kriterier for indgåelse af samarbejde. Derudover har flere af institutionerne indgået samarbejde forud for BUFs ønsker om strukturændringer.

Samarbejdet mellem institutionerne vil være netværksledelse. På den måde vil institutionerne forhåndsspare lønning til klyngeleder, da en sådan ikke ansættes, idet selvejende institutioner er selvstændige juridiske enheder. Øvrige besparelser som selvejende institutioner skal finde i forbindelse med indførelse af klyngeledelse for kommunale institutioner, lægges i den enkelte institution i netværket.

Netværket vil bestå af:

Stefansgårdens Børnehaven, Hellebækgade 29, 2200 København N

Sct. Stefans Fritidscenter, Skodsborggade 6, 2200 København N

Hudegården Udflytterbørnehaven, Yderholmvej 25, 2680 Solrød/Hørsholmgade 26, 2200 København N

Vuggestuen Røde Rose 1, Jagtvej 141,1, 2200 København N, netværket er åbent for at Røde Rose 1 indgår i netværket, såfremt de beslutter sig for dette.

Kollegiegårdens Vuggestue, Tagensvej 52, 7, 2200 København N

Børnehaven Hermodsgade, Hermodsgade 23, 2200 København N

Børnehuset Balder, Baldersgade 3B, 2200 København N

Integreret institution Røde Rose 3, Heimdalsgade 44, 2200 København N

Vuggestuen Guldberg, Arresøgade 20, 2200 København N, kommunale institution der søger om at blive selvejende


Jordkloden, Tibirkegade 19, 2200 København N

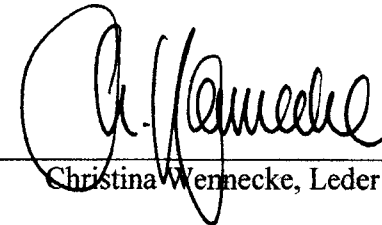
Udflytterbørnehaven Røde Rose 2, Lyngvej 97/Baldersgade 65, 2200 København N, netværket er åbent for at Røde Rose 2 indgår i netværket, såfremt de beslutter sig for dette.

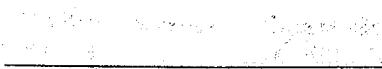
Enkelte institutioner i netværket er udflytterinstitutioner. Såfremt BUF fastholder, at udflytterinstitutionernes opsamlingssteder skal nedlægges, kan andre institutioner i netværket huse disse institutioner.

Høringsmaterialet fra Københavns Kommune indeholder ikke fyldestgørende budgetgrundlaget samt den nye ressourcetildelingsmodel for 2011. Bestyrelsen er ansvarspådragende i forhold til de forretningsmæssige dispositioner. Derfor tager bestyrelsen forbehold for at kunne trække sig fra netværket eller andre forslag stillet af Københavns kommune, da bestyrelsen endnu ikke kender konsekvenserne af at indgå i et netværk eller en anden konstellation.

Med venlig hilsen

  
\_\_\_\_\_  
Anne Andersen, Formand

  
\_\_\_\_\_  
Christina Wennecke, Leder

  
\_\_\_\_\_  
Stempel

Vedlagt bilag over netværksstruktur og faktuelle tal over institutionerne.

28. juli 2010

### **Lokalt netværk Nørrebro**

Netværk bestående af flere institutionsledere – samt selvstændige bestyrelser og evt. et formandsudvalg.

#### **Netværk**

Områdets fælles pædagogiske udviklingsperspektiver og evt. en fælles overordnet profil.

Ansvarlig for den eventuelle økonomi, der er fælles (delegeret).

Ansvarlig for fordeling af eventuelle opgaver og de ressourcer der er fælles (og evt. personale, HK'er, gårdmænd mv.).

Fælles ansvar for netværket – og koordinering/fordeling af opgaver/specialiseret arbejdsdeling.

Fordeler opgaver om pædagogisk udvikling (lederudvikling, medarbejderudvikling, pædagogiske udviklingsprojekter, foredrag, vidensdeling mv.)

Fordeler oplæg til strategisk planlægning og lokale politikker ud fra en fælles skabelon, der kan lokalt tilpasses.

Fordeler oplæg til fælles pædagogiske rammer og politikker.

Finder fælles repræsentant/er for netværket mht. samarbejde med forvaltning, andre institutioner og andre samarbejdspartnere.

Udpeger en ansvarlig for evt. formandsudvalg e.l.

Fælles ansvar for det overordnede samarbejde i netværket (evt. TR- og medarbejderudvalg mv.).

#### **Institutionsleder**

Pædagogisk ansvarlig for egen institution – indgår i netværket.

Ansvarlig for institutionens økonomi – under ansvar overfor bestyrelsen.

Ansvarlig for eget personale i egen institution.

Ansvarlig for samspil med øvrige ledere i netværket og den pædagogisk udvikling, ledersparring og ressourceoptimering/specialisering mv.

Bidrage til strategisk udvikling i netværket.

Opgaveløser i egen institution/for egen bestyrelse samt som deltager i netværket.

Kulturbærer og udvikler i egen institution.

Daglig drift og fordeling af personaleressourcer.



28. juli 2010

## Lokalt netværk Nørrebro 0 til 13 år

	Vuggestue	Børnehave	Fritidshjem	Fritidsklub	Ungdomsklub	Paraplytilknytning	Budget juni 2010
Sct. Stefansfritidscenter		22	130/160	70	30	Ingen paraply	10.867.766
Børnehuset Balder	42	42				Børneringen 1.1. 2011	11.527.497
Stefansgårdens Børnehave	10	20				Børneringen	2.811.679
Hudegård Udflytterbørnehave		34				Frie Børnehaver	4.569.479
Vuggestuen Røde Rose 1	23					Danske daginstitutioner	3.794.039
Udflytterbørnehaven Røde Rose 2		20				Frie Børnehaver	3.115.653
Integreret institution Røde Rose 3	22	44				Danske daginstitutioner	7.305.800
Børnehaven Hermodsgade		20				Frie Børnehaver	2.018.440
Kollegiegårdens Vuggestue	25					Frie Børnehaver	4.164.830
Jordkloden		32				Frie Børnehaver	2.989.875
Vuggestuen Guldberg	24					Kommunal	3.851.602
I alt	146	234	130/160	70	30		57.016.660

NB1

358

**Helle Juul Kofod**

---

**Fra:** Borgmesteren for BUF  
**Sendt:** 18. august 2010 13:37  
**Til:** Marcello Linkimer  
**Emne:** Høringssvar  
**Vedhæftede filer:** Høringssvar vedrørende 2011.doc

**Fra:** Brita Fabricius  
**Sendt:** 18. august 2010 12:01  
**Til:** Borgmesteren for BUF; Cecilia Lonning; Iben Wiene Rathje; Jesper Christensen; Karin Storgaard; Manu Sareen; Pernille Gaarde Bendix; Rasmus Jarlov; Rikke Lauritzen; Sofie K. Led; Trine Schaltz  
**Emne:**

Kære politikere.

Jeg har modtaget følgende skrivelse fra vores bestyrelsesformand. Jeg videresender den til jer!

Venlig hilsen  
Brita Fabricius

## Forældrebestyrelsens spørgsmål vedrørende budget 2011

Kære politikere. Nu er vi her igen og vil gerne stille følgende spørgsmål:

I Murergården er den estimerede besparelse med indførelse af klynger på ca. 350.000. Souschefen har i de sidste 5 år brugt 16 timer om ugen på kontoret, så hvordan mener I at den skitserede besparelse kan gennemføres uden at det går ud over børnene???

Hvor henter I inspiration til ideen om, at vi kan effektivisere ved, at skyde et ekstra led ind i mellem institutionerne og forvaltningen. Vi har hørt at det ikke er Århus I lader jer inspirere af, så hvor kommer inspirationen så fra?? Vores erfaring er, at samarbejde på tværs af organisationer kræver mere tid til koordinering og derfor er det ikke relevant at hente yderligere besparelser. Hvis der er så mange administrative opgaver som kræver øget administration, hvorfor så ikke tage stilling til hvilke af de administrative opgaver institutionerne kan undvære og ikke bare samle opgaverne i en klynge. Vi følger jo nøje bestræbelserne om "Af bureaukratisering" i alle led af forvaltningen.

Har I som politikere gjort jer nogle tanker om, at der skal være en minimumsstandard på alle institutioner i København? Vi finder det uacceptabelt at børn skal bære tidligere tiders fejlslagne økonomitildelinger. Vi blev i 2009 lovet en langsigtet plan af både Frank Jensen og Anne Vang. Derfor drømte vi om at I som politikere præciserede jeres vision for børn og ungeområdet. Vi fik en langsigtet nedskæringsplan. Kan det virkelig være jeres vision for vores børn.

I taler om at vi skal samarbejde på tværs af institutionstyper og enheder, men den økonomiske styring skaber konkurrence mellem institutioner og bydele. Så ville det ikke være hensigtsmæssigt at udvikle en incitamentsstruktur som udgangspunkt for et bedre samarbejde omkring vores børn med os som familier i Københavns kommune?

Hvordan kan vi som forældre være sikre på, at den skitserede besparelse på ledelsesstrukturen også i praksis lader sig realisere? Vi har indtil videre kun hørt overfladiske tilkendegivelser, uden at de skitserede besparelser er sandsynliggjort. Det oplever vi som manipulerende. Er det virkelig det I kan byde på som politikere i København?

Vi oplever, at den proces der har været om indførelse af klyngeledelse bærer præg af demokratisk underskud og en proces der virkelig efterlader sig et indtryk af, at I som politikere ikke ønsker dialog med os som borgere og skatteydere i København.

København er en stor skude at vende rundt og derfor ser vi med stor bekymring på at en ny struktur indføres uden det nødvendige forarbejde og inddragelse af os som forældre. Det kan i simpelthen ikke være bekendt.

Venlig hilsen

Forældrene i Murergårdens integrerede institution  
Annika Palmelund bestyrelsesformand.

NB 1 Nørrebro

286

Karin Olsen

---

**Fra:** Liselotte Christiansen  
**Sendt:** 18. august 2010 11:00  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Cc:** Borgmesteren for BUF; Sofie K. Led; Jesper Christensen; Pernille Gaarde Bendix; Iben Wiene Rathje; Trine Schaltz; Rikke Lauritzen; Rasmus Jarlov; Cecilia Lonning; Manu Sareen; Karin Storgaard; 'lfs@lfs.dk'  
**Emne:** Høringsvar klyngeledelse.  
**Vedhæftede filer:** sommer2010 høring.doc

vedhæftet høringsvar fra Prinsesse Thyras Børnehus.

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

### **Hørings svar vedr. Nye principper for ledelse og diverse besparelser**

Prinsesse Thyras Børnehus er en 0-6 års institution med 45 børn, heraf 5 familiepladser og åbningstid fra 06.00 – 17.15.

Personale og ledelse har med interesse læst høringsmaterialet. Vi har koncentreret os om en del af det som vedrører os og vi må starte med at sige, vi er forfærdede over kommunens økonomiske situation og de prioriteter der lægges op til.

Det er muligt at forvaltning og politikere oprigtigt mener, at det kan undgås at kærneydelsen - altså det pædagogiske arbejde med børn - bliver ramt, vi mener de varslede besparelser kommer til at ramme hele organisationen også børnene.

Vi har masser af erfaring i at samarbejde med andre institutioner, eksempelvis har vi deltaget i pilotprojekt vedr. miljøledelse og grøn vision, i mangfoldighedsprojektet og i familiepladsprojektet. Vi går faktisk ind for samarbejde på tværs og finder det inspirerende men også tidskrævende. Vores erfaring er, at samarbejde på tværs bliver umuligt at deltage i uden vikardækning, da tiden ellers går fra tiden til børnearbejdet.

Det frygtelige er ikke tanken om samarbejde på tværs – det frygtelige er besparelsen og den totale mangel på indsigt i, at samarbejdet i en klynge kommer til at koste tid.

Vores børnearbejde tager afsæt i Pædagogisk Perspektivplan som udkom i 2009 – heri gentages det fælles værdigrundlag for Københavns Kommune – respekt, ligeværdighed, dialog og tillid, samtidig nævnes vigtige opdragelsesværdier som selvværd, hensyntagen til andre, selvstændighed og tolerance samt forebyggende arbejde og inklusion. Alt sammen værdier som vi også finder vigtige i samspillet mellem børn og voksne, værdier som vi skal give videre til byens børn, når vi opdrager til, at alle skal være del af et demokratisk samfund men også værdier som er vanskelige at give videre, hvis vi som ansatte ikke oplever respekt for vores faglighed og organisation. Arbejdet med værdierne kræver et godt psykisk arbejdsmiljø og ansatte med overskud og ejerskab.

I Pædagogisk perspektivplan fra 2009 – nævnes intet om nye ledelsesformer – hvorfor så nu? Er det en hovsaløsning for at spare?

I selve forslaget er der ingen regneeksempler på hvad konsekvensen vil blive i vores hverdag, derfor bliver det umuligt at gennemskue hvilken indflydelse Klyngeledelse vi få – der er godt nok listet en masse ord / begreber i bilag: Jobbeskrivelser for klyngeledere og pædagogiske ledere – dateret 15-06-2010, men hvad indebærer opgaven? Vi ser for os et tidskrævende og kæmpe arbejde med at definere snitflader og frygter at ideen med at EN klyngeleder kan erstatte samtlige souschefer i klyngen viser sig ikke at holde i den virkelige verden – hvad er det for opgaver, der kommer væk fra skrivebordet i Prinsesse Thyras Børnehus?

Vi har modtaget en mail med et fakta ark omhandlende økonomien i ny institutionskultur – her kan vi læse at klyngeledelsen vil koste den enkelte institution ca. 2 % af nuværende budget – det betyder ca. 119.828 i vores institution.

I Prinsesse Thyras Børnehus har souschefen til nu, haft 1 dag om ugen på kontoret, resten af arbejdstiden er pædagogisk arbejde. Den ene dag om ugen har været vikardækket.

NB1

76

Helle Juul Kofod

---

**Fra:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Sendt:** 17. august 2010 14:48  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Cc:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** VS: Høringssvar vedr. ny institutionsstruktur

**Vedhæftede filer:** Høringssvar ryvang1 best.doc; Høringssvar ryvang1 best.pdf; ATT3759069.txt



Høringssvar ryvang1 best.doc (..ryvang1 best.pdf (...  
Høringssvar ryvang1 best.pdf (...  
ATT3759069.txt (68 B)

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

**Fra:** Morten T [mailto:morten@trustmusic.dk]  
**Sendt:** 17. august 2010 14:38  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** Høringssvar vedr. ny institutionsstruktur

Hermed fremsendes høringssvar fra forældrebestyrelsen for Ryvang 1.

Høringssvaret er vedhæftet denne mail som word og .pdf.

Bedste hilsner  
Morten Trøst  
Formand

Københavns Kommune  
Børne- og Ungdomsforvaltningen  
Rådhuset  
1599 København V

København, 17. august 2010

### **Høringssvar vedr. ny institutionsstruktur – udkast til klynger**

Forældrebestyrelsen ved udflytterbørnehaven Ryvang 1 vil hermed kommentere på forslaget til ny institutionsstruktur fremsat af Børne- og Ungdomsforvaltningen, Københavns Kommune.

Overordnet synes vi, at indførelse af klyngestruktur ikke er den optimale løsning i forhold til kommunens planer om besparelse og vi ser det som en klar forringelse af vores børns hverdag!

Vi mener ikke at Børne- og Ungdomsforvaltningen har været i stand til at underbygge, at denne omstrukturering giver nogle væsentlige besparelser eller giver mere kvalitet til pasningen af vores børn.

Vi mener, at den foreslåede klyngestruktur vil forringe vores børn hverdag, idet den vil skabe forvirring og mindre tid og ressourcer til børnene i det daglige. At der i den enkelte enhed kun vil være én med ledelsesansvar vil komme til at betyde, at der vil gå pædagogtimer fra vores børn til administrative opgaver, når enhedslederen er fraværende (sygdom, møder, ferie).

Endvidere frygter vi for demokratiet i den foreslåede klyngestruktur. Med den foreslåede model (enheds-forældreråd og klynge-forældrebestyrelse) forudser vi reduceret forældreindflydelse, lange og besværlige beslutningsprocesser samt mindre valgfrihed i den enkelte enhed. Vi tvivler på om mangfoldighederne i de enkelte enheder kan bevares og forudser en ensretning af enhederne.

Med udgangspunkt i ovenstående mener vi, at følgende forslag bør revideres.

#### **Sommerferielukning**

At indføre tvunget sommerferielukning i de enkelte enheder, mener vi i høj grad vil gå ud over vores børn. Ét scenario er, at vores børn skal passes i fremmede institutioner af fremmede pædagoger, hvilket selv sagt ikke ligefrem giver øget trivsel for det enkelte barn. Vi tror ikke på at det i stort omfang vil være muligt, at der vil være et "kendt" ansigt i den "fremmede" institution, da børn på forskellige stuer ikke nødvendigvis føler sig trygge ved voksne fra andre stuer. Et andet scenario er, at har man som forældre børn i forskellige klynger og med forskellige lukkeperioder, kan konsekvensen være, at

forældrene skiftes til at holde sommerferie, så familien ikke holder ferie samlet, hvilket vi naturligvis heller ikke synes er til børnenes bedste.

### **Klyngeflow**

Idéen med "klyngeflow" mener vi ikke giver nogen mening, da man ikke nødvendigvis ønsker at benytte både vuggestue, børnehave og fritidshjem i én klynge. Vi mener at idéen med "klyngeflow" går ud over demokratiet og det frie valg. Det er en meget personlig sag, hvilken institution man ønsker og vi bryder os ikke om tanken om at man er "fastlåst" i en klynge.

### **Budget til øvrig forplejning**

At foreslå at vi som forældre nu skal til at give vores børn morgenmad eller eftermiddagsmad med, er efter vores opfattelse blot en indirekte takstforhøjelse og vi synes det ville være mere reelt at være ærlige og lave en takstforhøjelse og lade institutionerne stå for denne forplejning.

### **Opsamlingslokaler**

Som angivet i vores Kommentar til klyngeforslag (09.06.10) mener vi fortsat, at det vil kunne lade sig gøre at gennemføre en fornuftig sammenlægning af opsamlingssted for Stockholmsgave Troldehøjen og Ryvang 1.

### **Kompensationsordningerne**

At fjerne kompensationsordninger vil for Ryvang 1 få meget store konsekvenser og vi mener, at de kompensationsstillæg (udflytterkørsel og flere etager/trapper) som ikke kan ændres ved "anlægsforbedringer", skal holdes uden for besparelserne.

Med venlig hilsen

Forældrebestyrelsen for udflytterbørnehaven Ryvang 1  
Morten Trøst, Bestyrelsesformand



NB 1

387

**Helle Juul Kofod**

---

**Fra:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Sendt:** 16. august 2010 12:08  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Cc:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** VS: høringssvar klyngeledelse  
**Vedhæftede filer:** høringsskrivelse klyngeledelse.doc

---

**Fra:** Gitte Bille  
**Sendt:** 16. august 2010 11:43  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** høringssvar klyngeledelse

46

Til  
Børne- og ungdomsforvaltningen  
Rådhuset  
1599 København V

Høringssvar vedr. ny institutionsstruktur- udkast til klynger samt bemærkninger til budgetforslag 2011-2013.

Vi, personalet i udflytterbørnehaven Ryvang 1, er meget bekymret over, og uenige i, at København er gået med på "klyngeledelses bølge". Der er ikke nogle eksempler fra andre kommuner på at klyngeledelse er med til at højne kvaliteten eller give den ønskede besparelse. Det har aldrig været nogen god ide at lave omstruktureringer samtidig med nedskæringer, hvilket indførelsen af klyngeledelse i København må siges at være.

### Klyngestrukturen

Den økonomiske besparelse på 2 % af budgettet, i Ryvang 1 ca.130.000,- kr., står ikke mål med de fem souschef timer vi skal afgive. Ydermere vil mange institutioner ikke kunne realisere besparelsen på ledelseslønnen før om mange år, når leder og souschef som tjenestemænd er fratrådt. Indtil da vil institutionen have den økonomiske belastning, det mener vi ikke er rimeligt.

At skyde et ledelsesniveau ind mellem enheden og forvaltningen, og samtidig fjerne lederens sparringspartner nemlig souschefen, mener vi ikke er med til at højne kvaliteten eller gavne demokratiet i enheden, snarere tvært i mod. Det giver tryghed for personale og forældre at der er et team i enheden der kan sparre med hinanden om problemer i hverdagen, og som kan være tovholder på beslutninger, også selvom lederen er fraværende. Vi forudser en del utryghed hos personalet, og at det reelt bliver en pædagog der må **gå fra børnene** for at løse ledelsesopgaver- åbne post, svare telefon, tale med utilfredse forældre, rekvirere aftale og følge op på håndværkere, ændre skema ved sygdom m.m., under lederens fravær. Selvom lederne i de enkelte enheder skal hjælpe hinanden i klyngen under ferie, er det ikke realistisk i mange dagligdags sammenhænge, og slet ikke i en klynge med udflytterbørnehaver der fysisk er langt væk fra klyngen. Vi ved også at der under en leders fravær (6 ugers ferie, møder, kurser og sygdom) kan opstå uformel ledelse i personalegruppen på godt og ondt.

At indføre klyngeledelse betyder også at beslutningskompetencen i mange tilfælde er flyttet ud af enheden. Det giver efter vores mening både et demokratisk problem og gør personalets handlemuligheder begrænsede og uflexible og langsommelige. Det samme problem ser vi for forældrene i bestyrelsessammenhænge, og kan blive bekymrede for om der er forældre der vil stille op til forældrebestyrelsen i klyngen. Det kræver at man som forældre kan se udover ikke bare eget barn, men også egen enhed.

Vi formoder at der skal sidde personalerepræsentanter i både forældrerådet og i forældrebestyrelsen. Det giver et øget antal møder/timer som personalerepræsentanterne skal afspadsere – timer der **går fra børnene**.

Vi forudser et efterår med stor usikkerhed i personalegruppen, da vi ikke ved om vi har en ledelse pr. 1. januar 2011. Både leder og souschef kan i teorien have søgt klyngeleder/enhedsleder stillinger. Det giver med andre ord ikke **ro på området** at indføre klyngeledelse så hurtigt.

## Anvisningsreglerne

Mht. anvisningsreglerne mener vi, at det er vigtigt med en grundig drøftelse med institutionslederne inden de ændres, da de heller ikke i dag fungerer optimalt. Umiddelbart mener vi, at det er vigtigt, at der fortsat anvises til den enkelte enhed og ikke til klyngen, for størst mulig forældre tilfredshed og så få overflytninger som muligt, hvis forældrene får den enhed de ønsker. Vi mener også, at vi fortsat må holde fast i, at forældre ikke kan tilbydes en udflytter hvis de ikke har ønsket det. At stå til overflytning mener vi skal være et aktivt tilvalg og ikke som nu et aktivt fravalg, og så skal forældrene kun have et tilbud om overflytning til samme enhed, derefter stryges de af listen.

Vi ser ingen fordel i at skulle anvise børn til klyngen, da mange enheder i klyngerne ikke har geografisk nærhed eller et naturligt flow da vi i klyngestrukturen bliver delt i kommunale og selvejende klynger. Eks. vis modtager vi mange børn fra selvejende vuggestuer i dag.

## Mangfoldighed

Vi er enige i at enhederne skal bevare deres særpræg, men har svært ved at se hvordan det skal kunne lade sig gøre med en fælles ledelse for 7 enheder i vores klynge. Det bliver en udvandet udgave, og kvaliteten kan kun blive ringere med en samlet besparelse på 247.000,00 kr. og mindre ledelse i den enkelte enhed.

## Budgetmodel

I en ny budgetmodel indgår også kompensationsmidlerne. De kompensationer man ikke kan bygge sig ud af, så som kompensation for udflytterkørsel og flere etager, skal efter vores mening holdes uden for budgettet når besparelsen tages.

Når der ændres på grundbeløbet, mener vi at der skal tages hensyn til, at der stadigvæk er et minimum af ledelsestimer i de små enheder som er fysisk adskilt fra større enheder. Ellers opstår problematikken som før nævnt med uformelle ledere i personalegruppen, og at det pædagogiske personale **går fra børnene** for at lave ledelsesarbejde.

Vi vil opfordre til at der i en ny budget model også laves nogle principper for fordeling af budgettet i de enkelte enheder, så enhederne ikke skal slås om pengene.

Har en enhed en merindskrivning skal midlerne, eller dele af de ekstra midler, tilfalde den enhed der har haft opgaven.

Hvis der fortsat skal være mulighed for budgetoverførsel i klyngen eller enheden kræver det en garanti for at de ikke bliver rørt (de positive overførsler) i de kommende år så vi kan langtidsplanlægge.

Vi vil opfordre til at personalet er lønmæssigt ansat i klyngen, og at kun midler til beskæftigelse m.m. lægges ud i enhederne. Nogle enheder er mere løntunge end andre, men har ikke selv valgt

det, gamle pædagoger eller ledelse der er tjenestemænd og derfor ikke kan sættes ned i løn før de fratræder stillingen.

Hvis klyngelederen skal være personaleansvarlig over for gårdmanden må det betyde at klyngen skal dele en gårdmand. Det er ikke realistisk i en klynge som vores med to udflytterbørnehaver i.

### Budget til øvrig forplejning

At skære i budgettet til øvrig forplejning vil betyde at forældrene vil få en øget forældrebetaling ved selv at skulle medbringe frugt eller morgenmad. Eller en nedskæring på andre områder, læs personale, da vi ikke vil lade børnene gå sultne rundt. Det vil efter vores mening være mere reelt at hæve forældrebetalingen. Desuden bruger vi mindre end 4,- kr. pr. barn pr. dag til morgenmad og det ligner derfor en dårlig skjult besparelse på andre områder.

### Tryksager

Vi mener det er en glimrende ide at spare på tryksager. Københavns kommune har en velfungerende hjemmeside der kan bruges til den slags.

### Rengøringskontrol

Vi synes ligeledes at det er en god ide at spare på ikke bare rengøringskontrol men også andre kontrolfunktioner. Vi mener der er brugt alt for mange ressourcer i de senere år på kontrol, prøv med tillid i stedet.

### Sommerferielukning

At indføre 14 dages sommerferielukning vil efter vores mening give flere ulemper end fordele. Vi bruger ingen vikarer i sommerferien da personalet spreder deres ferie over de uger hvor børnene også holder ferie, og besparelsen vil derfor ikke være der. Da ansatte har ret til tre ugers sammenhængende ferie frygter vi at det vil give øget forbrug af vikarer i ugerne før og efter.

Vi mener det er en kraftig forringelse af personalets arbejdsforhold. Vi har i forvejen 9 lukkedage om året hvor vi er tvunget på ferie.

Konsekvensen af at enhederne i klyngen holder sommerferielukket på skift hele sommeren vil også være at der ikke er nogle enheder der kan modtage nye børn i den periode, det vil give en anvisningspukkel. Nye børn skal "køres ind" i egen enhed med eget personale og børn som de fremover skal være sammen med, uden at skulle forholde sig til børn og personale fra andre enheder som forsvinder igen. Det vil give størst tryghed for børn og forældre og sikre en **god overgang** fra vuggestue til børnehave.

De uger i sommerferien hvor der er færrest børn bliver også brugt på andet arbejde så som oprydning, hovedrengøring og vask af legetøj. Ting der ikke er tid til resten af året, men som er afgørende for sundheden i børnehaven.

### Opsigelse af opsamlingslokaler

I kommenteringsfasen foreslog vi, at vi deler opsamlingslokale med den anden udflytterbørnehave i klyngen, Stockholmsgave. Vi kan se at det er med i det reviderede udkast til klynger. Vi mener fortsat at det er den bedste løsning. Provenuet bliver det samme, og vi mener ikke at der er andre enheder der kan rumme så store udflytterbørnehaver morgen og eftermiddag.

Personalet i  
Udflytterbørnehaven Ryvang 1  
Rymarksvej 123  
2900 Hellerup

NB 1

943

Nørrebro 18. august 2010

Fritidsinstitutionen Cappella, Kapelvej 32, 2200 Kbh. N

Vi ønsker fortsat at opretholde vores forslag ang. at lade fritidsinstitutionen Cappella overgå fra kommunal institution til selvejende institution, beskrevet første gang i brev af 10. juni 2010.

Vi er i bestyrelsen klar over det ansvar, herunder arbejdsgiveransvar, der følger med en sådan ændring, og vi både kan og vil løfte denne opgave.

Vi har kontaktet Menighedernes Daginstitutioner, som gerne vil varetage vores administration, samt være vores paraplyorganisation

Vi ønsker, at Cappella skal indgå i det samarbejde og netværk, som det beskrives i Menighedernes Daginstitutioners forslag til klyngemodel, og i den klynge, der i forvaltningens forslag benævnes ME10.

Vi har kontaktet netværket ME10, og henviser til høringsvaret fra ME9/10 for tilkendegivelser i den klynge.

Blandt personalet "på gulvet" er den overvejende del positiv over for nærværende forslag, men der er også usikkerhed over for hvad fremtiden bringer, om Cappella kommer til at høre til i den ene eller den anden klynge, og de deraf følgende konsekvenser. Vi kan derfor mærke, at der er brug for flere drøftelser samt den kommende afklaring fra politisk side. Det har ikke på nuværende tidspunkt været muligt at opnå fuld enighed blandt de ansatte "på gulvet" til at overgå til selvejende, og vi finder, i både bestyrelse og blandt personale, at det er utrygt for de ansatte med deres underskrift at tilkendegive over for deres nuværende arbejdsgiver, at de ønsker en anden virksomhedsform, hvorfor vi ikke vedlægger tilkendegivelser fra personalet.

*for forældrebestyrelsen,*

*venlig hilsen de forældrevalgte*

Kristine Hammer

Katrine K. Larsen

  
Iben Skov

Anders  
1044

NB 1

432

**Helle Juul Kofod**

---

**Fra:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Sendt:** 16. august 2010 10:01  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Cc:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** VS: Høringssvar; klyngestruktur samt besparelser i børneinstitutioner i Københavnskommune  
**Vedhæftede filer:** Høringssvar18augstenurten.rtf

---

**Fra:** Rikke Thingvad [mailto:rikket@yahoo.com]  
**Sendt:** 15. august 2010 20:24  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** Høringssvar; klyngestruktur samt besparelser i børneinstitutioner i Københavnskommune

Hermed fremsendes høringssvar til høring i BUF i relation til evt kommende klyngestruktur samt besparelser på institutionsområdet .

Stenurtens bestyrelse har udfærdiget et høringssvar som vi håber kommer til at påvirke den aktuelle beslutningsproces.

Vi ønsker en kvitteringsskrivelse på at politikerne har modtaget vores høringsbrev.

med venlig hilsen

på vegne af forældrebestyrelsen i den Integreerede Institution Stenurten  
Næstformand, Rikke Thingvad

Rikke Thingvad - Nørrebrogade 82, 3.sal - 2200 København N

Anden  
1054

## **Høringssvar til Borgerrepræsentationen og Børne- og Ungeforvaltningen i Københavns Kommune.**

*4. aug 2010 fra forældrebestyrelsen i Stenurtens integrerede institution*

Det er med stor bekymring, at vi forældre til børnene i Stenurtens integrerede institution indgiver høringssvar på forvaltningens nylige spareforslag for børneinstitutioner i Københavns Kommune. Vi mener, at forvaltningens forslag vil få alvorlige konsekvenser for børn og børnefamilier på Nørrebro.

For hvordan kan en tilgang af børn i kommunen betyde, at der skal spares flere penge på området? En del af besparelserne og nedskæringerne skyldes, at kommunens Børne- og Ungeforvaltning har optaget interne lån for at få driftsøkonomien til at hænge sammen, da antallet af børn i kommunen er vokset mere end kommunens prognoser forudså. Besparelserne skal derfor bruges til at tilbagebetale disse interne lån, som – kan vi konstatere - er opstået som følge af ringe kommunal administration.

Det faktum, at der nu er flere børn i byen, er i vores optik et ulogisk argument for at spare. For hvordan kan man retfærdiggøre, at flere børn og færre pædagoger skal have beskåret sine midler yderligere? Børnefamilier i Københavns Kommune har flere valgår i træk fået utallige politiske udmeldinger, der har givet det indtryk, at det var kommunen selv, der ønskede at holde på børnefamilierne. Det indtryk blev støttet af den seneste kommunale valgkamp i november 2009, hvor der netop blev sat fokus på Københavns kommunes børn og deres institutioner i byen.

Men valgløfterne hænger ikke sammen med den virkelighed vi oplever.

Med den nye spareplan må vi konstatere, at vi endnu engang mærker, hvordan vores børns forhold forringes på trods af, at vi får lovet det modsatte fra politikerne. Det er svært at stå model til, og det er ikke forbedringer vi som børnefamilier mærker i dag.

Hermed vores høringssvar, der tager udgangspunkt i børnenes hverdag og ændringer i forbindelse med oprettelse af klynger, samt udsigten til de øvrige forslag til besparelser:

- Klyngestruktur omdanner for vores institutions vedkommende seks institutioner til en enorm klynge – Nørrebros største – med 555 børn! Vi er meget utilfredse, og mener, at klyngestrukturen vil få alvorlige konsekvenser for hele ideen med integrerede institutioner: At klyngestrukturen vil bevirke, at børn opfattes som brikker i et spil, der kan flyttes rundt på for at få kabalen til at gå op. Små børn er ikke spillebrikker. En ansvarlig forvaltning må sikre kontinuitet og ikke sociale omvæltninger med skift af ledelse, pædagogisk personale og på sigt



legekammerater. Vi har valgt trygge faste rammer for vores børn, men oplever nu, at disse rammer udvides og gøres omskiftelige. Evaluering af klyngestruktur har ikke vist den ventede effekt, men i stedet nedbrydende udsving i personale og pædagogisk udvikling. Vi frygter, at vores gode kompetente personale flygter fra kommunen og søger job i institutioner, som ikke er underlagt klyngestruktur

- Erfaringerne fra Århus med en lignende struktur for de kommunale institutioner viser med al tydelighed, at der *ikke* spares med strukturforandringerne, at forældredemokratiet får alt for trange kår, og at de selvejende institutioner, der fik lov til selv at grønthøste en tilsvarende procentdel i dag har en langt bedre økonomi. Vi kan derfor være meget bekymrede over udsigten til, at hele denne strukturændring ikke vil give de ønskede besparelser, og at vi derfor indenfor en overskuelig årrække vil møde tilsvarende sparekrav. Men med en dårligere ledelsesform, med mindre demokrati og nogle børn og forældre, der synes at nabokommunerne nok er mere attraktive at flytte til. Så vær lydhør overfor erfaringer fra lignende proces: der opnås ikke den ønskede besparelse.
- Beslutningen om ændringer på børnepasningsområdet er igen truffet hen over hovedet på fagligt kompetent personale og gennemføres udelukkende for at opnå økonomisk gevinst. Ikke af pædagogiske hensyn. I tilfældet med klyngestruktur kommer børnene i en lang periode til at mærke uro i personalegruppen, som resultat af stor organisatorisk ændring. Ledere og personale skilles, hvilket giver arbejdsmiljømæssige konsekvenser. Det betyder, at personalegruppen vil miste arbejdsglæden, og dette vil i sidste ende have store konsekvenser for vores børn. Undersøgelser viser, at organisatoriske ændringer tager minimum to år at implementere. Oven i det sker denne under vedblivende økonomiske pres, hvor der for hvert år skal spares flere og flere millioner. Så lad os beholde vores ledere.
- Børnene kommer på sigt til at opleve store, geografisk spredte pasningszoner, hvor der kan opleves mange skift af personale samt rotation i zonen.
- Vi er usikre på om personalet kommer til at være brikker i klyngen, som kan flyttes rundt, hvis der indenfor klyngen er stor sygdom eller andet fravær fra personale
- Stenurten kan ikke af fremtidige forældre vælges som førsteprioritet som pasningstilbud til eget barn, men forældre skal nu skrives op til en klynge som indeholder mange og forskelligartede institutioner med forskellige kvaliteter. Stenurten kommer til at miste sit gode faglige selvstændighed, og man risikerer at nedbryde en fantastisk, unik institution, for at redde mindre ikke fungerende institutioner. Det mener vi ikke er logisk! Lad Stenurten udbrede sin knowhow til institutioner, som har brug for udvikling og opbygning. Men ødelæg ikke vores fantastiske institution Stenurten.
- Søkendegaranti i Stenurten negligeres, men bliver i stedet søskendegaranti i samme klynge, hvilket ikke kan sammenlignes. Søkendegaranti i dag betyder tryghed, søskendes sammenhold, venner på tværs af alder, store sociale kompetencer i kraft af at have søskende i samme institution, veludviklet forældre/personale forhold, samt tillidsfuldt og længerevarende samarbejde.
- Det har taget år at bygge Stenurten op til det, den er i dag med engagerede forældre, børn og personale. Ved klyngestruktur og centrale forældrebestyrelser risikeres denne gode

udvikling at stoppe.

- Stenurten har en god stabil økonomi, hvor der er indtænkt mange kvalitative kreative rammer for vores børn. Ved en klyngestruktur tages økonomien fra den enkelte institution og gøres fælles med klyngeinstitutioner. Dermed risikerer Stenurten at skulle kæmpe mange kampe, for at få det samme økonomiske råderum, der er nu.
- Vi er utilfredse med udsigten til 19 faste lukkedage i institutionen! Antallet svarer til hvor mange arbejdsdage, der er i maj måned. Vi betaler for 12 måneder, men får kun 11! Det er ikke rimeligt. Samtidig er vi bekymrede over udsigten for de familier, der har to eller tre børn i forskellige institutioner. Hvad stiller de op, hvis deres institutioner holder lukket i to – eller i værste fald tre – forskellige perioder? Den ide må omtænkes.
- Madbudgettet skal beskæres med 1/3. Det er svært for forældre i en 100% økologisk institution at se madbudgettet beskåret med så mange midler. Alle ved, at økologien koster mere end de konventionelle varer, og for at få det til at løbe rundt er vores køkken stort set vegetarisk. Og det er i orden; Grønt og grød er sund og god mad, men ikke engang dette vil der være rimelige muligheder for at fastholde, hvis beløbet til bespisning falder. Derved gøres det prestigefyldte projekt med mad til byens børn til en fiasko, mindre end et år efter at det er gennemført.

Vi ved, at der er penge nok i kommunen og siger derfor NEJ til flere besparelser og nedskæringer, og skal samtidig opfordre jer til at finde en langsigtet kvalitativ IKKE kvantitativ løsning for området!

Vi håber med dette hørings svar at bidrage til at, Børne- og ungeforvaltningen i Københavns Kommune samt Borgerrepræsentationen indser det utilstrækkelige og uforståelige i den foreslåede løsning. Vi bidrager gerne yderligere til høringsprocessen.

Med venlig hilsen

Forældrebestyrelsen i Stenurtens Integrerede Institution.

NB 2

248

**Karin Olsen**

---

**Fra:** Susanne Elling  
**Sendt:** 18. august 2010 09:51  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Cc:** Susanne Kantsø; Dorte Mikkelsen; Søren Thorborg; Dorte Mikkelsen; 'Kian Schmücker Conteh'; 'brolopperne@hotmail.com'  
**Emne:** Broloppernes høringssvar  
**Vedhæftede filer:** Broloppernes høringssvar.doc

Med venlig hilsen

Leder  
Susanne Elling  
Brolopperne  
Lundtoftegade 47  
2200 Kbh. N

Tlf. 35851773/25382773

Ledelsen i Broloppernes høringssvar vedr. klynger.

Brolopperne har i tidligere høringssvar i forbindelse med Broloppernes placering i Klynge 2, beskrevet nogle af de udfordringer, vi ser i forbindelse med at indgå i netop den klynge. I dette høringssvar vil ledelsen påpege nogle af de udfordringer vi ser, for Brolopperne i den kommende klyngekonstruktion.

Brolopperne råder over tre adresser i Lundtoftgade, og 4 afdelinger.

Det er interessant for Brolopperne, hvordan BUF vælger at definere en afdeling i enheden?

Det vil have betydning for antallet af afdelingsledere alt efter hvilken model BUF vælger at tage udgangspunkt i, om det bliver :

- antal af børn?
- antal af medarbejdere?
- antal af adresser?
- antal af afdelinger?

Brolopperne har valgt en ledelseskonstruktion med en overordnet leder og pt to pædagogiskeledere, som har souschefffunktionen fordelt mellem sig.( udgangspunktet ved sammenlægningen var 3 pædagogiske ledere, en for hver tidligere institution) Brolopperne har valgt at reducere ledelsen med en pædagogiskleder og i stedet for have HK hjælp, i form af en kontorassistent.

I BUF forvaltningens oplæg, som vi læser det, vil Brolopperne fremover ledes af en klyngeleder, en enhedsleder, et endnu ikke afklaret antal afdelingsledere. Reduktionen i ledelsen i Brolopperne vil således være souschefffunktionen, som er fordelt på de pædagogiske ledere. Og der lægges et yderligere ledelsesniveau ind i form af en klyngeleder. Det giver dermed Brolopperne en særlig udfordring i den kommende konstruktion, samt at den besparelse, der er at hente i Brolopperne blot vil være de funktionstillæg de to pædagogiske ledere i dag oppebærer.

Brolopperne vil stille spørgsmål til, om en reduktion af ledelsestid ikke også får konsekvenser for det pædagogiske personale. Den tid, lederen og de pædagogiske ledere i dag bruger på ledelse reduceres, det betyder vel alt andet lige, at ledelsen skal dele deres tid mellem arbejdet med børnene og ledelse, og dermed vil ledelsen tage timer fra det pædagogiske personale.

Broloppernes erfaring med sammenlægning og ændring af ledelseskonstruktion har ikke medført nogen særlig besparelse. Det skyldes dels at de tre tidligere institutioner oppebar egne budgetmidler til bl.a. ledelse, kompensationsmidler , sprogmidler m.m. Brolopperne kan bekymre sig om der kan hentes en besparelse i det omfang som BUF forventer. En forandring koster, hvis alle skal med i processen – ledere, medarbejdere og forældre.

Hvor forestiller BUF forvaltningen at de kommende klyngeledere fysisk skal placeres?

Brolopperne er sammenlagt af 3 tidligere selvstændige institutioner, og de erfaringer som ledelsen har gjort sig i den forbindelse er, udover en række praktiske forhold (bl.a. adgang til institutionernes regnskaber, kørkonti, buflis, nedlægning af institutionsnumre m.m. ), også betydningen af ledelse af processen, I Brolopperne har det haft betydning for sammenlægningens succes, at ledelsen var nærværende og tilgængelig for både medarbejdere og forældre.

Det kan bekymre Brolopperne, hvis klyngelederen er så langt væk fra kerneydelsen, at klyngelederen skal bruge mere tid på at skabe sig legitimitet som leder, i stedet for at lede den kommende proces.

Brolopperne venter spændt på den kommende økonomimodel, som vil have afgørende betydning for den enkelte afdeling/enhed. Brolopperne indgår i den kommende klynge med et underskud, som der i øjeblikket arbejdes målrettet på at nedskrive. Det giver dermed ikke Brolopperne det bedste udgangspunkt for det kommende samarbejde i klyngen. *Forvaltningens valgte model til at øge institutionernes lyst til at afdrage mere på gæld end planlagt, har Brolopperne noteret sig. Broloppernes mål for 2010 er balance, og får dermed ikke nødvendigvis glæde af modellen. Brolopperne havde ønsket en gældssanering, der havde givet Brolopperne et bedre udgangspunkt i det kommende samarbejde med klyngen.*

Baggrunden for Broloppernes bekymringer skal hentes i den sammenlægningsproces, som organisationen gennem de sidste 3 – 4 år har gennemgået, det har været en krævende proces med mange modsatrettede krav og forventninger. Samtidig har Brolopperne allerede i forbindelse med dets oprettelse forholdt sig til souschef-funktionen, som alene eksisterer i Brolopperne på opfordring fra forvaltningen og fagforeningen.

Brolopperne anbefaler at BUF forholder sig til de økonomiske konsekvenser som besparelserne vil have for enhederne i klyngen, og den skævvridning der vil være for de institutioner der går ind i klyngesamarbejdet med et underskud. Det vil betyde forskellighed i mulighederne inden for klyngen, for børn, forældre og medarbejdere.

Der er ingen besparelse i at tidligere ledere oppebærer lederløn i pædagogstillinger, Brolopperne anbefaler at BUF forholder sig til at tidligere ledere enten tilbydes en anden tilsvarende stilling eller accepterer en nedgang i løn.

Broloppernes erfaring, hentet fra sammenlægningsprocessen, er at forandringer tager tid og koster penge – der skal investeres i medarbejderudvikling og samarbejde, i forældrearbejdet særligt gennem bestyrelserne og ikke mindst at sikre en mulighed for at fastholde et anstændigt pædagogisk niveau. Brolopperne anbefaler at BUF – trods besparelsesønskerne – afsætter penge og tid til en ordentlig proces.

Broloppernes erfaring er, at jo større Brolopperne bliver, jo mindre søges samarbejde/faglig udvikling eksternt. Langt det meste hentes internt i egen organisation, Brolopperne stiller dermed spørgsmål til om der kan hentes nogen faglig udvikling på tværs i en organisation af klynge 2's størrelse.

Brolopperne har i dette høringssvar ikke forholdt sig til de yderligere besparelser, som BUF har valgt som en grønthøster. Medarbejderen har sammen med kollegaerne på Nørrebro særligt rettet fokus på dette. Brolopperne er bekymret for de kommende besparelser kan gennemføres uden kvalitetsforringelse.

På vegne af ledelsen i Brolopperne

Susanne Elling  
Leder.

NB 3

299

**Karin Olsen**

---

**Fra:** Jacob Graack Larsen  
**Sendt:** 18. august 2010 13:38  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Cc:** Pernille Gaarde Bendix; Iben Wiene Rathje; Anne Vang; Sofie K. Led; Jesper Christensen; Trine Schaltz; Rikke Lauritzen; Rasmus Jarlov; Cecilia Lonning; Manu Sareen; Karin Storgaard  
**Emne:** Høringssvar omkring indførelsen af klyngeledelse og budget 2011 af Asgård  
**Prioritet:** Høj  
**Vedhæftede filer:** Høringssvar omkring indførelsen af klyngeledelse og budget 2011 (2).doc

## Hermed høringssvar fra Daginstitutionen Asgård

## **Høringssvar omkring indførelsen af klyngeledelse og budget 2011.**

Fra Asgård's side finder vi de fortsatte nedskæringer på daginstitutionsområdet totalt uansvarlige og uacceptable. Desuden må vi fortsat konstatere, at vi ikke er positivt stemt over for ideen om indførelse af klyngeledelse. Vi forudser dog ikke udelukkende negative konsekvenser af ideen om klyngeledelse på samme måde, som vi gør med de øvrige nedskæringer, men vi har en række bekymringer angående forslaget og er meget utilfredse med den forhastede proces, vi p.t. gennemgår. Dette vil vi uddybe i det følgende.

Vi har delt vores bekymringer, overvejelser og spørgsmål op i de følgende XXX punkter. Disse punkter vil blive gennemgået undervejs i dette høringssvar, som vi naturligvis forventer at få en kvalificeret tilbagemelding på fra kommunens side.

- Processen omkring indførelse af Klyngeledelse.
- Formålet med indførelsen af Klyngeledelse.
- Det geografiske perspektiv.
- Skolesamarbejdet.
- Helhedsperspektivet.
- Konsekvenser for forældrenes indflydelse og engagement.
- De økonomiske konsekvenser..
- De ledelsesmæssige konsekvenser.
- De pædagogiske konsekvenser.
- Pædagogisk vs. administrativt arbejde.
- Evaluering af processen.

---

### • **Processen omkring indførelse af Klyngeledelse.**

Først og fremmest vil vi understrege, at vi, i tråd med formand for ledersektionen i LFS Søren Lisberg, fandt kommenteringsfasen på ni dage helt urimelig kort ift at skulle skrive nogle velkvalificerede kommentarer til et så omfattende strukturændringsforslag.

Særdeles kritisabelt finder vi det, at den høringsfase, vi nu har været igennem, har båret præg af at være placeret midt i sommerperioden. Dette betyder, at rammerne for arbejdet med høringssvaret har været uforholdsmæssigt ringe, og muligheden for at inddrage den samlede personalegruppe i processen og derved sikre medarbejderindflydelse på høringssvaret har været så godt som ikke-eksisterende.

Vi finder det desuden fortsat meget vanskeligt at forudse de endelige konsekvenser af forslaget, da mange af de vigtigste spørgsmål efter vores mening stadig er særdeles åbne for fortolkning.

*? Har der i forvaltningen været et ønske om at sikre et minimum af engagement fra medarbejdernes side i denne høringsfase siden den er lagt hen over sommeren?*

### • **Formålet med indførelsen af klyngeledelse.**

For os virker det problematisk at forslaget om indførelse af klyngeledelse primært er kommet på bordet ud fra en økonomisk betragtning om, at der kan spares penge. Det er ikke et



gennembearbejdet forslag, der tager udgangspunkt i en velovervejet pædagogisk vision, men derimod en økonomisk hovsa-løsning, der derefter er blevet tilføjet et pædagogisk omsvøb.

Et langsigtet projekt omkring ledelsesforholdene i kommunens institutioner kunne være spændende at gå ind i, men dette forslag bærer præg af, at være udtænkt i sidste øjeblik.

...det hævdes, at der vil være mindre sårbarhed over for sygdom og ferie, da personalet kan være vikarer i de øvrige institutioner i klyngen. Det mener vi dels vil skade arbejdsmiljøet for de enkelte ansatte – dels mener vi ikke det er realistisk. Derimod vil det måske kunne give mening at dele et fælles vikarkorps.

...det hævdes, at der vil blive en bedre strategisk-administrativ ledelse. Det mener vi vil afhænge meget af det kommende samarbejde ml. enheds- og klyngeleder, der endnu ikke er ordentligt rammesat.

...det hævdes, at der vil blive skabt mulighed og ressourcer for pædagogiske aktiviteter på tværs af institutioner. Ideen er god, men det grænser til en uforskammethed at proklamere, når der samtidig endnu engang bliver skåret i de budgetter, der er fundamentet for de selvsamme aktiviteter.

...det hævdes at en hurtig op- og nednormering skal skabe mindre økonomisk sårbarhed.

Vi vil meget gerne have uddybet præcis, hvordan dette skal foregå uden gener for forældrene og praktisk administrative problemer for den enheds- eller klyngeleder, der skal have overblikket over disse skift i normeringerne.

...det hævdes, at der vil blive skabt en tryk og sikker overgang for børnene. Der er ikke noget fritidshjem tilknyttet vores klynge... *Hvor skabes den trygge overgang her?*

...det hævdes at der kommer en mere ensartethed i administrationen. Det er muligt, men vi er fortsat usikre på, hvor meget administration, der reelt bliver flyttet fra enhederne. Det foreligger der stadig ikke noget konkret forslag til.

... det hævdes, at der vil skabes forudsætninger for et tæt og ligeværdigt samarbejde med de lokale skoler. Der er ikke mange af vores børn, der starter på den skole, der er udset til at være tilknyttet vores klynge og ligger ikke noget forslag til, hvordan enheden skal forholde sig til andre skoler end den, der er tilknyttet enheden...

For os virker denne række formål ikke gennemtænkte, og der mangler i den grad en bedre argumentation for og uddybende information omkring, hvordan det er tænkt, at disse mål skal opnås i den virkelige verden. Selv hvis der skulle blive skabt et økonomisk overskud med denne model, mener vi fortsat, at det enorme pædagogiske underskud vi ender med, vil være for stor en pris at betale...

- **Det geografiske perspektiv.**

Rent geografisk finder vi det meget fornuftigt, at vi skal i klynge med Hyltebro, Troldebo & Midgård. Vi kan også godt se fordele ved at være tilknyttet én skole. Men det undrer os umiddelbart, at det er Hillerødgade Skole, da vi afleverer meget få børn dertil, hvorimod Rådmandsgade Skole overtager en stor del af vores børn hvert år.

Helt praktisk kan det undre os, at vi ikke er blevet involveret i den indledende proces, hvor forslaget til fordelingen af institutionerne i de forskellige klynger er blevet udarbejdet. Nu forventer vi naturligvis, at det er en overvejende administrativ og økonomisk baseret øvelse, så vi netop bevarer den pædagogiske mangfoldighed og institutionernes særpræg. Hvis ikke dette bliver tilfældet, når først virkeligheden melder sig, så mener vi, at det vil have været en stor fejl,

at sammensætte klyngerne udelukkende ud fra geografiske og matematiske overvejelser. I så fald skulle der være tænkt i at sammensætte klyngerne ud fra hvilke pædagogiske linjer, der følges i de enkelte institutioner.

*?Hvilke kriterier har været afgørende for, hvilken skole, klyngen er blevet tilknyttet?*

*?Hvad er baggrunden for, at vi som institutioner ikke har været inviteret til at deltage i den indledende øvelse, hvor institutionerne er blevet fordelt ud på de nuværende klynger?*

### • **Helhedsperspektivet.**

Vi mener, at det er fint med en intention om at styrke helhedsperspektivet i børns institutionsliv, men kan konstatere, at der i vores klynge ikke er nogle institutioner, der rummer børn over 6 år. Vi synes desuden, at det er svært at gennemskue, præcis hvad der skal ligge i samarbejdet med skolen? Det ville f.eks. være fornuftigt, hvis vi fremover kun skal sende overleveringsskemaer til Hillerødgade Skole, men skal de så sende skemaer videre på de børn, der ikke skal gå der?

*? Hvordan tænker man at tage højde for helhedsperspektivet i vores klynge?*

*? Hvad skal der helt konkret ligge i samarbejdet med den skole, der er knyttet til skolen?*

### • **Konsekvenser for forældrenes indflydelse og engagement.**

Forældrene fra vores bestyrelse har indsendt et fyldigt og kvalificeret høringssvar indeholdende deres bekymringer omkring de kommende strukturændringer og nedskæringer, men vi vil alligevel kort stille spørgsmålstegn ved, hvordan kommunen forestiller sig, at forældrenes engagement ift. institutionen dagligdag skal kunne bevares, hvis beslutningerne flyttes et led længere væk, som det ser ud til at være planen med de kommende klyngebestyrelser.

*?Hvilken indflydelse vil de kommende 'forældreråd' helt reelt få?*

### • **De økonomiske konsekvenser.**

Vi mener grundlæggende, at det er naivt at tro, at den foreslåede strukturændring vil medføre nogle reelle besparelser. Alle de undersøgelser der er lavet viser det modsatte. Særligt når forslaget tager udgangspunkt i et økonomisk frem for et pædagogisk rationale og gennemføres i et forhastet tempo, ser vi en stor fare for, at det ender med et underskud, på samme måde som det gjorde med institutionssammenlægningerne. Vi kan være alvorligt bange for at den besparelse, der bliver presset ned over os ifm. strukturændringen i praksis vil komme til at fungere som en kamoufleret grønthøster, fordi pengene ikke vil blive sparet som følge af ledelsesrokingerne.

*?Hvornår vil der blive fremlagt et detaljeret budget, hvor det fremgår præcis, hvordan de påståede besparelser reelt vil blive opnået via strukturændringen – og ikke som en skjult grønthøster?*

### • **De ledelsesmæssige konsekvenser.**

Vi kan konstatere, at der lægges op til ikke længere at have souschefer på enhederne, men vi mener ikke, at det er realistisk, at enheder på 110-150 børn kan leve med at have én isoleret 'enhedsleder'. Hvis den pædagogiske kvalitet skal sikres, så mener vi, at der som minimum må tænkes i at oprette en eller anden form for 'ledelsesteam', hvor enhedslederen ude på den enkelte enhed kan få sparring og diskutere udviklingen af den daglige pædagogiske praksis.

Om sparringspartneren ude på den enkelte enhed, så skal kaldes souschef, afdelingsleder, team- eller enhedsansvarlig er for så vidt underordnet, selvom vi naturligvis mener, at det vil være urimeligt at skære i lønningerne til ledere og souschefer, blot fordi man ændrer titler. Særdeles problematisk finder vi det desuden, at der er lagt op til at de lokale B&U chefer, skal sidde med ansvaret, når der ansættes klyngeledere. Vi opfordrer til at de kommende enhedsledere sidder med ved ansættelsen af deres fremtidige nærmeste overordnede. Samtidig vil vi også kraftigt opfordre til at nuværende institutionsledere ikke skal kunne søge jobbet som klyngeleder for den klynge deres nuværende institution fremover skal være en del af, da dette vil kunne skabe en masse unødige habilitetsproblemer og vil risikere at skabe usikkerhed om motivationen for en lang række ledelsesmæssige prioriteringer i fremtiden.

- **De pædagogiske konsekvenser.**

Det, vi er allermost bekymrede for, er rammerne for mangfoldighed og pædagogisk særpræg på de enkelte enheder. Vi har svært ved at se, hvordan vi vil kunne bevare vores pædagogiske autonomi, når vi lægges sammen i en klynge med andre enheder, der har en helt anden tilgang til pædagogisk teori og praksis. Vi ser det som en styrke, at Københavns Kommune kan tilbyde en stor variation af pædagogiske tilbud og frygter derfor en fremtidig ensretning af den pædagogiske tankegang inden for vores felt. Flertallet af vores yderst velkvalificerede medarbejdere har valgt at arbejde i Asgård netop på grund af vores værdigrundlag og lige præcis vores særlige tilgang til den pædagogiske praksis. Derfor frygter vi naturligvis for en regulær medarbejderflugt, hvis vores pædagogiske linje ikke i fremtiden kan føres videre pga. de fortsatte besparelser eller en eventuel pædagogisk ensretning.

Vi kan bl.a. være nervøse for, hvordan sammensætningen af de nye klyngebestyrelser bliver og hvilke beføjelser disse bestyrelser får. Hvis der skal sidde en forældrerepræsentant fra hver institution, hvis Bestyrelsen får de samme beføjelser som den (i det mindste på papiret) har nu, og hvis der skal foretages afgørelser ved almindeligt flertal, så har vi svært ved at se, hvordan vi skal kunne forsvare vores pædagogiske særpræg, hvis de øvrige institutioner tænker meget anderledes end os.

*?Hvilken garanti har vi for, at vores pædagogiske særpræg kan bevares i en kommende klynge?*

*?Hvilke beføjelser får en kommende klyngebestyrelse, og hvordan forventer man, at dens arbejdsrange skal være?*

*?Hvem skal helt præcis repræsentere enhederne i en kommende klyngebestyrelse?*

- **Pædagogisk vs. administrativt arbejde.**

Afslutningsvis vil vi gerne udtrykke vores positive holdning til ideen om, at de kommende ledelsesteam ude på enhederne får mulighed for at koncentrere sig om den pædagogiske udvikling frem for at bruge størstedelen af tid og ressourcer på administrative og økonomirelaterede opgaver. Men vi er fortsat meget usikre på, hvorvidt disse opgaver reelt vil blive fjernet, eller om der i virkeligheden fortsat vil ligge næsten lige så mange opgaver ude i institutionerne, der i hverdagen skal håndteres på færre 'ledelsestimer'.

*?Hvordan forestiller man sig mere konkret, at fordelingen af opgaverne mellem klyngeleder og enhedsleder vil blive?*

- **Evaluering af processen.**

Nu er det jo en større proces, vi skal kastes ud i med omlægningen af hele ledelsesstrukturen. Derfor finder vi det relevant at spørge, hvordan man forestiller sig at evaluere hele denne proces. Da vi både ser fordele men så sandelig også ulemper i det eksisterende forslag, kunne vi naturligvis godt tænke os, at der blev holdt hånd i hanke med processen. En ordentlig evaluering foretaget af folk med særlig kendskab til feltet – f.eks. en Søren Schmidt – kunne måske skabe et forholdsvis objektivt overblik over hvilke dele af den igangværende proces, man burde have angrebet anderledes, hvilke ting der reelt vil blive en succes, og hvad man i andre sammenhænge skulle overveje at tage hensyn til i en lignende omstrukturering fremover.  
*?Hvordan forventes denne proces at blive fulgt til dørs, hvordan vil der blive samlet op på de erfaringer vi gør os, og hvem vil få til opgave at evaluere på de målsætninger, der er sat op?*

---

Vi håber på, ser frem til og forventer naturligvis at få svar på de spørgsmål, vi har stillet undervejs i dette høringssvar.

På vegne af

Den Integrerede Institution Asgård.  
Hothers Plads 22 - 2200 Kbh.N.

Med venlig hilsen

May-Britt Andersen  
Leder

Jacob Graack  
Souschef

NB3

112

Helle Juul Kofod

---

**Fra:** Tinna Erichsen  
**Sendt:** 13. august 2010 13:21  
**Til:** Borgmesteren for BUF  
**Vedhæftede filer:** høringsvar.doc

Hermed høringsvar  
Venlig hilsen  
Tinna Erichsen

Den 13.8.2010

Til Børn og Ungeudvalget

Som mangeårig daginstitutionsleder i Københavns Kommune, heraf de sidste 13 år leder af den integrerede institutions Midgård på Nørrebro, har jeg flg. kommentar til forslag om ny institutionsstruktur også kaldet "Klyngeledelse"

Når man vælger at samle institutionerne i større enheder for at reducere ledelsen af de enkelte institutioner er det vigtigt at der udarbejdes en ny økonomimodel, der sikrer et ensartet serviceniveau for alle børn i København. I dag får alle institutioner uanset størrelse udmeldt et grundbeløb. Det betyder at små institutioner får udmeldt flere ressourcer pr. barn end store institutioner. Konsekvensen er at der i store institutioner ikke er samme mulighed for at ansætte faglig kvalificeret personale som i små institutioner.

Derfor, afskaf grundbeløbet og udmeld budgettet efter antal børn.

I dag tages der i budgetterne ikke hensyn til institutionens faktiske forhold, når gårdmandstimer og rengøringstimerne udmeldes til den enkelte institution. Det betyder at en institution med 130 børn fordelt på flere huse på forskellige adresser får udmeldt det samme beløb til gårdmand og rengøring som den institution, der kun har et hus og en adresse.

Derfor skal der i det udmeldte budget til gårdmand og rengøring, tages hensyn til institutionens faktiske forhold.

Et af målene med en ny institutionsstruktur er at effektivisere og styrke den pædagogiske ledelse af daginstitutionerne, sådan at flest mulige ressourcer bruges til det pædagogiske arbejde i institutionen. Men der skal også spares meget på budgetterne i BUF, det er derfor nødvendigt at man kigger på mulighederne for at finde besparelserne i de mange administrative led der er i dag er i BUF.

I dag er institutionerne opdelt i bydele med hver sit lokalcenter. Derudover er der oprettet Servicecenter der servicerer institutionerne omkring økonomi og personaleadministration. Det nye Servicecenter har betydet at institutionerne får en mere ensartet og effektiv støtte og rådgivning til det administrative arbejde. Men det betyder også, at de lokale bydelscentre bliver overflødige, og der er mulighed for at hente besparelser ved at udvide servicecenteret og samle de pædagogiske konsulenter i et centralt rådgivningsteam. Med indførelsen af en ny institutionsstruktur er der også mulighed for at "Klyngelederne" i en bydel indgår i et forpligtende samarbejde, hvor der er mulighed sparring og fordeling af opgaverne.

Derfor luk lokalcentrene, udvid servicecenteret, opret et centralt pædagogisk rådgivningscenter og giv mulighed for forpligtende samarbejde mellem klyngerne.

Venlig hilsen  
Tinna Erichsen  
Leder af Midgård  
Hothers Plads 20  
2200 København N.

NB 3

219

**Karin Olsen**

---

**Fra:** lin21@sol.dk  
**Sendt:** 18. august 2010 03:19  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** Høringssvar budget 2011  
**Vedhæftede filer:** HØRINGSSVAR\_samlet.rtf

Til Børne- og Ungeforvaltningen

Her er vores høringssvar. Vi vil gerne bede om at få en hurtig bekræftelse på modtagelsen og gerne en tilkendegivelse om hvornår vi kan forvente at høre fra jer vedrørende vores indsigelser.

Venlig hilsen Lin Solvang  
på vegne af forældrebestyrelsen i Asgård integrerede institution, Nørrebro

---

<http://debat.sol.dk/> - din mening tæller!

# NEJ til besparelser på børneområdet!

Overborgmester Frank Jensen blev valgt på løfter om, at børneområdet ikke skulle beskæres. De bebudede besparelser på 350 mio. kr. er i direkte modstrid hermed! I Asgårds forældrebestyrelse ser vi os derfor nødsaget til at male med den store pensel i vor protest over de bebudede besparelser på Københavns daginstitutioner.

I en hverdag hvor begge forældre ofte er udearbejdende, og hvor institutionen er så stor en del af både vore børns og familiernes liv, er det tvingende nødvendigt at vi kan aflevere vore børn i institutioner, som opfylder vore krav til et godt, trygt og sundt børneliv. Dette indbefatter bl.a. kvalificerede pædagoger, en passende normering og ordentlige fysiske og psykiske vilkår for både børn og voksne i institutionerne. Disse basale krav kan, allerede med den nuværende økonomi, kun knebent efterkommes.

Nogle af besparelserne kamufleres nu som 'organisatoriske stramninger', men det er vores klare overbevisning, at de vil ramme de københavnske børn og familier hårdt! Vi beder jer indtrængende om at overveje konsekvensen af disse besparelser: institutioner med en alt for ringe kerneydelse - noget der i sidste ende vil føre til større social ulighed allerede fra barnsben af.

## \* Mad i københavnske børneinstitutioner

Det er nemt at få oplysninger om hvilke besparelser for kommunen, der er forventet, men det er svært at gennemskue de økonomiske konsekvenser for forældrene, ved at frokostordningen ikke længere vil være en del af kerneydelsen for vuggestuer. Hvis det er rigtigt forstået: Ved valg af frokostordning får man en stigning i forældrebetalingen på 5000-6000 kr. årligt for et vuggestuebarn. Dette sætter et stærkt økonomisk pres på familier med små børn, som i forvejen er presset.

I Asgård er vi imod disse besparelser/takststigninger, da fuld forplejning allerede er en velintegreret og velfungerende del af Asgård. Der findes allerede et køkken og køkkenpersonale, der laver mad til vuggestue- og børnehavebørnene, både i Asgård og i "skoven". Alt dette har fungeret inden for budgettet, og hvis vi siger ja til den frivillige frokostordning, bliver det en takststigning for forældrene uden en følelse af forbedring for børnenes forhold.

Vi håber, at frokostordningen kan fortsætte i Asgård, da maden spiller en vigtig rolle i Asgårds værdisæt. Der har været gode pædagogiske erfaringer med at spise den samme mad og at lave mad sammen (mindre kræsenhed, større lyst til at smage nye ting). Dette har betydet, at børnenes humør og energi bliver påvirket i positiv retning ved at få god, varierende og nærende kost. Forældrebestyrelsen frygter, at de store takststigninger vil få forældrene til at fravælge frokostordningen, og dermed ødelægge den gode madkultur.

Hvis børnene skal til at have madpakker med selv, samt "øvrige forplejning", da budgettet til mellemmåltider og øvrige forplejning samtidig nedsættes fra 12 kr. til 8 kr. pr. barn pr. dag,



så frygter vi, at der skabes et A- og et B-hold efter, hvilke forældre, der har ressourcer (økonomi og/eller tid/overskud) til at medbringe sund, nærende og varieret kost. Dette vil få betydning for børnenes koncentration og indlæringssevner i vuggestue, børnehave og i sidste ende skolen. I risikerer ved disse besparelser at tabe flere børn på gulvet, som giver så store samfundsøkonomiske konsekvenser i fremtiden, at de langt vil overstige de 350 mio. kr.

### **\* Sommerlukket**

Vi ser nogle praktiske problemer i forhold til sommerlukkede institutioner i forhold til forældre med børn i forskellige institutioner og i forhold til hvordan børn på forskellige alderstrin skal kunne flyttes rundt mellem institutionerne i lukke-ugerne. Men selv om forslaget indebærer gener for både børn, forældre og ansatte og endnu en forringelse af den ydelse vi som forældre betaler dyrt for, så er dette en forringelse vi vil kunne leve med, hvis man finder frem til en løsning som giver en reel besparelse. Vi har dog lidt svært ved at gennemskue regnestykket.

### **\* Klyngeledelse**

#### Reel besparelse eller kamufleret grønthøster?

Indførelsen af ny ledelsesstruktur på institutionsområdet i Kbh ventes at kunne spare 80 mio kr årligt. Den forventede netto besparelse (pga. diverse overgangsordninger, etableringudgifter mv. må man formode) for 2011 er 40 mio, 2012 60 mio og endelig forventes det at man kan indfri det fulde besparingspotentiale i 2013.

Der kunne være mange grunde til at indføre en ledelsesreform, men denne er udelukkende begrundet i et besparingspotentiale. Vi finder det derfor yderst vigtigt at få afklaret grundlaget for disse tal, dvs. hvordan er kommunen kommet frem til de 80 mio kr, da vi stiller os yderst tvivlende overfor dette tal.

Professor i statskundskab og ekspert i ledelse på dagtilbud Kurt Klaudi Klausen er da også citeret i Politiken i forbindelse med de foreslåede strukturændringer for at udtale:

"Det er svært at høste stordriftsfordele i det offentlige, og ledelsesreformer er ikke der hvor man får hentet mange penge. Det gør man ved fyringer." [Politiken, 27/6-2010]

Men det kommer vi tilbage til.

De 80 mio. kr. er i det hele taget et opsigtsvækkende tal, eftersom rapporten fra Rambøll fra 2008 angav, at de samlede administrative udgifter på daginstitutionsoområdet (herunder ledelsen i institutionerne) i BUF er 97,8 mio. kr. Heraf er kun 31,6 mio. kr. på ledere på institutionsniveau.

Det må være svært at spare 80 mio. af knap 100 mio., endsige 31,6 mio. kr! ["Analyse af kvalitet i daginstitutioner" Rambøll, juni 2008]

Den primære bekymring er selvfølgelig, at hvis det nu viser sig at BUF alligevel ikke sparer noget (eller måske endda bruger mere end før...?), betyder det så at vi i de næste år igen skal stå model til nye nedskæringer (grønthøster eller anden slags)? Kan man i det

mindste få en garanti for, at hvis denne nye struktur (trods dens umådeligt ringe popularitet blandt forældre og personale) bliver gennemført, så får vi fred i de kommende år til at indstille os på denne nye situation? Eller risikerer vi nye forringelser oveni?

Så hvordan når BUF frem til en besparelse på 80 mio kr? Det er oplagt at BUF ikke har regnet i detaljer, da forslaget - dengang det blev fremsat - endnu ikke var særlig konkret. Vi må derfor gå ud fra en eller anden slags modelberegning. Vi søgte aktindsigt i denne modelberegning og har fået et notat (fra 13/4-2010, men uden dokumentnummer), som ganske vist angiver nogle nøgletal (såsom hvilken løn man har regnet med at leder/souschef har, hvor mange institutioner man regner med at der er nu og i fremtiden, en tabel med den hidtidige/fremtidige fordeling af ledertid), men som ikke indeholder det konkrete regnestykke. Så vi vil nu prøve at stille regnestykket op.

I Københavns Kommune er der ca. 630 institutioner i aldersgruppen 0-13 år, som skal lægges sammen til ca. 220 institutioner. Den beregnede gennemsnitsløn for en leder er 450.000kr og for en souschef 390.000kr. Det fremgår også af notatet, at man regner med, at hver enhed (dvs. de 630 nuværende institutioner) forsat hver skal have en souschef ansat i 5t ugentligt (i stedet for 37t) og en leder mellem 25t og 37t ugentligt afhængig af institutionens størrelse. Lad os antage at vi i gennemsnit sparer 5 timer pr leder. Desuden regner man med ansættelse af bistand til administrative opgaver (lad os gætte på en halvtids HK'er). Lønnen til den kommende klyngeleder fremgår ikke, men vi har hørt nævnt et beløb på 560.000kr, hvilket da heller ikke lyder urealistisk.

Regnestykket ser altså således ud:

Spart på leder	-5/37*450tkr	x	630	=	-212.500tkr
Spart på souschef	-32/37*390tkr	x	630	=	-38.300tkr
Ansættelse af klyngeleder	560tkr	x	220	=	123.200tkr
Ansættelse af HK'er (halv tid)	200tkr	x	220	=	44.000tkr
I ALT					-83.600tkr

Dette må være BUFs udregning af provenuet ved indførelse af klyngeledelse (det er i hvert fald ca. samme beløb som BUF når frem til). Og det ser da også overbevisende ud – eller hvad? Vi mener af mange grunde at dette regnestykke er naivt.

For det første skal vi lige huske at dette overslag regner med nedlæggelse (stort set) af alle souschef stillinger, dvs. afskedigelse af ca 630-220=410 pædagoger og ikke en omlægning fra souschef til almindelig pædagogstilling – hvis dette var tilfældet, hænger regnestykket nemlig slet ikke sammen... (Det kan så i øvrigt undre at politikerne åbenbart mener, at der vil være jobs til tidligere souschefer i de nye institutioner der bygges. Dette vil jo fuldstændig udhule besparingspotentialt og skabe et nyt hul i kassen!). Så er vi tilbage ved det faktum, at der skal fyringer til for at finde den slags store besparelser. Man kan så spørge om det nødvendigvis er et problem, når det nu bare er 'ledertimer' der spares væk? Men efter flere års konstante nedskæringer vil souschefen i de fleste institutioner ikke være en fuldtidsstilling. I en lille institution, som ikke er så ledelsesmæssig tungt belastet vil de fleste souschefer allerede indgå i det daglige pædagogiske arbejde (iflg. fornævnte Rambøll-rapport bruger lederne efter eget udsagn i gennemsnit 30% af deres tid på ledelse), mens en anden stilling måske er sparet væk.

Hos os i Asgård, som er blandt de største institutioner med 30 ansatte, 42 vuggestuebørn og 69 børnehavebørn, er souschef-stillingen allerede nednormeret til 30 timer pr uge. Så ja, når der spares (næsten) en hel souschef stilling vil det enten betyde ansættelse af en ny pædagog (og dermed ingen – eller meget lille – besparelse) eller de facto betyde en reduktion af pædagogisk personale til at tage vare på vores børn.

I dette overslag indgår heller ikke udgifter til fx husleje, kontorhold, og evt. hjælp fra regnskabskyndige. Husk på, at de kommende klyngeledere skal have pædagogisk baggrund, og derfor ikke kan forventes at være fuldbefarne indenfor regnskab og økonomistyring og således i nogen grad er afhængig af hjælp til dette. Den slags udgifter er jo netop ikke etableringsudgifter, men permanente udgifter. Man kan så forestille sig, at klyngelederne vil etablere sig i én af klyngens institutioner (enheder) og derved spare nye udgifter til husleje og kontorhold. Men den fysiske placering af klyngelederen er endnu ikke afklaret, og vi er af den opfatning at en sådan model vil være problematisk.

Desuden er en del af de nye 'enheder' (dvs. de forhenværende institutioner) så forholdsvis store, at det virker urealistisk med kun 5 ugentlige timer til en souschef. Erfaring fra andre kommuner, hvor lignende reformer er indført, viser da også "at nye større institutioner/områder/klynger på den anden side af strukturforandringen skal tilføres ledelsesmæssige ressourcer, hvis den pædagogiske opgave jævnfør den politiske målsætning skal løses" [BUPL Hovedstaden]

Alt i alt er det svært at se hvordan kommunen skulle kunne spare de bebudede 80 mio. kr. på indførelsen af klyngeledelse.

Reelt sker der det, at hver klyngeleder får et budget, der svarer til summen af budgetterne for hver af enhederne i klyngen minus det som kommunen regner med at spare på ledelsesreformen (en reduktion af klyngens budget på 2.1% som det fremgår af [NOTAT 2010-377176]). Altså en skjult grønthøsterbesparelse, hvis der ikke viser sig at være grundlag for besparelserne, kamufleret som en ledelsesreform. I det tilfælde sidder vi tilbage med en upopulær ledelsesreform OG en ganske alvorlig besparelse som direkte går ud over vores børn.

Det er muligt at det politisk er mere spiseligt i denne form, men vi og vores børn er ikke interesserede i at lægge ryg til disse forhastede reformer og vanvittige besparelser.

### Særpræg og selvforvaltning – hvorfor reparere på noget der virker?

Børn er forskellige, og det er derfor vigtigt, at der er forskellige institutioner tilgængelige for at kunne møde alles behov. Forskelligartet indsats skal til for at alle børn skal have det godt.

Vi forældre i Asgård har valgt vores institution med omhu. Ligesom vi ikke ville gå ud og købe en bil, blot fordi den havde fire hjul og en motor, men vælge bilmærke, model og farve efter behov og præferencer, så skrev vi vores børn op i netop Asgård fordi vi vurderede, at netop denne institutions værdigrundlag, organisationsmåde og pædagogiske praksis ville være det bedste valg for netop vores børn.

Sådan som klyngemodellen er beskrevet, føler vi os ikke sikre på at det særpræg vi sætter overmåde stor pris på i vores institution vil blive bevaret. Rollefordelingen mellem klyngeleder og de pædagogiske ledere (institutionslederne) er alt for uklar, og vi frygter en ensretning af institutionerne indenfor hver klynge, da det i det nuværende forslag er blandt klyngelederens opgaver at opsætte de pædagogiske rammer og desuden lægge budgetterne (som kan være meget styrende i forhold til pædagogiske prioriteringer). Institutionerne i vores klynge har et meget forskelligt pædagogisk tankesæt. I vores øjne ville det være ødelæggende for Asgård, hvis der blev lagt føringer på pædagogikken som tog afsæt i naboinstitutionens pædagogik og værdigrundlag. Det samme ville helt sikkert være tilfælde for vores naboinstitution, hvis det modsatte gjorde sig gældende. Vi er gode naboer og samarbejder allerede om mange ting – flere forslag vil til enhver tid også være velkomne – men vi vil IKKE samles i en fælles pædagogisk klynge.

En forudsætning for at vi på nogen måde skulle kunne acceptere en klyngemodel måtte derfor være, at man formelt sørger for at mangfoldigheden bevares ved at ansvaret for den overordnede pædagogiske linje entydigt bliver placeret i institutionerne hos enhedsleder i samråd med eget personale og forældrebestyrelsen.

En anden forudsætning for os er at klyngeleder skal ansættes af et ansættelsesudvalg, hvor samtlige af klyngens enhedsledere samt et medlem fra hver institutions forældrebestyrelse er repræsenteret. En konsekvens af det, som vi på mange måder finder fornuftig, vil være, at man undlader at rekruttere klyngeleder fra klyngens egne institutioner, men at klyngeleder SKAL komme udefra. Vi tror at man generelt vil tiltrække en bredere ansøgermasse til de enkelte stillinger samt undgå at få følelser i klemme ved at lukke muligheden for at søge klyngelederstillingen i sin egen klynge. Vi synes desuden det er meget betænkeligt kun at rekruttere klyngeledere fra de nuværende institutionsledere – det er en form for protektionisme vi ikke ser os tjent med, da der meget vel kan findes bedre udefrakommende ledere med en mere relevant baggrund (ledelse, økonomi osv.).

I 2000 blev der i de københavnske daginstitutioner indført såkaldt selvforvaltning. Begrundelsen var nogenlunde den samme som den for at indføre forældrebestyrelser – mere medbestemmelse og dermed øget ejerfornemmelse – denne gang med institutionsledelse og ansatte in mente, da alle undersøgelser peger på at dette skaber mere dedikerede og motiverede medarbejdere – og altså bedre institutioner. Rambøll konstaterer i en rapport fra juni 2008, at daginstitutionsområdet i København er inde i en positiv 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 institutionslederen vil det naturligvis være en indskrænkning af selvforvaltningsmodellen”. Rambøll ville i sin rapport ikke anbefale en sådan indskrænkning.

At BUF/BUUs forslag nu vil ofre selvforvaltningen på besparelsens alter synes vi er dybt beklageligt, da enhver forringelse på institutionsområdet kan komme til at koste langt dyrere i den lange ende. Vi er af den mening, at den ved bedst hvor skoen trykker, som

har den på. Det vil med andre ord være mere sandsynligt at en institutionsleder, som kender de lokale forhold indgående, vil træffe en klog beslutning om hvordan institutionens budget skal udmønte sig, end at en udefrakommende klyngeleder vil kunne gøre det.

På baggrund af disse tanker om at ville bevare selvforvaltningen og de mange enkeltinstitutioners særpræg, er vi som forældre i Asgård meget imod en evt. indførelse af klyngeledelse.

### Frit institutionsvalg

Størstedelen af Asgårds forældre har som nævnt valgt Asgård som et aktivt valg på baggrund af det værdigrundlag og særlige indgang til pædagogik som kendetegner Asgård.

Dette valg vil blive taget fra os, hvis klyngestrukturen betyder, at der vælges en klynge og ikke en institution. Da klyngerne er foreslået dannet ud fra geografisk beliggenhed og ikke værdigrundlag og ligheder i pædagogik medfører dette at meget forskellige institutioner er i samme klynge. Det vil dermed ikke være muligt for os at vælge en institution ud fra værdigrundlag men alene pga. geografisk beliggenhed. Og dermed er en meget vigtig beslutning taget fra os, nemlig vores mulighed for at have medbestemmelse på hvilken institution vores børn skal gå i.

### Forældreengagement og nærhed

I udkastet til ny klyngestruktur er det ikke beskrevet hvordan forældrene skal inddrages i strukturen. Det læser vi som et udtryk for at forældrenes bidrag til institutionslivet ønskes omlagt fra aktive medspillere til passive betalere (vi må gerne betale mere i månedligt bidrag og medbringe bleer, frugt, solcreme og morgenmad, men udover det er der slet ikke brug for at vi blander os). Da forældrebestyrelserne blev indført var det med tanke på at styrke forældrenes nærhed, medbestemmelse og ejerskabsfølelse til daginstitutionerne. Dette er værdier som vi fortsat synes er så vigtige, at de er værd at værne om. Klyngestrukturen synes ikke at tage hensyn til dette.

Vi frygter for at motivationen til at deltage i bestyrelsesarbejde vil forsvinde, hvis der bliver tale om en 'klyngebestyrelse' i stedet for en bestyrelse på institutionsniveau. Vores oplevelse er at engagementet i stor grad udspringer af et ønske om at påvirke og deltage i de nære beslutninger – at præge og følge med i vores børns hverdag. Afstanden mellem en klyngebestyrelse og vores institutions egne børn synes vi bliver for lang. Det målrettede samarbejde mellem forældre og institution ser i vores optik ud til at gå tabt og blive erstattet af længere kommunikationsveje, noget som hverken institutioner, børn eller travle forældre kan være tjent med.

For os er det vigtigt at en evt. strukturændring holder fast i de institutionsbaserede forældrebestyrelser.

### **Nej til besparelserne**

Hvis nogen skulle være i tvivl, så siger vi i Asgård et rungende nej til flere besparelser på børneområdet. Når I beder os om at pege på alternativer til sparekataloget, så er det som

at blive bedt om at finde en alternativ kropsdel at skære væk i stedet for den arm der er foreslået. Københavnske institutioner er allerede voldsomt presset og kan ikke undvære hverken arme eller ben.

Forældrebestyrelsen  
Asgård integrerede institution  
Hothers plads 22  
2200 København N  
Kontakt: Lin Solvang, [lin21@sol.dk](mailto:lin21@sol.dk)

NB 3

389

Helle Juul Kofod

---

**Fra:** Borgmesteren for BUF  
**Sendt:** 02. august 2010 10:20  
**Til:** Malene Stampe  
**Emne:** VS: Høringssvar fra Den Integrerede Børneinstitution Midgård Nørrebro  
**Vedhæftede filer:** HÅ\_ringssvar Midgård 2010.doc

Til videre foranstaltning.

/Casper

---

**Fra:** Anne-Marie [mailto:am@lykkebang.dk]  
**Sendt:** 2. august 2010 10:14  
**Til:** Borgmesteren for BUF  
**Emne:** Høringssvar fra Den Integrerede Børneinstitution Midgård Nørrebro

Kære Anne Vang og øvrige medlemmer af Børne-og Ungdomsudvalget,

hermed får I, fra den Integrerede Børneinstitution Midgård på Nørrebro, vores høringssvar på høringen af d. 23. juni 2010.

Venlig hilsen

Forældrebestyrelsen Midgård

Forældrebestyrelsen i den integrerede institution Midgård på ydre Nørrebro har læst høringen af den 23. juni 2010. På baggrund af de yderligere informationer, har forældrebestyrelsen en række supplerende kommentarer jf. vores første høringssvar af den 15. juni 2010.

Forældrebestyrelsen er fortsat stærkt bekymrede over udsigten til de massive besparelser på områder, som vil påvirke vores børns dagligdag i negativ retning..

Af særlig bekymring er tre af de planlagte besparelser; 1) de overraskende store forringelser på den daglige forplejning, 2) lukkedage i sommerferien og 3) omlægningen til klyngeinstitutioner.

#### 1.) Bemærkninger vedrørende forringelser på den daglige forplejning.

For en institution som Midgård, der har en meget socialt blandet børnegruppe, har det været en landvinding, at institutionen har kunnet tilbyde morgenmad, frokost og frisk frugt mv. formiddag og eftermiddag, som et sundt og nærende supplement til familiernes egen kost. Vi ved af erfaring, at vi er en institution, hvor netop tilbuddet om morgenmad er særdeles vigtigt for børnenes trivsel – og at der alternativet er børn, der skal fungere hele formiddagen på en chokoladekiks, Kinder mælkesnitte eller ingenting. Derfor er det med meget stor bekymring, at vi ser, at der nu politisk lægges op til at spare yderligere på dette afgørende område.

Derudover kan vi med stor forundring og skepsis læse i Bilag 2 fra Børne- og ungdomsudvalgets møde den 23. juni 2010, at udvalget overvejer at fjerne tilbuddet om frokostordning i dagsinstitutioner. Det skal således være op til forældrebestyrelsen i den enkelte institution om der skal indføres forældrebetaling på frokosten eller om børnene selv skal have mad med. Vi står nu overfor et helt urimeligt valg. Enten skal vi bede forældrene om at betale et meget større månedligt beløb for at vores børn fortsat kan få frokost, eller også skal vi fremover selv sørge for madpakker, hvormed børn af mindre bemidlede familier igen risikerer at blive forfordelt. Oveni alt dette bliver vi samtidigt tvunget til at acceptere besparelsen på de resterende måltider (fra 12 til 8 kroner pr. barn), som gør at lige meget hvilken løsning vi vælger, vil vores børn få dårligere kost. Det finder vi dybt kritisabelt, da det kan få dystre udsigter for i forvejen udsatte og socialt belastede børn.

#### 2.) Bemærkninger vedrørende lukkedage i sommerferien

I forhold til tvunden sommerferielukning er det fra et forældreperspektiv problematisk, for vi ved, at forældre, medmindre de absolut er tvunget til det, ikke i særligt stort omfang afleverer deres børn til nødpassning i andre institutioner.

Det vil langt fra være alle forældre, der har mulighed for at placere to ugers ferie på et fastlagt tidspunkt i juli måned, og for en del familier vil det givetvis betyde, at kun den ene forælder må bruge sin ferie på at være hjemme sammen med børnene, og at familierne dermed ikke har mulighed for at holde ferie sammen. Vi stiller spørgsmålstegn ved, hvor stor besparelsen er, set i lyset af, at institutionerne netop i sommerperioden kan forvente lavere fremmøde, og derfor ikke har de samme udgifter ved at have åbent som på andre tider af året.

#### 3.) Bemærkninger vedrørende omlægningen til klyngeinstitutioner

Med hensyn til klyngeinstitutioner er det stadig vigtigt for os (jf. tidligere høringssvar af den 15. juni 2010) at den model, der bliver skruet sammen her i København tager højde for nogle af de problemer klyngerne har givet andre steder. Blandt andet er det vigtigt for os, at der bliver lavet



rimelige økonomiske forhold for både små og store institutioner indenfor samme klynge, således at den økonomiske udgift der er forbundet med små institutioner ikke skal bæres af store institutioner. og at der er mulighed for at bibeholde den enkelte institutions kultur og traditioner, især i forhold til det pædagogiske arbejde.

Vi er også fortsat bekymrede for, at vores institution bliver ledelsesmæssig sårbar med fjernelse af souschefen og en fjern overordnet ledelse. Det er dermed vigtigt, at der er klare retningslinjer for, hvad der sker fx hvis en klyngeleder har en længere sygdomsperiode eller andre uforudsete hændelser.

I forhold til forældre-inddragelse er vi bekymrede for, om vi fortsat vil have indflydelse på vigtige beslutninger vedrørende vores institution. Vi kan godt frygte, at en model med en forældrebestyrelse i klyngen og forældreråd i de enkelte institutioner vil udvande forældrebestyrelserne. Vi savner derudover en udmelding angående opskrivning i institutioner, da det er vigtigt for os, at forældrene stadig har deres frie valg til at vælge en specifik institution og ikke bare en klynge.

Vi tager denne proces med besparelser meget alvorligt, da det er vores børns trivsel og vores familiers dagligdag det handler om. Vi kan og vil ikke som forældrebestyrelse være tilskuer til en så markant forringelse af vores institutions forhold – forhold der forringer vores børns hverdag, og som i sidste ende kan få fatale sociale konsekvenser, bl.a. grundet den socialt blandede børnegruppe.

I har opfordret os forældre til at bidrage til denne høringsproces og håber derfor at vores indsigelser bliver hørt og taget seriøst.

Med venlig hilsen

Forældrebestyrelsen i den integrerede institution Midgård, Hothers Plads 20, Kbh N.

Maj Laursen (formand), Isak Thorsen, Rikke Anthon, Pernille Nedergaard, Nina Skjødt, Marie Augusta Zahle, Veronika Gadzhyeva, Jonas Muñoz Sylvest, Anne-Marie Testrup-Friis, Kathrine Kjær Roberts Nedergaard.

NB4 369

**Helle Juul Kofod**

---

**Fra:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Sendt:** 22. juli 2010 09:10  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Cc:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** VS: HØRINGSSVAR OM KLYNGELEDELSE JULI 10  
**Opfølgingsflag:** Opfølgning  
**Flagstatus:** Mørklilla

Kære Afdeling

Til videre ekspedition.

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:** Ditte Schneider  
**Sendt:** 21. juli 2010 14:50  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** HØRINGSSVAR OM KLYNGELEDELSE JULI 10

Venlig hilsen Den GRønne Giraf

---

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

22.07.10

Høringssvar til BUF fra Den Grønne Giraf, Rådmandsgade 1 – 11, 2200 Nørrebro.

I forbindelse med den nye Institutionsstruktur, der er under etablering, med høringsfrist d. 18.08.10, har vi her fra Den Grønne Giraf's ledelse til stadighed en del overvejelser og usikkerhed, i forbindelse med den nye struktur.

Vi håber og ser frem til at der bliver taget højde og ansvar for følgende forhold, i processen med den nye struktur:

- Vi finder det relevant at de afskedigelser og forflytninger, der formodentlig skal ske af evt leder/souschef bliver effektueret og varetaget af forvaltningen, hurtigt, - og ikke skal udføres af den kommende Klyngeleder.  
Dette ud fra erfaringer med den fusion vi selv har udført pr. 1.04.08, - hvor dette snit ikke var blevet taget, men var overladt til institutionen. En leder blev afdelingsleder og en souschef blev pædagog til samme løn. Dette belastede budgettet over en længere periode

og gør det stadig.

- Vi ønsker / afventer en afklaring af hvor mange og hvilke ledere der kan / skal forblive i institutioner af en vis størrelse. Den Grønne Giraf varetager pt. pasningen af 170 børn. Vi er på nuværende et ledelsesforsøg, der løber et år endnu. Vi er i dette forsøg, én leder og 3 pædagogiske ledere, med delt souschef-funktion. ( dog er den ene pæd.lederstilling pt. ubesat). Hvad påtænkes der at skulle være af ledelsespersoner i et hus som vores med 3 afdelinger ( VS + BH + FH), og disse mange børn, familier og personalegruppe op mod 50 personer?
- Det vil være relevant at der afsættes bevillinger til de kommende ledelsesgrupper kan få coaching. Dette har vi også tidligere haft gavn af i forbindelse med vores fusion.
- Det vil være relevant at afsætte og prioritere pædagogiske Lukkedage, så personale og ledelser kan arbejde med denne omstilling til ny ledelsesstruktur, så usikkerheden og frustrationer kan blive vendt til nye pædagogiske muligheder.
- Vi har tænkt, at det vil være relevant, at man som klyngeleder ikke kan blive klyngeleder af den klynge, hvor den institution, man selv nu er ansat i. Rent ledelsesmæssigt vil det være svært ikke at forfordele eller være for stringent overfor ens "gamle institution". Ligeledes vil det være sundt at klyngen bliver set på med nye øjne, - af en klyngeleder der er uvildig.
- I forbindelse med den nye Økonomimodel, finder vi det også væsentligt, at der bliver budgetteret med økonomi til den ledelsesgruppe, den enkelte institution skal have ansat. Enhedernes størrelse er jo meget forskellige. Så det ikke skal tages af gruppen af pædagoger og medhjælpere. mf. Besparelserne jo ikke skal gå ud over det pædagogiske personale.

Med venlig hilsen

Inge Tafdrup, Bente Torndahl, Ditte Schneider Den grønne giraf.

NBY

25

Helle Juul Kofod

---

**Fra:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Sendt:** 17. august 2010 15:33  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Cc:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** VS: Høringssvar fra Fritidshjemmet Rabalder  
**Vedhæftede filer:** Høringssvar på sparekataloget.doc

---

**Fra:** Rabalder Fritidshjem [mailto:fritidshjemmet-rabalder@hotmail.com]  
**Sendt:** 17. august 2010 15:32  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** Høringssvar fra Fritidshjemmet Rabalder

Her fremsendes vores høringssvar på klyngestruktur og andre dele af sparekataloget.

Venlig Hilsen  
Nanna Hilton

Fritidshjemmet Rabalder  
Rådmandsgade 28  
2200 København N  
tlf. 35832530 / 35835057



Please don't print this  
e-mail unnecessarily

# Hørings svar

Kære

Vi skriver til jer på grund af de massive besparelser, der skal findes på vores område, og som vi mener, vil få store, uhensigtsmæssige konsekvenser for både børn, forældre og personale. Det kan vi ikke lade ubemærket gå hen.

Rabalder er et fritidshjem normeret til 56 børn i alderen 5-10 år. Vi har en mangfoldig børne – og forældregruppe, der repræsenterer lokalområdets sammensætning af forskellige sociale grupper, etniske tilhørsforhold og familier med særlig behov for støtte. Vi arbejder på et højt fagligt niveau og har de sidste år haft særligt fokus på social inklusion, der tager udgangspunkt i fællesskaber, mangfoldighed og alles ret til deltagelse. For os giver det god mening at skabe en institution med et inkluderende miljø, der er åbent, tolerant og ser diversitet som en styrkelse af det enkelte individ og af fællesskabet. På Rabalder har vi en gruppe børn med særlige behov og denne gruppe spænder bredt over børn med massive sociale og familiære problemstillinger til børn med diagnoser som autisme og ADHD. Det kræver mange ressourcer, både økonomisk, fysisk og personalemæssigt, at skabe et inkluderende miljø, der sikrer trivsel og udvikling for alle børn!

Med de bebudede besparelser, ser vi ikke lyst på fremtiden – og det går først og fremmest ud over vores børn – Danmarks fremtid.

I Dagtilbudsloven står der blandt andet, at formålet med fritidshjem (og andre dagtilbud) er at fremme børns trivsel, udvikling og læring, at undgå negativ social arv og eksklusion samt ruste børn, så de kan begå sig samfundet som demokratiske borgere. Når vi ser hvilke besparelsesforslag, der ligger til høring, er vi endnu en gang rystet over at man vil presse institutionerne til det yderste, og det bliver med den konsekvens, at vi ikke kan opfylde de krav, der stilles i Dagtilbudsloven. Institutionerne forringes i en sådan grad, at vi ikke længere kan garantere trivsel og udvikling, men i stedet er reduceret til et ”forsvarligt opbevaringssted”. Det vil vi ikke være med til!

Tag bare et begreb som trivsel; Det er ikke svær teori at forstå, at børn skal trives før de kan udvikle sig, tilegne sig nye kompetencer og færdigheder, have mod på at udforske nye områder og udfordre sig selv. Børn skal opleve forudsigelighed i deres hverdag, de skal udfordres og de skal føle, at de deltager i, er meningsfuldt. Det giver en oplevelse af sammenhæng (trivsel) og har man den oplevelse, kan børn (og mennesker generelt) lettere klare de stressorer, der opstår i livet.

Når besparelserne rammer institutionerne bliver vi presset i bund og det skaber ekstremt svære og praktisk talt umulige betingelser for at kunne skabe og vedligeholde en pædagogik, der sikrer alle børns trivsel. Der er ikke mere at spare på – det vil gå ud over vores kerneydelse, vores pædagogik, vores engagement og arbejdsglæde – og det vil børnene kunne mærke!

Besparelserne vil ramme børn, forældre og personale meget direkte. Herunder har vi beskrevet hvilke konsekvenser de forskellige spareforslag vil have i Rabalder.

## 1. Konsekvenser for vores souschef

- Veluddannede souschefer flygter fra kommunen; vores egen souschef *har* sagt sin stilling op!
- Enorme ressourcer er anvendt til videreuddannelse af souschefer, da de som bekendt er de fremtidige ledere, men denne opkvalificering kommer nu omegnskommunerne til gode.

- Om få år kommer der til at være mangel på ledere i Københavns Kommune, hvem skal søge disse stillinger og kan man forvente at velkvalificerede souschefer vender tilbage til København, som leder, efter denne behandling?

## **2. Konsekvenser for personalet**

- Personalet vil mangle souschefen som deres leder "på gulvet", og derved den daglige sparring, støtte og anerkendelse i deres arbejde.
- Opgaver af administrativ karakter vil igen stjæle timer fra den tid der skulle gå til børnene.
- Endnu en gang presses personalet på deres kerneydelse; hvilket betyder højere sygefravær og derved også et dårligere arbejdsmiljø.
- Eftersom fokus ligger på flere hænder og ikke på høj faglighed, vil de bedst kvalificerede medarbejdere finde jobs udenfor kommunen.
- Stor usikkerhed og bekymring hos personalet om risikoen for at blive flyttet rundt i klyngen, fx ved sygdom, ferie osv. Arbejdsglæde og motivation kræver, at der er forudsigelighed og medindflydelse til stede – det vil skabe et dårligt arbejdsmiljø hvis personalet kan blive flyttet rundt som brikker i klyngen og risikoen for stress, højere sygefravær, samarbejdsvanskeligheder og generel utryghed er stor.

## **3. Konsekvenser for ledelse**

- Når souscheferne nu "annulleres", vil den daglige ledelsesfaglige sparring ikke længere eksistere og det er en klar forringelse af muligheden for velkvalificeret ledelse.
- Skal enhedslederen forholde sig solidarisk til klyngen ved eksempelvis at dække andre enhedslederes sygefravær, ferie, uddannelse mv. på bekostning af sin egen institution. Hvad gør det ved enhedsledernes psykiske arbejdsmiljø, der i forvejen hænger?

## **4. Konsekvenser for støttebørn/støttee arbejdet**

- For vores børn med behov for særlig støtte (8 børn), vil det betyde mindre tid, mindre overskud og derved vil et meget højt kvalificeret støttee arbejde blive tvunget til at forenkles og forringes. Børnene vil opleve mindre struktur, stor udskiftning af voksne, mindre forudsigelighed og derved dårligere trivsel og udvikling.
- Vi bruger mange ressourcer på at lave kvalificerede støtteansøgninger og handleplaner, der er et vigtigt pædagogisk redskab i vores støttee arbejdet, og vi kan frygte at tiden til dette arbejde vil meget være presset. I den forbindelse har ledelsen været en stor arbejdskraft og nødvendige sparringspartnere, og det vil ikke længere være tilfældet med sløjfningen af souschef – stillingen.

## **5. Konsekvenser for alle børn**

- Vi vil være tvunget til at gå på kompromis med vores ekstremt høje faglighed, hvilket vil betyde at vi generelt leverer en dårligere vare.
- Vi vil ikke have tid til at tage fat i de børn, der kaldes gråzonebørn, før de har besluttet behov for støtte.
- Børnene vil opleve voksne, der siger nej rigtig mange gange i løbet af en dag og hverdagens aktiviteter vil i langt mindre grad kunne foregå i små grupper, på børnenes initiativer og efter gruppens behov. Vi kan frygte at det bliver mange børn til få voksne, da andre voksne er tvunget til at bruge tid på andre opgaver (opgaver der førhen blev løst af souschefen).

## **6. Konsekvenser for forældresamarbejdet**

- Vi vil ikke have tid til at overlevere det enkelte barns dag på samme måde som tidligere, og dette kan skabe grobund for utryghed i forældregruppen.
- Vi vil miste kontakten med mange af de familier, der har brug for at vi er den opsøgende part i relationen.

## **7. Konsekvenser for Rabalders kultur**

- På Rabalder har vi igennem mange år opbygget en kultur, der blandt andet bærer præg af høj faglighed, tillid, ansvarlighed og medindflydelse. Det har skabt en kultur på Rabalder hvor arbejdsglæde og trivsel er i højsædet og det er tydeligt at se på vores meget lave sygefravær. Vi har meget tilfredse forældre, der oplever at deres børns institution er et dejligt sted at være, både som barn og som ansat, og det giver glade forældre. Vores frygt for at denne kultur bliver voldsomt udfordret, og måske forsvinder helt, udspringer af spareforslaget om den nye klyngestruktur. Hvordan kan vi være sikre på, at vi som enhed kan få lov at beholde vores særpræg, vores mangfoldighed, vores kultur – hvordan kan I garantere os at dette ikke forsvinder i de mange udfordringer og uforudsete konsekvenser ved klyngestruktur? Vi har, ganske som I, hørt om andre kommuner hvor denne struktur ikke har fungeret, hvor besparelsen ikke har været stor og hvor nedlagte souschef stillinger bliver oprettet igen, nu under titlen afdelingsledere.

## **8. Konsekvenser ved fjernelse af morgenåbningen**

- I foreslår at fjerne morgenåbningen fra fritidshjemmet og i stedet holde morgenåbent i Rådmandsgade Skoles eat lokale (HGO). Dette lokale er beregnet til store børn fra 7. – 9. klasse og ligger desuden 15 minutters gang for Rådmandsgade Skole. For de børn, der har brug for morgenåbent i fritidshjemmet, kan vi ikke længere tilbyde en tryk, rar og hyggelig atmosfære, men i stedet en forvirrende og utryk ramme med forskellige ukendte voksne i et lokale uden bøger, spil og morgenmad. Vi har børn på Rabalder hver morgen og langt de fleste har brug for en rolig start på dagen og et solidt måltid mad. Hvordan kan I bede os om at sende børn af sted i skole, forvente at de kan lære nye ting og tilegne sig nye færdigheder, når maven er tom og starten på dagen har været kaotisk? Tænk, hvis det var dit barn?

## **9. Konsekvenser ved tvungen sommerferielukning**

- Tvungen sommerferielukningen sætter forældre med børn i flere institutioner i en ubehagelig klemme og kan betyde at forældre må holde ferie forskudt eller hver for sig. Det kan hverken være en gevinst for arbejdsmarkedet eller børnelivet i Danmark. Vi lever i en presset tid hvor alt skal gå stærkt og meget skal nås indenfor kort tid. Ferie med sine børn skal ikke være et sted, der bliver sparet på!

Det er ikke første gang, at en besparelsesrunde rammer børneinstitutionerne og hver gang rejser vi os på trods af urimelige besparelser, vi finder nye måder og løsninger, vi er omstillingsparate og løber blot hurtigere, fordi vi ikke, hverken som fagpersoner eller som mennesker, kan lukke øjnene for et grædende barn. Det er urimeligt, at vi skal fortsætte på denne måde – det hverken kan eller vil vi!

Vi er udmærket klar over, at kommunerne er hårdt presset og at pengene skal findes, men de forslag, der er lagt på bordet (særligt klyngestruktur, fjernelse af morgenåbningen på fritidshjem,

tvungen sommerferie, færre midler til kompensationsordningerne, grønthøster mv.), er så lidt gennemtænkt og vil have så store konsekvenser, at de må tages af bordet.

I stedet ville I kunne finde penge hvis I:

- Laver opgør med den nuværende ledelses- og styringsform New Public Management (NPM) i forvaltningerne, - herunder et stop for brug af eksterne konsulenter, - afskaffelse af alle former for udviklingskontrakter i hele kommunen. En kritisk gennemgang og revision af Koncernservice. Spar mellem 400 - 600 millioner kroner årligt.
- Afskaffer de eksisterende 3 heldagsskoler. Varig besparelse på 21 millioner kr.
- Gør Københavns 16 KKFO'er til fritidshjem under Dagtilbudsloven. Alle pædagogiske tilbud skal ledes af pædagoger og ikke skolelærere. Varig besparelse på ledelseslønninger på minimum 700.000 kr. om året

Vi sender denne kritik til jer og håber I vil tage vores bekymringer alvorligt, om ikke andet får I mulighed for at træffe betydningsfulde afgørelser med eksempler, der stammer fra virkeligheden og ikke kun ud fra tal på en bundlinje.

Vi forventer at få et kvitteringssvar for vores skrivelse.

Med venlig hilsen

Personalet i Rabalder  
Rådmandsgade 28  
2200 København N  
Tlf.35832530



NB 4

450

**Helle Juul Kofod**

---

**Fra:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Sendt:** 16. august 2010 13:31  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Cc:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** VS: Høringsvar  
**Vedhæftede filer:** Høringssvar klyngeledelse.doc

---

**Fra:** Kamilla Melgaard  
**Sendt:** 16. august 2010 13:25  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** Høringsvar

Med venlig hilsen

Institutionsleder  
**Kamilla Shanti Melgaard**  
Kålormen  
Allersgade 5  
2200 København N  
Tlf: 3583 0387  
[37569@buf.kk.dk](mailto:37569@buf.kk.dk)  
Direkte: [g068@buf.kk.dk](mailto:g068@buf.kk.dk)

Handwritten scribbles at the bottom right of the page.

Nørrebro 16. august 2010

### **Kålormens høringsvar angående Klyngeledelse.**

Som ledelse i Kålormen er vi ikke entydigt imod beslutningen om at etablere klyngeledelse i København, og vi kan se en mening i den klynge vi er blevet en del af.

Bekymringerne omkring ubesvarede spørgsmål i forbindelse med etableringen af klyngeledelse, har vi og medarbejderne drøftet i fællesskab med andre institutioner, disse er formuleret i et fælles høringsvar fra flere institutioner på Nørrebro.

Derfor går dette høringsvar udelukkende på et ønske om, at der tages højde for nogle særlige forhold omkring, hvordan vi her i Kålormen har organiseret os.

I Kålormen har vi som del af tidligere besparelser, besluttet at skære i ledelsesteamet ved at fjerne afdelingslederstillingen. Vi er derfor som det ser ud nu, en leder med 37 timer på kontor, og en souschef med ca. 30 timer på kontor. Souschefen fungerer som bindeled mellem leder og medarbejdere, såvel i vuggestue, børnehave og på vores rumlepotte.

Ved at fjerne souschefniveauet vil vi derfor komme til at mangle afdelingsledere, og dermed også det vigtige bindeled mellem leder og medarbejdere. Vores forslag går på, at der i Kålormen oprettes en stilling, med afdelingslederfunktion i alle 3 afdelinger, når souschefniveauet skæres væk.

Som ledelsesteam arbejder vi godt sammen. Vi supplerer hinanden formidabelt, og giver hinanden sparring med mhp. at gøre Kålormen til en attraktiv og sund arbejdsplads. For at kunne fortsætte denne udvikling er vores ønske at fungerende souschef, Heidi Andersen kan fortsætte som afdelingsleder for hele huset, og at vi dermed får lov at fortsætte den positive udvikling Kålormen er i gang med.

Med venlig hilsen

Leder Kamilla Shanti Melgaard

Souschef Heidi Andersen

**Karin Olsen**

---

**Fra:** herskov@privat.dk

**Sendt:** 18. august 2010 09:11

**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen

**Emne:** Høringssvar vedrørende klyngeledelse

**Til Børne og Ungdomsudvalget  
Københavns Rådhus**

### **Høringssvar vedrørende klyngeledelse**

Når jeg hører Anne Vang argumentere for klyngeledelse er hovedargumentet besparelser (i form af at spare souschefstillinger), dernæst argumenteres med at København har mange små institutioner og at det er dyrt at lede og administrere en institution med ca. 20 børn og 4 medarbejdere. Det skulle derudover være svært at tilbyde de ansatte i de små institutioner et højt fagligt sparringsmiljø.

1: Besparelsen på en souschef vil ikke være tilstede i Den Grønne Giraf, idet vi ikke har en souschef.

2: Den Grønne Giraf er ikke en mindre institution. Vi blev sammenlagt i 2006 og er en institution med 153 børn og 27 voksne.

3: Sparringsmiljøet i Den Grønne Giraf har en udmærket størrelse.

Anne Vang gjorde ved et besøg i den Grønne Giraf den 12. august 2010 meget ud af at fortælle at man i København ikke ønsker at bruge "Århusmodellen", hvor man nærmest har en lille "forvaltning" i hver klynge (hvorfor det ikke har givet de forventede besparelser). I København er ideen, at der blot skal være en fælles overordnet leder i hver af klyngerne (heri ligger besparelsen). Men hvor finder man en leder, som alene kan administrere over 400 børn og 100 medarbejdere???? Det kan umuligt lade sig gøre, at en person skal kunne administrere det. Skal der så alligevel være flere ansatte i klyngen vil betyde, at besparelsen ikke kan realiseres til fulde!

Hvis der er så mange små institutioner i København og det er så dyrt og uhensigtsmæssigt at drive dem, så fyr ledere og souschefer i de små institutioner og læg de små institutioner ind under en af de større institutioner i nærmiljøet (hvilket jeg personligt også mener er en skam).

Drop så det klyngeledelse - det er ikke gennemtænkt og det er ikke positivt veldokumenteret, hvilket kan ende med at blive endnu mere katastrofalt for vores børn på sigt.

En sidste ting. Anne Vang refererede meget til de politiske hensigter bag ideerne/planerne. Når disse politiske hensigter føres ud i livet så håber jeg, at der holdes tråd i hensigterne så politik og praksis følges ad. Min oplevelse er ofte en anden - nemlig at de gode politiske hensigter ofte glemmes i farten og at de har svært ved at blive ført ud i det virkelige liv.

Jeg ser frem til at modtage en kvittering på, at mit høringsbrev er modtaget og at det er medtaget i høringsprocessen.

Venlige hilsner

Linda Herskov

18-08-2010

Mor til Misha 4 år.

Jagtvej 129, 4. tv  
2200 København N

herskov@privat.dk

---

TDC Bredbånd for 0 kr.

- Spar 695 kr. Se <http://tdc.dk/freemaitilbud/>

Denne mail er sendt via Mail på TDC Online

- Læs mere om TDC's mailtjeneste på <http://mail.tdconline.dk/>

---

NB 4

245

**Karin Olsen**

---

**Fra:** Málthe Andersson [maltheandersson@gmail.com]  
**Sendt:** 18. august 2010 09:43  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** Høringssvar ang. klyngeledelse  
**Vedhæftede filer:** Høringssvar.doc

Kære Børne- og Ungdomsforvaltning

Her får I høringssvaret fra forældrebestyrelsen i Den Grønne Giraf

De bedste hilsner

Málthe G. Andersson

Att.:  
Børne- og Ungdomsforvaltningen  
Københavns Rådhus  
1599 København V

Nørrebro 14. august 2010

Forældrebestyrelsen i **Den Grønne Giraf** har med stor interesse fulgt med i Børne- og Ungdomsforvaltningens forslag om at indføre klyngeledelse i de københavnske børneinstitutioner. Og det har faktisk ikke været nemt. For desværre er forslaget kun i begrænset omfang blevet suppleret med konkrete oplysninger om, hvad strukturændringerne konkret kommer til at betyde ude i institutionerne.

### **Tvivlsomme besparelser**

Det siger sig selv, at vi i forældrebestyrelsen gerne tilslutter os idéen om, at de kommende års besparelser gennemføres på en måde, hvor vores børns hverdag påvirkes så lidt som overhovedet muligt. Derfor er vi også opmærksomme på de gode grunde, der kan være til at overveje strukturændringer. Omvendt er det på ingen måde ønskværdigt, hverken for forældre, børn eller personale at gennemføre de meget omfattende ændringer, hvis ikke det medfører en markant forbedring i institutionerne. I den forbindelse er der desværre en række forhold, der på ingen måde er afklarede her kort inden høringsfristens udløb:

Det er på ingen måde blevet sandsynliggjort, hvordan omlægningen til klyngeledelse **KAN** medføre en administrativ besparelse på 80 millioner kroner. Det eneste vi har fået at vide er, at man vil fjerne souschef funktionen og spare deres funktionstillæg, men det er langt fra klart, hvordan det skulle kunne finansiere både de nye klyngelederes løn **OG** den massive besparelse på 80 millioner kroner. Vi har kun fået at vide, at det **gør** den. Men hvis den påstand ikke underbygges er den ikke mere værd end tomme trylleformularer. Samtidig virker det vitterlig som ren magi, at en omfattende omstrukturering, der næppe kan forventes at være gratis allerede i 2011 kan medføre en besparelse på 40 millioner.

Magi eller ej – vi er bekymrede. Og vi har ved flere lejligheder forsøgt at få aflivet denne bekymring<sup>1</sup>, men hver gang har vi måttet sande, at der tilsyneladende ikke er nogen, der kan fremvise det simple regnestykke.

Et af de stærkeste argumenter for omstruktureringen har hele tiden været, at det gør det muligt at undgå endnu en grønthøster, og dermed endnu en situation, hvor de enkelte institutioner skal i gang med at udhule børnenes dagligdag. Men vi mangler ganske enkelt svar på, hvad der sker i det tilfælde, hvor klyngeledelsen ikke resulterer i en besparelse på de magiske 80 millioner kroner? Skal grønthøsteren så alligevel på arbejde? Hvis det er tilfældet er det mere end almindeligt svært at se den dybere forskel på en postuleret, men ubegrundet administrativ besparelse på klyngeledelse og den velkendte grønthøster. Det skulle da lige være at grønthøsteren ikke kræver massive organisatoriske omstruktureringer. Dette skal på ingen måde forstås som et ønske om mere grønthøster, men derimod

---

<sup>1</sup> Dette er dels forsøgt ved mødet i BUF's lokale forældreforum d. 1. juli og senest ved Anne Vangs besøg i institutionen d. 12. august 2010, men uden held.

som et råb på indflydelse og medbestemmelse, hvis forudsætning er klarhed og gennemskuelighed frem for trylleformularer.

Det ville kort sagt have gavnet processen, og vores fornemmelse af at være aktive medspillere, hvis der var blevet fremlagt dokumentation for påstandene om klyngeledelses positive konsekvenser. I stedet ser det nu ud til, at vi må krydse fingre og håbe på at der mulige udeblivende besparelser på klyngeledelse ikke bliver lagt over på de enkelte institutioner så grønthøsteren endnu engang skal på arbejde i Den Grønne Giraf.

Vi oplever ganske enkelt ikke, at der er en forståelse for, at forandringsprocesser kræver tid, stabilitet og ro. Betingelser der på ingen måde har været til stede i Den Grønne Giraf, hvor der igen og igen er blevet stillet nye krav om fleksibilitet og omstillingsvillighed uden at det er blevet fulgt op med den nødvendige arbejdsro.

For en god ordens skyld ønsker vi at modtage en bekræftelse på, at dette brev når frem til de relevante politikere i Børne- og Ungeudvalget.

De bedste hilsner

Forældrebestyrelsen i Den Grønne Giraf

NB 4

243

**Karin Olsen**

---

**Fra:** Morten Wischmann [mw@broendum-fluess.dk]  
**Sendt:** 18. august 2010 09:39  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** Høringssvar - klyngeledelse  
**Vedhæftede filer:** Til BUF - Klyngeledelse - Høringssvar fra Bifrost.docx

Til rette vedkommende

Hermed vedhæftet høringssvar omkring ny ledelsesstruktur/klyngeledelse i forbindelse med budgetforslag 2011, fra forældrebestyrelsen i daginstitutionen Bifrost på Ydre Nørrebro.

Jeg gerne bede om kvittering for rettidig modtagelse, tak.

Mange hilsener  
Morten Wischmann, på vegne af forældrebestyrelsen



## Klyngeledelse - hørings svar fra forældrebestyrelsen i Bifrost

Nærværende skrivelse er forældrebestyrelsen i Bifrosts bidrag til høringsprocessen vedrørende ny ledelsesstruktur/klyngeledelse i forbindelse med budgetforslag 2011.

Først og fremmest er vi tilfredse med at blive hørt i denne proces og samtidig er vi glade for, at Børne- og Ungdomsborgmester Anne Vang bruger spaltepads i lokalaviserne på at opfordre os forældre til at komme med indspark til den fremtidige struktur – det befordrer (nær)demokratiet og forpligter naturligvis også til at forældrenes hørings svar bliver taget alvorligt. På denne baggrund er vi, forældrebestyrelsen i Bifrost på ydre Nørrebro, gået engageret til værks – vi har diskuteret forslaget til den nye (ledelses)struktur ved flere lejligheder og herunder følger vores opmærksomhedspunkter og bekymringer:

- Vi er godt tilfredse med ærlighed om rod i økonomien og ansvarlighed til at gøre noget ved det, men vi savner i høj grad regnestykket? Hvordan hjælper denne nye struktur helt præcist til og hvor langt rækker den? Hvad kan vi vente os af fremtiden – kommer grønthøsteren snigende? Ansvarlighed til at handle på tidligere tiders økonomisk uansvarlig i forvaltningen er rigtig godt, og åbenhed ville gavne yderligere. For ikke at snakke om at finde overskud til visioner for børnenes trivsel i de kommende år...
- Det er vores erfaring, at københavnske forældre er meget engagerede og stiller krav til deres børns tarv. Vi vil ikke finde os i *samlebåndsarbejde* – arbejdet i de københavnske daginstitutioner skal være mere end blot lige akkurat forsvarligt og simpelt omsorgsarbejde. Vi tænker her tid og hænder til pædagogik, trivsel, glæde i dagligdagen og udvikling for vores børn. Skattekrone leveres (bl.a.) af stærkt engagerede forældre, som har valgt København som hjemby for deres børn, men ikke for enhver pris
- Hvis vi skal have klyngeledelse, mener vi, at det er essentielt for fremtidens klyngeinstitutioner, at de begynder med (som minimum) 0,- på kontoen. Det vil være en utrolig dårlig start på den nye struktur at skulle lappe gamle, ofte uforskyldte, underskud.
- Vi kan frygte en nomadetilværelse for børnene mellem enhederne og det har de bestemt ikke godt af. Og hvad med personalet? Den personlige, tætte og indlevende kontakt med det faste personale er alfa og omega for vores børn og for os forældre. Det giver os som forældre en tryghed at kunne efterlade vores børn i kendte omgivelser og til kendte voksne. Ydermere vil det være en klar fordel for vores egne arbejdsgivere, at vi kan udføre vores arbejde i tryk forvisning om, at vores børns dagligdag er så optimal som muligt.

- Vi er som forældre bekymrede for ikrafttrædelsestidspunktet. Uden et regnestykke endnu og med stadig mange uafklarede elementer, ja så er 1.januar 2011 uhyggeligt tæt på. Vi kan da også være foruroligede ved at ansættelsen af de nye klyngeledere skal kunne foregå indenfor en så kort tidsramme. Vi håber ikke, at en ny struktur hastes igennem og at der tabes for mange af de nuværende værdier og velkvalificerede medarbejdere.
- Den nye ledelsesstruktur vil betyde afskedigelsen af souscheferne. I vores tilfælde er souschefens arbejde meget langt fra kun administrativt, hun fungerer primært som pædagog sammen med børnene. Fjernes timerne til souschefen, er der tale om "varme hænder" – kvalitetstimer med børnene. Vi ser med bekymring på hvor timerne til det daglige pædagogiske arbejde "på gulvet" skal komme fra. Det kan ikke være enhedslederen der skal kunne dække det time tab, da vi ud fra de udkast til ansvarsdeling mellem enhedsleder og klyngeleder kan se at der stadigvæk er meget administrativt arbejde på enhedslederens bord. Der vil skulle bruges megen tid på at etablere samarbejdet i klyngen, både på ledelsesniveau og mellem pædagogerne. Vi ser med stor bekymring på endnu en forringelse i antallet af timerne til det direkte arbejde med børnene.
- Man kan frygte en lang afstand til den øverste ledelse for disse store klyngeinstitutioner. I modsætning til nu hvor forældre og personale har daglige fælles referencerammer.
- Forældrebestyrelsesarbejdet – hvad med det? I Bifrost er der en god tradition for engagerede forældre som deltager aktivt i forældrebestyrelsesarbejdet. Her kan vi igen frygte den store afstand til ledelsen – begge veje. Engagement og deltagelse kan kvæles, arbejdsgangen bliver for bureaukratisk.
- Vi har som forældre valgt Bifrost ud fra stemning, mavefornemmelse samt pædagogisk grundlag, alt sammen ting som er nært knyttede til den enkelte institution - hvad med fremtiden, bliver Bifrost's sjæl bevaret.
- De konstante spareplaner på området, vil skade arbejdsvilkårene og den generelle trivsel for personalet i institutionerne. Dermed bliver fastholdelse af eksisterende personale og rekruttering af nyt særdeles kompliceret. Vi ser gerne at vores børn er sammen med dygtige og glade personaler med overskud – så en særlig bekymring går på personalets trivsel og deres muligheder for forsat at arbejde engageret og med muligheder for at udvikle egen praksis til institutionens bedste. Det er bekymrende hvis udviklingen kommer til at betyde tab af den pædagogiske tilgang og mulighed for udvikling og institutionerne bare bliver et forsøg på "forsvarlig" opbevaring.

- Et vigtigt opmærksomhedspunkt er pladsanvisningen. Vil vi som forældre miste det frie valg, vil det blive sådan at vi skal vælge en klynge frem for den enkelte institution? Så må man jo bare håbe på, at man får den institution, som man allermost ønsker sig i klyngen. Det kan også være meget svært at skulle vurdere allerede ved opskrivning til en vuggestueplads, hvilke behov ens barn vil have i forhold til f.eks. en fritidshjemsplads. Det skal gennemtænkes hvordan pladsfordelingen/ønsker skal indarbejdes i den nye struktur og det skal meldes tidligt ud.
- Vi kan godt se muligheder i en ny ledelsesstruktur på området, men vi vil dog bemærke at vi betvivler at det vil blive optimalt, når den nye struktur skabes som et resultat af en sparerunde. De muligheder vi ser, er fx bedre muligheder for uddannelse af personalet, gensidig inspiration og ikke mindst spændende projektlignende tiltag med børnesammensætning til fx alderssammensætning til sport, dans og lign. Men for os at se er de muligheder også tilstede i den nuværende struktur.
- Ved seneste valg til Borgerrepræsentationen og dermed Overborgmesterposten, gik Frank Jensen til valg på at sige at København skulle være attraktivt for børnefamilier. Efterhånden er den udtalelse ved at være godt og grundigt udhulet, og besparelsen på Børne- og Ungeområdet er ikke just med til at tiltrække og fastholde børnefamilier, som er en stor del af skattegrundlaget for kommunen.

Ovenstående var stort og småt fra vores vinkel på forslaget om klyngeledelse.

Slutteligt vil vi opfordrer til, igen, at høre partnerne på området, inkl. os forældre, når planerne for den nye struktur er blevet præciseret i en eller anden form for konkretiseringen af idéen.

De bedste sommerhilsener - med håbet om en kommune hvor vores børn vil få de bedste muligheder til at imødekomme fremtidens udfordringer.

Forældrebestyrelsen i Bifrost

NB 5

266

**Karin Olsen**

---

**Fra:** Linda Hansen  
**Sendt:** 18. august 2010 10:06  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Vedhæftede filer:** Høringssvar klyngeledelse.doc

Hermed høringssvar fra KribleKrable; Spanager;  
Titania: Børneraketten & Stenrosen

Med Venlig Hilsen  
Linda Hansen  
Stenrosen  
Titangade 7,  
2200 Kbh. N.  
35317050

10-08-17

"Ledelsen melder ud, at der skal ske nedskæringer og omstruktureringer. Fyringer er uundgåelige. Hovedpinen bider sig fast i hårrødderne. Hvad sker der nu med mig? Sådan tænker mange medarbejdere, når sparekniven er fremme, og begreber som retfærdighed, involvering og forudsigelighed må stå deres prøve.

Den type forandringer kalder direktør Lars Goldschmidt fra Dansk Industri brutale og turbulente, og de kan kaste en virksomhed ud i en akut krise. Forklaringen kan være, at ledelsen ikke har en strategi for, hvordan situationen skal håndteres.

Hans budskab er, at forandringer er et vilkår, vi alle skal lære at leve med."  
(udpluk fra nyhedsbrev fra videnscenter for arbejdsmiljø).

Det sidste nye vi i de københavnske institutioner skal lære at leve med er vilkåret klyngeledelse. Det gør vi gerne (ligesom alle andre til- og aftag institutionerne har været udsat for i de sidste mange år), men .....Vi ville gerne have været inddraget i processen meget tidligere, vi ville gerne have haft mulighed for at byde ind i forandringsprocessen med det vi kan, nemlig institutionsledelse når den er bedst.

Der findes i de københavnske institutioner en stor viden om ledelse i netop dette felt, vi finder det uhørt at denne viden ikke er inddraget i processen.

Et gammelt ordsprog siger: "med ærlighed kommer man længst".

Og ja... det undrer os meget at formanden for børne- og ungeudvalget i diverse medier træder op og siger at klyngeledelse og den besparelse på området det

kan give, **er i stedet for at "køre med grønthøsteren"**, Anne Vang glemmer bare at fortælle, at hun rent faktisk står med klyngeledelse i den ene hånd og grønthøsteren i den anden.

Fra 1/1 2011 spares der ikke blot på ledelse ved omstrukturering, men også på de børnerettede midler.

Vi kunne godt have tænkt os at vores ledelse (det politiske niveau) påtog sig deres ansvar og ærligt havde meldt hele pakken ud, så forældre personale og ledere kunne vide, hvilke vilkår der er at arbejde ud fra ved årsskiftet.

Vi vil slutte dette høringssvar med at henvise til link for Videnscenter for arbejdsmiljø, der er meget at lære endnu i forhold til implementering af forandringsprocesser – også i en politisk ledet organisation –

[http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Aktuelt/Magasinet Arbejdsmiljo/Magasinoversigt/2010/08/15 a Gode raad om forandringer.aspx](http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Aktuelt/Magasinet_Arbejdsmiljo/Magasinoversigt/2010/08/15_a_Gode_raad_om_forandringer.aspx)

Venlig hilsen

Linda Hansen (Stenrosen)

for lederne i

Krible Krable

Titania

Spanager

Børneraketten &

Stenrosen

NB 5



**Karin Olsen**

---

**Fra:** Henrik Skov Hansen  
**Sendt:** 18. august 2010 10:03  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** høringssvar  
**Vedhæftede filer:** Hørringsvar vedr. klyngerdoc.doc

Leder.  
Den integrerede institution Børneraketten.  
Rådmandsgade 38, 40 & 41.  
2200 København N.

tlf. 35826389 - 35855958

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

Den 9. juni 2010.

Kære Københavns Kommunes Børne- og Ungeudvalg.

**Kommentar vedr. udkast til klyngeledelse af 31. maj 2010.**

Den nyligt sammenlagte institution Børneraketten som er beliggende i Rådmandsgade 38, 40 og 41 på Nørrebro. Børneraketten bliver forslået klynget med Titania, Stenrosen og Spanager. Vi ønsker at også Krible Krable optages i denne klynge på baggrund af beliggenhed og den etniske børnesammensætning.

Vi er meget glade for jeres velvilje til at høre på vores inputs i forhold til oprettelsen af klyngestruktur i daginstitutionerne, men vi vil med det samme sige, at vi ser en række problemer og udfordringer i den foreslåede sammensætning.

Problematikkerne drejer sig primært om antallet af pladser på de forskellige niveauer, de forskellige størrelser på institutionerne, Klyngens geografiske udbredelse og de forskellige kulturer og holdninger institutionerne iblandt.

**Vores ønske er at Krible Krable tilknyttes vores klynge.**

I oversigten over børneantal i klyngen har man ikke taget højde for at Børneraketten har en §4a sprogstimuleringsgruppe som består af 3 pædagoger og ca. 30 børn. Derfor er børneantallet i Børneraketten samlet set på 220 børn.

Klyngen vil samlet have ca. 220 vuggestuepladser, 164 børnehavepladser og 88 fritidshjemspladser. Denne ulige fordeling mellem vuggestuepladser og fritidshjemspladser kan give problemer i forhold til pladsgarantien.

Forestiller Københavns kommune sig at institutionerne skal yde pladsgaranti inden for klyngen og hvordan vil det i praksis komme til at forløbe? Hvorledes tænkes de selvejende institutioner ind i dette? Vi lever også børn til selvejende institutioner, vil det fortsat være muligt?

Ligeledes er det interessant at der i Klyngerne er taget udgangspunkt i skoledistriktet. Vi afleverer mange børn til Rådmandsgade skole, men også rigtigt mange børn til 4-5 privat skoler, Nørrebro Park skole og specielskoler. Ligeledes vælger en del forældre at forlade Nørrebro og/eller København når deres børn når skolealderen.

Klyngen vil blive sammensat af meget små institutioner (p.t. med 40 børn) og meget store (p.t. med 220 børn), hvilket rejser en række spørgsmål i forhold til forældredemokrati og medarbejderindflydelse.

Hvordan forestiller kommunen sig at uligheden i institutionsstørrelse påvirker sammensætningen af forældrebestyrelsen?

Hvordan forestiller kommunen sig at uligheden i institutionsstørrelse påvirker opbygningen af ledelseshierarkiet og det samlede antal af ledere? Hvordan vil disse problematikker tilgodeses?

Hvordan træffes der beslutning om hvor mange afd. ledere der skal være i Børneraketten? Er det tænkt at der er en pæd. Leder i hver afdeling – eller 1. enhedsleder i hele institutionen?



Institutionerne ligger med over en kilometer imellem sig (imellem Aldersrogade 28 og Nanasgade 18).

Hvordan tænker Københavns Kommune at denne afstand påvirker den enkelte pædagogs afstand til ledelsen og deri følelsen af manglende indflydelse (med stress og afmagt til følge)?  
Og hvordan vil der blive kompenseret for disse følgevirkninger?

Klyngen vil blive sammensat af meget forskellige institutioner, med vidt forskellig pædagogik og praksis.

Forestiller Kommunen sig at beslutninger eksempelvis vedrørende koloni, økonomi og madordning skal ensrettes?

Forestiller kommunen at eventuelle over- og underskud skal udlignes institutionerne imellem skal udlignes? Og hvilke konsekvenser ville det kunne få for igangsættelsen af klyngeinstitutionerne.

Med venlig hilsen

---

Henrik Skov Hansen  
Leder.

---

Alexander Van Deurs.  
Bestyrelsesformand.

---

Sasa Krak.  
TR.

NBB

116

**Helle Juul Kofod**

**Fra:** Borgmesteren for BUF  
**Sendt:** 17. august 2010 09:38  
**Til:** Marcello Linkimer  
**Emne:** HØRINGSSVAR  
**Vedhæftede filer:** Høringssvar Land og By 160810.pdf; ATT535557.htm

**Fra:** Tine [mailto:t.bach@adr.dk]  
**Sendt:** 16. august 2010 20:14  
**Til:** Buf@kk.dk; Borgmesteren for BUF; Sofie K. Led; Jesper Christensen; Pernille Gaarde Bendix; Iben Wiene Rathje; Trine Schaltz; Rikke Lauritzen; Rasmus Jarlov; Cecilia Lonning; Manu Sareen; Karin Storgaard  
**Emne:** HØRINGSSVAR

Hermed på forældrebestyrelsen i Børnehuset Land og Bys vegne.

Beklager hvis jeg sender vedhæftede til ikke involverede personer.

Tak for jeres tid.

Nørrebro 10. August 2010

## Høringssvar i sagen "Procesplan og rammer for ny institutionsstruktur – klyngeledelse på daginstitutionsområdet"

Af forældrebestyrelsen i "Land og By"

Der skal spares ca. 500.000 kr. i 2011 på Børnehuset Land og By, Guldberg og Stjerneskuddet. Dette svarer til 3,6% af Land og By's totalbudget og i øvrigt 2% af hele klyngens budget.

Vi mener at besparelsen alene skal findes og dokumenteres i optimeret ledelsesstruktur. Kan Børne- og Ungdomsudvalget garantere at besparelsen ikke kommer til at gå ud over de pædagogiske kerneydelser? Vi modtager meget gerne skriftligt afklaring af dette snarest.

Vi anbefaler at der tages initiativ til en kompensationspulje, der skal sikre at ledelsesbesparelsen ikke går ud over pædagogiske kerneydelser. Når ledelsesstrukturen ændres i tiden fremover, vil den præcise besparelse kunne godtgøres og eventuelt kompenseres fra denne pulje.

Vi vil også gerne pointere at Børnehuset Land og By har startet "klyngeledelse" 2 år tidligere da Blide og Nørretoppen fusionerede allerede i 2008.

- Vi mener derfor at den gennemførte ledelsesbesparelse i Børnehuset Land og By fra 2008 bør regnes med i den 2% budgetbesparelse i 2011-2013
- Alternativt bør besparelsen udmønte sig forskelligt på baggrund af aktuel institutionsstørrelse og vilkår.

Den ledelsesbesparelse, som er udmøntet ved fusionen i 2008 i Børnehuset Land og By er på 355.433 kr. (ud af 9,9mio løn+drift budget og 14 mio totalbudget). Dette svarer til 3,6% af løn+drift budgettet. Vi har yderligere implementeret budgetnedskæringer på gårdmænd- og rengøringsområdet i forbindelse med fusionen.

Afledte omkostninger ved fusion mellem Nørretoppen og Blide er bl.a.

- Pædagogiske  
*Forældre har i perioden 2008-2010 taget børn ud af Land og By pga. for stor turbulens.*
  - Øget arbejdsmiljømæssig belastning  
*Sygemeldinger, dårlig trivsel og øget personaleomsætning*
  - Økonomiske  
*Fratrædelsesordninger og øget sygefravær*
- ... og selvfølgelig store konsekvenser for børn og forældres trivsel.

Vi er efter 2 år endelig ved at have en stabil situation i Land og By, og er derfor bekymrede for at den ønskede besparelse på ledelsen, der jo er realiseret og betalt, nu igen skal udmøntes i institutionen. Dette vil uvægerligt blive taget af institutionens grundnormering på stuerne. For Børnehuset Land og By vil den gode udvikling vi nu er inde i, let kunne bremses af en uigennemtænkt besparelse.

På bestyrelsens vegne,  
Tine Bach, formand

Høringssvar august 2010.08.10

Til Børne –og ungdomsforvaltningen  
Rådhuset  
1599 Kbh. V

### **Klyngestruktur**

Det virker lidt absurd på os, at vi skal bruge ressourcer på et høringssvar ang. noget som øjensynligt allerede er besluttet! Alt er jo kørt i stilling!

Stockholmsgave Troldehøjen vil gerne stille sig undrende overfor, at København er gået med på den nye "bølge" – Klyngeinstitutioner. Umiddelbart virker det ikke som en særlig god løsning, hvis vi skeler til andre kommuner der har indført det! Vi mener, at vi bedst kan sammenligne os med Århus, som storby og os bekendt har det ikke skabt de ønskede besparelser, snarere tværtimod.

Det vil I gerne servere, som om at det nærmest er en fordel for os, "jo større institution, jo mere kvalitet". Hvor har I belæg fra til disse påstande? At det skulle højne den pædagogiske kvalitet at afskaffe institutionsledelse og indføre fjernestyring og sammenlægning? Den tror vi ikke på! Vi mener, at det er utopi, at tro at et nyt ledelses "lag" (klyngeleder) vil højne kvaliteten i den enkelte enhed – en klyngeleder kan umuligt erstatte samtlige souschefer i klyngen. Det er en klar forringelse.

Vi havde foretrukket grønthøsteren -hvad mange af besparelserne, reelt set er, samt øget forældrebetaling.

Hvis man fastholder størrelsen af klyngen – for vores vedkommende 6 institutioner og ca. 600 børn - er det nødvendigt at der kommer mere tid til ledelse, at der ikke kun bliver udmeldt 1 grundbeløb, men grundbeløbet bliver udmålt efter antallet af enheder.

Ledelses tid i de enkelte klynger skal tilpasses børnetallet i klyngen.

Vi skal vel ikke gå fra små og store institutioner til små og store klynger, med samme ledelses tid?

Vi appellerer til, at der tænkes langsigtet og i børnehøjde. Velfungerende daginstitutioner består af god ledelse, dygtige pædagoger og en forældregruppe, der bakker op og engagerer sig – alt sammen for at sikre en dagligdag for børnene, der er udviklende, rummelig og sund – det har vi allerede svært ved at leve op til i dag og vi kan slet ikke overskue flere besparelser, hvis vi skal bevare en kultur, som den vi kender i Danmark, med højtuddannet pædagogisk personale og nærhed.

I sparekataloget kan man ikke se en grundlæggende vilje til at sikre at disse omstændigheder bevares; ledelsen bringes på usikker grund, pædagogernes motivation svækkes og et springbræt til forældreflugt ud af bydelen etableres. Det er helt sikkert, at en total gennemførelse af sparekatalogets punkter vil have den konsekvens, at den sunde og konstruktive bevægelse, der eksisterer i miljøet omkring Stockholms Gave Troldehøjen svækkes. Dette vil have kortsigtede konsekvenser for børnenes dagligdag i børnehaven og langsigtede konsekvenser for folkeskole, SFO, fritidsaktiviteter osv. Vores børn er helt basalt set, den bærende ressource i fremtidens Nørrebro, og vi appellerer til at benene ikke sparkes væk under de institutioner og de mennesker, der hver dag engagerer sig og brænder for at sikre gode omstændigheder for at udvikle denne ressource.

### **Opsamling for udflytterne**

I vores klynge er vi to udflytterbørnehaver på 64 og 66 børn, hvor vi er den ene af dem.

Vi kan forstå, at alle opsamlingslokaler skal opsiges, for så at have opsamling på en eksisterende institution, mod et provenu på halvdelen af den sparede husleje. Vi antager, at der her tænkes på institutioner inden for klyngen. Da ingen af "klyngeinstitutionerne", har lokale kapacitet til, at rumme så mange børn - 130, vil vi foreslå, at vi, udflytterbørnehaverne Stockholmsgave Troldehøjen og Ryvang 1, deler et opsamlingslokale, herved er besparelsen den samme. Et opsamlingslokale er mere end blot et lokale, til opsamling af børn, morgen og aften. Det er også personalets mødelokale til personalemøder, som altid holdes efter lukketid i daginstitutioner. Forældrebestyrelsesmøder og forældrekonsultationer/forældresamtaler holdes også altid i opsamlingen efter lukketid. Vælges et af vores eksisterende lokaler, som er tæt på hinanden, vil vi også være sikre på at bus parkeringsforholdene er i orden. Vi foreslår Stockholmsgave Troldehøjen, da den er størst og netop i dec. 2009 istandsat for 90.000.

### **Sommerferielukning**

I forbindelse med forslaget om 14 dages sommerferielukning har svært ved at se en besparelse. På nuværende tidspunkt fordeler vi personalets ferie hen over hele sommeren, for at undgå at kalde vikarer ind. Selvom det er tanken, at en eller flere institutioner i klyngen skal holde åben, så børn kan blive passet der med en kendt pædagog fra egen institution, så tvinger vi alt andet lige størstedelen af personalet til at holde ferie samtidig. Da alle har ret til 3 ugers sammenhængende ferie, ifølge ferieloven, vil ugen før og efter de 14 dages ferielukning være så affolket, at vi med sikkerhed skal indkalde vikarer, og derved er besparelsen væk. Og måske en udgift tilført. Det var vel ikke tanken med forslaget? Endvidere anser vi det for uforsvarligt at små børn ned til 1 års alderen, skal afleveres på et fritidshjem eller en klub, der er indrettet til store børn, eller bare en institution de ikke kender.

Her i sommer har vi f.eks. ikke brugt en eneste vikartime i juli måned.

Hvad med indkøring hen over sommeren? Vi kan ikke køre et barn ind og så sende det på ferie ugen efter! Hvad med økonomien i forhold til indskrevne børn, når vi ikke længere kan køre børn ind hen over sommeren!?

Slutteligt er det en kæmpe forringelse for personalegruppen, at kommunen så råder over 19 lukkedage, samt der indføres tvungen sommerferie.

### **Samarbejde i klyngen**

Vi får ingen børn fra de institutioner vi er i klynge med eller leverer til nogle af de andre.

Vi får hovedparten af vores børn fra en selvejende institution, samt en vuggestue der ligger i en anden klynge.

Vi anser det som et kæmpe tilbageslag for samarbejde og logistik at de kommunale og selvejende institutioner bliver adskilte igen.

En adskillelse vi har kæmpet med i mange år, men som igennem de sidste par år virkelig har fungeret. Vi har en fornemmelse af, at vi bliver sendt tilbage til firserne, med adskillelsen, fælles forældrebestyrelse – og ikke mindst en genskabelse af forældreråd!!!

### **Andre besparelser/forslag**

I sparekataloget er der en "grønthøster" på 40 mill.

Vi kan slet ikke se hvor de penge skal findes og håber virkelig der er vilje forvaltningerne imellem til at finde disse penge et andet sted.

Vi er bange for at det får vidtrækkende og uoverskuelige konsekvenser hvis sparekataloget gennemføres for vores fag, børnenes fremtid og trivsel på Nørrebro.

**Der er ikke mere at spare på i institutionerne!**

Vi mener, der må kunne hentes penge i administrationen, der øges år for år, selvom der bliver lagt flere og flere opgaver ud i institutionerne.

For bare 5 år siden havde vi vores "alt mulig sagsbehandler" på Nørrebro, som havde kendskab til hver enkelt institution – var lederen til møde på forvaltningen, kunne hun lige smutte forbi hendes kontor og få løst problemet. I dag skal vi ringe alle mulige og umulige steder hen alt efter opgaven. Alle er pressede i kommunen og ingen løser opgaver eller hjælper med noget der ligger uden for deres kompetenceområde.

Det virker som om, at der ikke længere er nogen der tager et overordnet ansvar.

Vi tror på, at der kunne findes mange penge at spare i bureaukratiet, hvis der er vilje.

Slutteligt vil vi gerne påpege, at der er så mange af beskrivelserne fra sparekataloget, der slet ikke stemmer overens med den virkelige institutionsverden og vi ville ønske, at I havde brugt ledernes kompetencer og erfaringer og i langt højere grad involveret os, i udarbejdelsen.

Held og lykke

Venlig hilsen

Personalegruppen

Udflytterbh. Stockholmsgave Troldehøjen

Nørrebro

Til Børne- og Ungdomsudvalget i København

Rådhuset

1599 København V

Nedenstående institutioner ønsker at indgå i et netværk faciliteret af Menighedernes Daginstitutioner, omfattende Bispebjerg-området. Institutionerne er både fra Frie Børnehaver og fritidshjem samt MDI. Det er institutionernes ønske at forblive under egne paraplyinstitutioner.

Netværket består af:

Frie Børnehaver og Fritidshjem: Børnehaven Hurlumhej, Schous Børnehus, Børnehuset Muslingen, Børnehaven Bellis desuden overvejer Børnehaven Rørsangeren at indgå i netværket.

MDI: Børnehuset Gemmet, Edel Liisbergs Børnehaver samt Tagensbo Børnehaver. Til dette netværk tilslutter sig Idrætsinstitutionen Stærevænget (p.t. kommunal, men forventes at overgå til selveje pr.1.1.11 tilknyttet MDI)

Vi har i alt 461 børn.

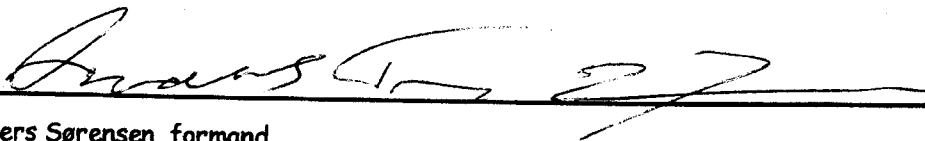
Alle de nævnte institutioner deltager i den fælles diplomuddannelse i netværksledelse, som MDI sammen med UCC Kleo tilbyder i efteråret 2010.

Såfremt der i tiden op til/efter høringsfristen kommer henvendelser fra andre institutioner, som kan tilslutte sig netværksmodellen og ønsker at deltage netværket, stiller vi os positivt i forhold hertil.

Hvad angår netværksmodellens metodiske indhold, henviser vi til det af MDI afgivne høringsvar.

Da ledelsesændringer i det omfang der er lagt op til, vil kræve ressourcer, forventer vi at få økonomisk kompensation i opstartsfasen.

På bestyrelsens vegne



Anders Sørensen, formand

Børnehuset Muslingen

Stærevej 64

38 10 15 33

NB6 (108)

Helle Juul Kofod

---

**Fra:** Lizette My Jøhncke  
**Sendt:** 06. juli 2010 11:08  
**Til:** Else Sommer  
**Cc:** 'karen@frie.dk'  
**Emne:** Vedr. De kommende klynger på Nørrebro.  
**Opfølgingsflag:** Opfølgning  
**Flagstatus:** Blå

Kære Else

Her kommer vores tanker og ønsker for fremtiden, som jeg har sendt til Søren Thorborg.

Med venlig hilsen

Lizette My Jøhncke  
Leder  
Vuggestuen Guldberg  
Arresøgade 20  
2200 København N.

---

**Fra:** Lizette My Jøhncke  
**Sendt:** 30. juni 2010 10:55  
**Til:** Søren Thorborg  
**Emne:** VS: Sammenlægning/klyngedannelse

----- Original Message -----

**From:** Lizette My Jøhncke  
**To:** hee-mergen@webspeed.dk  
**Sent:** Monday, June 28, 2010 1:42 PM  
**Subject:** kære Lonnie her er et udkast til en mail som jeg har tænkt mig at sende til Søren for at komme videre i vores projekt kh My

Kære Søren

Efter at have set de foreslåede klyngedannelser har vi drøftet Guldbergs fremtidsudsigter, med hensyn til vores kommende samarbejdspartnere i klyngen.

Vi har valgt ud fra følgende:

Klynge nr.. 8 har hidtil kun haft en børnehave (Børnehuset land og by) vi kunne sende vores børn hen til, der har vi hidtil kun afleveret 1 barn.



(siden er Krible-krable kommet med i klyngen)

Børnehuset Land og By har meget lidt beskrivelse af deres visioner for deres vuggestuedel, og vi kan se, at mange af de ting vi arbejder med vores vuggestuebørn om, er noget de tager fat på i børnehaven. Land og by har en dårlig økonomi, og vores pædagogiske visioner og vores menneskesyn er ikke afstemte.

Mange af vores prioriteringer f. eks. en årlig bondegårdstur for hele vuggestuen, indkøb af 2 niholacykler, vikardækning, ramadan/fællesspisning for børn og forældre, sommerfest og sidst men ikke mindst vores julefest alle arrangementer har vi levende musik hvilket sikre en dejlig stemning og som tilslutningen viser er godt givet ud. ( men det koster )Vi plejer at være mellem 70-80 mennesker til vores arrangementer, og det danner grobund for et åbent og rigtigt godt forældresamarbejde.

Vi har fået indført en kostpolitik, vi har disponeret i forhold til vores vikarbudget, da vi har den indstilling at der altid skal være vikar når der er fravær på stuerne ligegyldig hvad årsagen måtte være. I tråd med dette har vi ansat 2 ekstra medhjælpere i tidsbegrænsede stillinger for på den måde at få medarbejdere som kan dække vikarbehovet i huset, samtidig har vi dermed vikarer som kender børnene, huset og vores pædagogiske værdier og dermed får vi fuld "valuta" for vores vikarbudget.

For at få dette til at hænge samme økonomisk har vi siden jeg startede som leder valgt at leder og souschef har skemalagte timer på stuerne. Tidligere betød dette at leder havde 10 timer på stuerne og souschef havde 30 timer på stuerne. Fra midt i juni er ledelsetiden blevet yderligere reduceret til 20 timer på kontor og 4 timer til souschefen. Og dette uden vi har fået fjernet administrative opgaver.

Der er sikkert mange flere ting som vi vægter højt, og som vi prioriterer efter budgetmæssigt, derfor er det vigtigt at vi har vores eget budget, så vi kan viderudvikle vores pædagogiske linie.

Sidst men ikke mindst er det væsentligt at vi har flere børnehaver at henvise vores børn til, da børn er forskellige og dermed har forskellige ønsker til børnehaver. Jeg er sikker på at de forældre som vælger Guldberg til deres barn/børn, vælger os efter vores pædagogiske holdninger og menneskesyn, af samme årsag mener jeg der er væsentligt hvilke børnehaver vi har mulighed for at levere vores børn videre til f. eks. Jordkloden i Tibirkegade og større børnehaver med stor legeplads eller rene udflytterbørnehaver.

Vi vil derfor søge om at overgå til selvejende vuggestue under "frie børnehaver" da vi ser flere muligheder for os der.

Med venlig hilsen  
My Jøhncke

Vuggestuen Guldberg  
Arresøgade 20.  
2200 København N.

**Børne- og Ungdomsforvaltningen**

**Kapacitetsstyring**

Att.: Afdelingsleder Henriette Bjørn Nielsen

Gyldenløvesgade 15

1502 København V

12.08 2010

**Vuggestuen Guldberg ansøger om at overgå fra kommunal til selvejende daginstitution og indgå i Frie Børnehaver og Fritidshjems netværk på Nørrebro.**

Guldberg har kontaktet Frie Børnehaver og Fritidshjem, fordi de ønsker at gå i netværk med en gruppe af vores daginstitutioner på Nørrebro. Netværket tæller institutionerne: Sct. Stefans Fritidscenter, Balder, Stefansgården, Hudegården, Røderose 1, Røde Rose 2, Røde Rose 3, Hermodsgade, Kollegiegården, Jordkloden. Gruppen rummer 146 vuggestuebørn, 234 børnehalebørn, 130/160 fritidshjem, 70 fritidsklub, 30 Ungdomsklubspladser.

Vuggestuen Guldberg har siden 2002 arbejdet tæt sammen med flere af institutionerne i netværket. F.eks. har de i en årrække overleveret de fleste af deres børn til børnehaven Jordkloden. Et samarbejde som har fungeret optimalt for såvel børn, forældre som medarbejdere. Jordkloden er også en lille overskuelig institution, der, som Guldberg, vægter nærvær og tæt kendskab til alle børn og ansatte i institutionen. Forældregruppen der valgte Guldberg, har været meget tilfredse med at flytte over i Jordkloden, fordi de fandt, at små institutioner er særligt gode til at starte små forsigtige børns institutionsliv op.

Guldberg er en vuggestue, der gennem deres pædagogik arbejder for at give børnene et stærkere selvværd gennem en anerkende tilgang til dem, og gennem at alle ansatte har et indgående kendskab til det enkelte barn. Guldberg anser deres kerneydelse for "livsduelighed", idet de vægter at støtte børn til at blive selvhjulpne, så de kan gå videre i institutionsverden med bevidsthed om, at de mestre de færdigheder, som en kommende børnehave forventer af dem. Det samme gælder børn med handicap, som bliver rummet i et inkluderende miljø, hvor der fokuseres på barnets forcer. Guldberg integrere børnene i børnegruppen ud fra en ligeværdig og anerkendende tilgang. Dette pædagogiske udgangspunkt er det væsentligt, at der bliver fulgt op på i børnenes kommende børnehave. Derfor er det bedst for børnene at institutionerne deler menneskesyn og arbejder efter nogenlunde samme værdier i deres pædagogiske arbejde. Netop dette kendetegner Jordkloden og Guldbergs samarbejde, der for øvrigt også ligger også i umiddelbar nærhed og hinanden og yder service til samme forældregruppe.

Guldberg er en velfungerende institution i København. Den er et spejlbillede af den omgivende samfund, derfor er en naturlig følge, at Guldberg forholder sig til integrationsproblematikken. Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at de har valgt, at have en tolk med til opstartsmøde i Vuggestuen, hvis en af forældrene ikke mestre dansk. Derfor kan de bedre stille samme krav og forventninger til alle forældre i vuggestuen, da de alle kender institutionens holdninger og retningslinjer. For at imødekomme de forskellige kulturer, der er repræsenteret i vuggestuen, afholder de en særlig fest for at markere ramadanens afslutning, med fællesspisning for børn og forældre. Ligeledes afholdes der, som i de fleste institutioner juletræsfest og endelig afholder de sommerfest. Disse fester har de hidtil kunne prioriterer, da de har haft deres eget budget, og har prioriteret dem i den økonomiske planlægning. Det samme gælder deres årlige bondegårdstur, hvor hele vuggestuen tager op og besøger Lars Bondemand i Lyngø.

Personale- og forældregruppen er enige i ønsket om at blive selvejende. De er en lille institution, som ønsker at værne om de kvaliteter, som kun kan findes i små vuggestuer, fordi de mener, det er vigtigt at starten på børns institutionsliv sker med nænsomhed, tid og ro, og i erkendelse af at nogen børn har brug for mere tid og mere opmærksomhed end andre.

Det er meget vigtigt for Guldberg, at de kan samarbejde med andre institutioner, der deler deres menneskesyn og pædagogisk linje, for at samarbejdet kan blive frugtbar for alle parter. Hvis velfungerende institutioner med engagerede medarbejdere skal kunne fortsætte, som sådan, er det væsentligt, at de får mulighed for at samarbejde med ligesindede. I modsat fald får kommunen flere dårligt fungerende institutioner / klynger med utilfredse medarbejdere og forældre, hvilket også vil gå ud over børnene. Et "tvangsægteskab" med institutioner, som Guldberg ikke har et naturligt fagligt fællesskab med, vil ikke føre til et konstruktivt samarbejde, hvilket kan komme til at gå ud over deres faglige engagement m.v. Derfor ønsker Guldberg at overgå til at være en selvejende daginstitution organiseret under Frie Børnehaver. Guldberg ønsker af flere grunde at være selvejende, dog primært for at opnå en større handlefrihed i hverdagen, men også for at indgå i et interessefællesskab med andre daginstitutioner under Frie Børnehaver og Fritidshjem.

I henhold til vejledning til institutioner, der ønsker at skifte tilhørsforhold fra BUF af den 5. juli 2010 fremgår det, at kriteriet for ændring af kommunal daginstitution til selvejende er, at betingelserne for at oprette en selvejende daginstitution jfr. Dagtilbudsloven er opfyldt, og at det politisk tilkendegives, at der indgås en driftsaftale med den nye selvejende daginstitution. Guldberg opfylder betingelserne for at være selvejende, og bestyrelse, forældre og personale ønsker at skifte driftsform. De er indforstået med, at der i givet fald vil være tale om en virksomheds-overdragelse, som er omfattet af bestemmelserne i virksomhedsoverdragelsesloven. Guldberg har ingen tjenestemænd ansat.

Vi imødeser en snarlig tilbagemelding fra Børne- og Ungdomsforvaltningen på den fremsatte ansøgning, således at arbejdet med at udforme en driftsoverenskomst kan påbegyndes snarest muligt efter sommerferien.

Med venlig hilsen

Annette Foltmann  
Specialkonsulent  
Landsforeningen Frie Børnehaver og Fritidshjem  
Telefon: 3314 8890/Direkte: 3338 4193  
Email: anf@frie.dk

C.C. Søren Thorborg

Nørrebro d. 12. august 2010.

Vedr. Vuggestuen Guldberg pt. kommunal med ønske om at overgå til selvejende under paraplyorganisationen Frie børnehaver, valgt ud fra vores naturlige tilknytningsforhold.

Forældrebestyrelsen i den kommunale vuggestue Guldberg tilkendegiver hermed at vi er enige om at ønske vuggestuen Guldberg overgår til at være selvejende vuggestue under paraplyorganisationen Frie børnehaver.

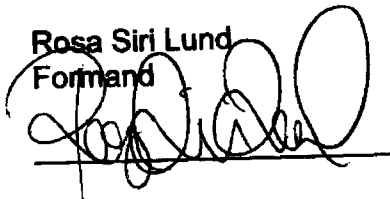
Vi er orienteret om hvad skiftet betyder for vores børn og for personalet.

Vi har overvejet fordele og ulemper, og ønsker at følge personalets ønske om at blive selvejende vuggestue under frie børnehaver.

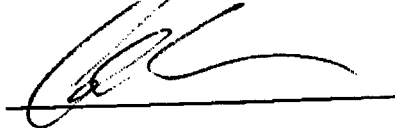
Med venlig hilsen

Forældrebestyrelsen  
i Vuggestue Guldberg

Rosa Siri Lund  
Formand



Anne-Mette Lerche



Lotte Thomsen



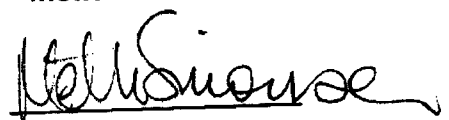
Luise Jessen Lundorf

<sup>c. Barn</sup>  
gærdet ud !

Trine Lavlund



Mette Simonsen



Nørrebro d. 8. august 2010.

Vedr. Vuggestuen Guldberg pt. kommunal med ønske om at overgå til selvejende under paraplyorganisationen Frie børnehaver, valgt ud fra vores naturlige tilknytningsforhold.

Personalet i den kommunale vuggestue Guldberg tilkendegiver hermed at vi er enige om at ønske Guldberg overgår til at være selvejende vuggestue under Frie børnehaver.

Vi er bekendt med at vi mister muligheden for at blive tilknyttet kommunens jobbank i tilfælde at vores job i vuggestuen Guldberg bliver beskåret eller helt nedlagt.

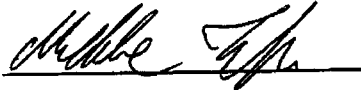
Vi er også blevet gjort bekendt med at vi ikke længere kan stå organiseret i LFS. For pædagogerne vedkommende vil de som selvejende institution bliver organiseret under BUPL, og for medhjælperne vedkommende vil de fortsat være organiseret under LFS.

Vi har overvejet fordele og ulemper, og har valgt at overgå til at blive selvejende under frie børnehaver.

Med venlig hilsen

Personalet i Vuggestue Guldberg

Pædagog  
Mette Toft Rosted



Pædagog  
Mie Marlene Nielsen



Medhjælper  
Winnie Poulsen



Pædagog  
Hanne Andersen



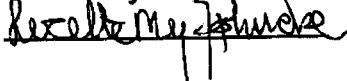
Souschef  
Lonnie Hee



Medhjælper  
Poul-Erik Jokobsen



Leder  
Lizette My Jøhncke



NB 6

409

**Helle Juul Kofod**

---

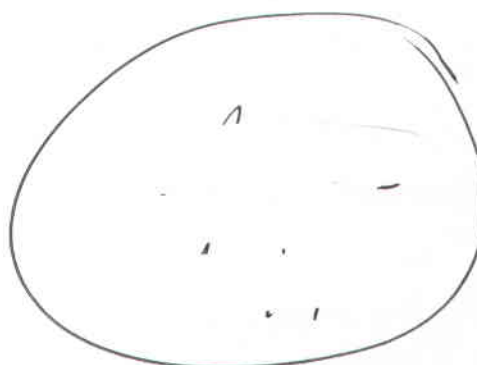
**Fra:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Sendt:** 17. august 2010 10:33  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Cc:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** VS: Høringssvar vedr. Klyngeledelse og besparelser i København  
**Vedhæftede filer:** Høringssvar vedr. Klyngeinstitutioner og besparelser.pdf

---

**Fra:** Karen Hedelund  
**Sendt:** 17. august 2010 10:29  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** Høringssvar vedr. Klyngeledelse og besparelser i København

Hermed fremsender Stjernesuddet sit høringssvar vedr. Klyngeledelse og besparelser.  
Vi ønsker, at i sender en kvittering på at I har modtaget vores skrivelse og en dato for hvornår vi kan forvente svar.

De bedste hilsner fra  
Karen Kraft Hedelund  
Stjernesuddet  
Vanløse Alle 39  
2720 Vanløse  
Tlf. 38 71 15 35



Att. Børne- og Ungdomsforvaltningen, Sekretariatet  
Rådhuset  
1599 København V  
Mærke "Høringssvar vedr. Strukturændring og besparelser"

17-08-2010

Stjerneskuddet ser med særdeles stor bekymring på politikernes og forvaltningens forslag om Klyngeinstitutioner og de store besparelser, der ligger indenfor institutionsområdet de kommende år.

### **Vi i Stjerneskuddet ønsker:**

- At Københavns Kommune i denne strukturforandring også implementerer deres målsætning for et godt Børneliv.
- At vide hvor forvaltningen er med støtte hvis klyngeledelse bliver vedtaget og strukturforandringen går i gang.
- En tydelig plan over implementering af strukturforandringen.
- En tydelig plan efter implementeringen af strukturforandringen.
- At forvaltningen evaluerer processen og om de opstillet "mål"(?) nås!
- At forvaltningen løbende følger op på hvilke konsekvenser strukturforandringen må have og at der bliver taget politisk ansvar uanset om det går godt eller dårligt.
- At vide hvilke økonomiske konsekvenser det kan få, såfremt vi lægges sammen i en klynge og hvor der kan være institutioner med underskud.

### **Klyngeinstitution**

Vi anser ikke store institutioner for dårlige. Stort kan være godt, men for os, er der anelig forskel på, om institutionen er samlet på samme matrikel eller ej, hvilket ikke er tilfældet med en klynge. Som udgangspunkt kan det være godt af se på ledelsesstruktur og effektiviseringen af denne, så den pædagogiske faglighed kommer i fokus frem for administrative opgaver. Men at indføre ændret ledelsesstruktur som en besparelse og begrunde det med øget faglighed og kvalitetsudvikling, der ikke vil ramme personale og børn, anser vi, som en stor fejltagelse. Den klyngestruktur, der er ved at blive indført, bliver, efter vores mening, trukket ned over hovedet på institutioner uden tanke for, at en sådan strukturændring tager tid, skal have baglandet med sig for at fungere optimalt, hvilke konsekvenser, det måtte have og at der følger midler med.

Efter vores mening, vil klyngeinstitution, ødelægge en velfungerende institutionskultur.

Vi frygter bl.a.:

- At det administrative arbejde ikke bliver formindsket
- At klyngeinstitutioner bliver et bureaukratisk hierarkisk system hvor alle er mellemlider.
- Alle bliver afhængig af andre og at der bliver lang vej op til hvor beslutninger kan tages.
- At hvis den pædagogiske leder bliver bundet op på "børnearbejde", sker der ingen udvikling.
- At det hele bunder i besparelser og at der i planerne ikke fremgår nogle pædagogiske visioner, for hvad der er et godt Børneliv.
- At forvaltningen ikke har planer for, hvordan de støtter op om de nye ledelsesformer.
- At hvis forslaget bliver vedtaget, at der så ikke følger nogen synlig evaluering med fra forvaltningens side.
- At ledelsesarbejde ude på institutionerne bliver et meget ensomt arbejde.



### **Pædagogisk ledelse**

Vi frygter, at den, som daglige pædagogiske leder, kommer til at stå meget alene på institutionen. Som det fungerer i dag, har lederen en sparringspartner i sin souschef, som fysisk er til stede, når behovet for sparring opstår. Desuden tager souschefen naturligt over, når lederen har ferie, afspadserer og er syg enten kortvarigt eller over lang tid. Hos os prioriterer vi, så vidt det er muligt, at leder og souschef er fraværende på forskellige tidspunkter, således at der altid er en ledelseperson tilstede på institutionen, der kan klare de daglige opgaver samt eventuelle problemer, der måtte opstå.

Vi ser også en problemstilling i, at der er stor forskel på, hvor meget tid den pædagogiske leder skal bruge på MUS-samtaler. En pædagogisk leder med 18 ansatte (som i Stjerneskuddet) skal selvfølgelig bruge langt mere tid på MUS-samtaler end en pædagogisk leder med 5 eller 10 ansatte. Derudover vil der for lederen opstå et dilemma, når vedkommende er på stuen, men lederen skal træde til som leder – det kan være ved konflikter mellem personale, telefonen der ringer. Altså et dilemma, der består i, at det kan blive svært for personale og lederen selv at skelne mellem de forskellige kasketter?!

Selvom der fjernes en del administrative opgaver, er der stadig mange opgaver tilbage og de der er tilbage handler om det vigtigste; pædagogikken og ikke mindst personales og børns trivsel og udvikling samt forældresamarbejdet. Disse opgaver er yderst vigtige og tidskrævende. I dag er der et reflekterende ledelsesteam, der i fællesskab kan løse disse opgaver.

Det er, hos os, ikke økonomistyring og de almene administrative opgaver, der tager mest tid, men kerneopgaverne. Vi har svært ved at se, hvordan en daglig pædagogisk leder skal kunne nå at rumme, magte og overskue alle disse opgaver alene. Hvordan skal denne person mestre at stå alene med disse store udfordringer og dels være på kontoret dels være synlig på "gulvet", hvor hun kan mærke det liv og pædagogiske arbejde, der er. Hvordan kan det undgå, at berører kerneydelsen?

### **Det pædagogiske personale**

I "Spørgsmål og svar til Budgetforslag 2011" på kk.net kan vi bl.a. læse, at målet er "At institutionsklyngerne vil skabe et bedre pædagogisk miljø og en mindre administrationsbyrde på de enkelte institutioner. Derudover betyder institutionsklynger, at medarbejderne har mulighed for at aflaste hinanden ved sygdom og kursus." Dette kan være muligt at gøre i en stor institution, der ligger et sted og der er en fælles pædagogisk tilgang til tingene og man kender huset og børnene. I en klynge er det, efter vores mening, et stykke tænkt papirarbejde. Det er i den grad mangel på respekt overfor både børn og personale og desuden arbejder vi ud fra forskellige pædagogiske metoder. Der er stor forskel på at arbejde med et vuggestuebarn og arbejde med et fritidshjemsbarn. I skriver i BUUs mødereferat af d. 23.6.10, at en fritidshjempædagog kan "...sikres via timer med andre børn i andre aldersgrupper i de integrerede institutioner eller via timer med børn i andre dele af klyngen.../... I vuggestuen ligger spidsbelastningen netop om formiddagen i forbindelse med frokost, bleskift og middagslur." Denne udtalelse viser, efter vores mening, en manglende indsigt og respekt for det pædagogiske arbejde og børnene. Vi formoder, at en fritidshjempædagog har valgt at arbejde på et fritidshjem, fordi det er denne aldersgruppe, der interesserer dem og som de har specialiseret sig i og det samme gælder for en vuggestuepædagog.

Et scenarium kan være at personaler kan risikerer at skulle arbejde i 6 forskellige institutioner hen over året. At behandle ansatte under sådanne forhold vil vi beskrive som kynisme, man skal lede længe efter.

Vi ser, at et samarbejde med andre institutioner kan/skal bygge på et godt Børneliv og ses ud fra et fagligt- børne- og pædagogiskperspektiv, der har rod i, hvad der rør sig i samfundet, nærmiljøet og børnenes behov. Fx ved fælles aktiviteter og gøre brug af hinandens ressourcer indenfor specialpædagogikken, sprogligudvikling, inklusion, benytte hinandens fysiske rammer og inspirerer generelt hinanden.

### **Børnene**

Vores institution huser børn i alderen 1-6 år fordelt på 2 vuggestuegrupper og 2 børnehavegrupper. Vores hus er i to etager og vi har en vuggestuegruppe og en børnehavegruppe på hver etage. Dette har vi valgt bl.a. for at søskende kan være sammen i hverdagen og for at lette overgangen fra vuggestue til børnehave. Hos os handler det om at skabe en tryk og forudsigelig hverdag for børnene, hvor de kan indgå i et anerkende og lærerigt udviklingsmiljø med andre børn og voksne. Udover det faste personale har vi et vikarkorps, som kender husets pædagogik, børn og voksne. Når et nyt barn starter tager det tid, før barnet er tryk ved personalet. Såfremt personalet i klyngen skal aflaste hinanden ved sygdom, ferie og kurser, kan vores børn risikere at møde mange forskellige voksne, der har forskellige pædagogiske arbejdsmetoder. Dette er i høj grad respektløst overfor børnene, der vil blive utrykke og dermed er grundlaget for en positiv udvikling bristet.

Hvis en enkelt institution ikke længere kan disponere over sine egne vikarer. Vil det være nødvendigt, at der i klyngen oprettes et fast vikarkorps, der er disponible inde for denne ene klynge, derved kan der for børnene skabes en større kontinuerlighed i deres hverdag.

### **Forplejning**

I efteråret 2009 forespurgte daginstitutionerne Københavns Kommune, om de kunne søge om, at få et år dispensation til at implementerer madordningen i daginstitutionerne, mest p.g.a at køkkenerne ikke var udbygget til stordrift. Men nej, det ville de ikke og et af argumenterne var, at det er vigtigt at børnene har lige vilkår og at de får en sund og ernæringsrigtig kost.

Nu skal den øvrige forplejning så fjernes. For det er kun frokostmåltidet, der er lovpligtigt. Man må sige, at det er en markant ændring i forhold til det første argument.

For Stjerneskuddets vedkommende vil det betyde en besparelse på ca. 63.000 kr. og ved at fjerne de øvrige måltider, kan vi se, at der vil blive reduceret i køkkenmedarbejderens timer, hvilket gøre det vanskeligt for ikke at sige umuligt, at få tid nok til at tilberede et frokostmåltid til 68 børn.

**Dette er en ren grønhøster, der i høj grad kommer til at berøre børnene.**

### **2 ugers tvungen lukkedage i sommerferien**

Personalet har optjent deres ferie, så institutionerne afholder stadig personalets lønudgifter, selv om der er lukket! Hvordan er det en besparelse? Pengene skal findes et eller andet sted i budgettet dvs. en ren forringelse i kerneydelsen.

Politikerne stiller krav om, at institutionerne skal være mere rummelige, inkluderende, fleksible og tilpasses forældrenes behov. Her ser vi en anselig forringelse i, at forældre skal planlægge ferie alt efter, hvornår institutionen holder lukket. Forældrene kan have flere børn og i forskellige institutioner, det betyder at de skal forholde sig til flere lukkedage. Der lægges op til, at børnene kan blive passet i en anden af klynges institutioner, men det er vores erfaring, at det er noget, som de fleste forældre har meget svært ved, da de, forståeligt nok, ikke vil byde deres børn det. Set ud fra børnenes behov, oplever vi, at politikernes menneskesyn er blottet for empati. Børnene har behov for en tryk og forudsigelig hverdag, hvor de kender pædagogerne, deres venner og de fysiske rammer. Det er ikke nok, at der følger en eller to pædagoger med til en anden institution, det er stadigvæk for utrygt for børnene. Desuden er der mange af vores institutions forældre, der vælger at holde ferie ude for ferietiden, da de ikke har skolebørn og derved bedre kan få råd til at holde ferie.

Desuden anser vi det, som en markant forringelse i vores ansættelsesforhold, at kommunen skal ind og styre, hvornår personaler skal afholde deres ferie. I henhold til ferielovgivningen ligger hovedferien fra 1. maj til 30. september og personalet har ret til 3 sammenhængende ugers ferie. Igen et "tænkt" stykke papirarbejde der på ingen måder giver nogen mening men blot besværiggøre alles hverdag og forringer det psykiske arbejdsmiljø Her finder vi ikke at værdierne ligestilling, respekt og anerkendelse bliver håndhævet, snare tværtimod.

**Endnu en Ren Grønhøster, der har negative konsekvenser for alle involveret.**

Et godt psykisk arbejdsmiljø er bl.a. at efterkomme medarbejdernes ferieønsker og ved grundig planlægning har vi gode erfaringer med, at den daglige drift hænger sammen i sommerferien uden at vi skal benytte ekstra personale ressourcer.

**Kompensationsordning**

Vi er en nyere institution, der er klemt ind på en lille grund, derfor er huset indrettet med kælder, stueetage og en 1. sal, så vi har en elevator til at transportere madvogne og større ting. Pga. af trapper får vi tildelt ca. 90.000 kr., da det kræver ekstra ressourcer, at få børnene op og ned ad trapperne. Vi kan ikke se, at der kan ske nogen form for ombygning og ser, at det er nødvendigt, at vi i fremtiden beholder vores kompensationsmidler, da de i tidernes morgen er blevet tildelt pga. flere processer, der kræver ekstra tid og besværliggøre mange arbejdsopgaver. Opgaverne er ikke blevet færre med tiden og at komme op og ned ad trapperne har heller ikke ændret sig, så vi kan ikke rigtig, se hvor vi kan lave arbejdsrutinerne om. Så hvis kompensationsordningen bliver fjernet, kan vi kun se, at det endnu engang går ud over børnene.

**Som sagt Ren grøn høster**

De besparelser, vi står overfor i Stjerneskuddet, er som følger:

2 % af Budgettet a 7.150.814	143.016,-
Reduktion i den øvrige forplejning	62.560,-
Reduktion i pladspris	113.224,-
<b>Samlet besparelse</b>	<b><u>318.800,-</u></b>

**Vi undre os over, at der skal tages 2% af hele budgettet. Husleje og andre faste udgifter har vi ikke mulighed for at påvirke.**

---

Hvordan man end vender og drejer disse besparelser, så kan vi ikke se, hvordan vi kan gøre det uden at det vil ramme "gulvet". En samlet besparelse 318.800,00 kan ikke gennemføres uden at reducere i antallet af medarbejdere.

Både indirekte i form af forringede arbejdsvilkår og direkte i form af afskedigelser. Desuden vil det få store konsekvenser for kvaliteten i vores institution. I dag gør vi alt, hvad vi kan for at skabe en god og tryk hverdag for børnene på trods af voldsomt forringede vilkår. For når vi er i det, kan vi ikke bare gå forbi et grædende barn, selv om vi har et barn i hver hånd. Man kan ikke bare vende det blinde øje til, når et barn mistrives. Så vi trøster børnene. Og vi taler med forældrene, når deres børn mistrives. Med de kommende besparelser kan vi ikke længere se, hvordan det kan lade sig gøre at fastholde en god og tryk hverdag for børnene. Det er ikke længere muligt at have pædagogikken i fokus. Pædagogikken bliver reduceret til "forsvarlig opbevaring". Det bliver et spørgsmål om, at vi skal sørge for at skadesminimere frem for at skabe de bedste udviklingsvilkår for fremtidens børn.

Børnene tilbringer mange timer i institution og det er derfor nødvendigt at anse institutionen, som et sted, hvor læring og personlighedsudvikling i høj grad finder sted. Især de ressourcetsvage børn har brug for en tidlig indsats, såfremt de skal begå sig i et udviklede læringsmiljø og være en ressource for samfundet. Såfremt der trækkes yderligere ressourcer væk, kan vi ikke længere lave en forebyggende indsats, ej heller være en medvirkende faktor til en generel sund udvikling hos alle børn. En gennemtænkt og langsigtet investeringen i børn og unges ve og vel, er en bydende

Den Integreret Institution Stjerneskuddet Vanløse Alle 39 2720 Vanløse tlf. 38 71 15 35

nødvendighed, hvis Danmark ønsker en kommende generation af voksne, som kan mestre de udfordringer, der er.

Der er gennem mange år, skabt et kunstigt underskud i BUF. Vi er glade for, at der nu ryddes op i den budgettildelingsmodel, der er og vi undre os over at det ikke er blevet gjort for længst. Til gengæld mener vi ikke, at det er os ude på institutionerne, der skal betale for at der har været/en uhensigtsmæssig budgetmodel. Hvornår går det op for Jer politikker, at flere besparelser på Børne- og Ungeområdet forringer vilkårene i en sådan grad, at vi, som pædagoger, ikke længere kan udføre det arbejde, der kræves af os og som børn og unge har behov for.

Vi er trætte af at blive kaldt klynkende, da vi er professionelle pædagoger, der kan se konsekvenserne af besparelserne, som vi i dette høringssvar beskriver. Generelt oplever vi, at I ikke anerkender og lytter til et fagområde, der professionelt kan udtale sig om børn og deres udviklingsvilkår. Og det er med stor undren, at politikerne kalder processen en udvikling, der fremmer fagligheden.

Anne Vang udtalt til mødet for leder d. 26. maj, at hun tager det politiske ansvar for besparelserne. Vi forventer så også, at hun tager ansvaret for det professionelle omsorgssvigt, som disse besparelser vil medføre. Vi vil ikke.

*Vi er glade for at S og SF har tilkendegivet at tværgående konstruktioner kan indgå ligeværdigt i den videre proces (Børne- og Ungdomsudvalgets beslutning den 23.06.2010)  
Vi er i kommenteringsfasen, kommet med forslag om en klynge, der går på tværs af selvejende og kommunale institutioner*

*I sommerferieperioden den 7. juli modtog vi, notat sagsnr.2010-101180, hvor der står skrevet:  
At hvis vi vil indgå i en klyngekonstruktion på tværs af kommunale og selvejende institutioner, kræver det at vi inden da har overvejet nogle ting og fået afklaret nogle forhold.*

- *Skriftlig tilkendegivelse fra personale og bestyrelse om, at der er enighed om ønsket om, at institutionens nuværende tilhørsforhold ophæves.*
- *En skriftlig tilkendegivelse fra klynge, vi gerne vil være med i.*
- *Hvis vi ønsker at overgå fra kommunal til selvejende, skal vi have kontaktet en paraplyorganisation som gerne vil stå for vores administration.*

*Hertil må vi svare, at det har været umuligt at efterleve disse krav, dels pga. det korte tidsperspektiv og at notatet er fremsendt midt i ferieperioden.*

*Vi vil derfor fastholde vores kommenteringsbrev, så det kan blive behandlet og forelagt det politiske udvalg.*

*Derudover vil vi fremsende et forslag om hvordan et sådant netværkssamarbejde mellem selvejende og kommunale kan foregå og at det kan betragtes som et pilotprojekt.*

Med venlig hilsen

  
Conni Thuesen Klungentbjerg  
Bestyrelsesformand

  
Kirsten Løth  
Tillidsrepræsentant

  
Karen Kraft Hedelund  
Leder

**Kommentar fra Stjerneskuddet vedr. Klynge dannelse fremsendt til udvalgsrådet den 23. juni:**

På mødet mellem bestyrelsesformændene og borgmester Anne Vang, forsikrede Anne Vang, at klyngestrukturen ikke ville betyde, at lederne skal bruge uforholdsmæssigt meget tid på at komme rundt til de enkelte institutioner i klyngen. Dette ville blive sikret gennem et nærhedsprincip altså, at institutionerne i klyngen fysisk ville være placeret tæt på hinanden. Dette er imidlertid ikke tilfældet for den klynge Stjerneskuddet er placeret i (Vanløse 4). Det ligner mest af alt en "skraldespandsklynge" for de institutioner der ikke holdes indenfor princippet om fysisk nærhed. Fire af de institutioner Stjerneskuddet er i klynge med ligger over 1, km væk! Det er ikke fysisk nærhed. Det er svært at se hvordan denne klynge skal få et fagligt fællesskab, når institutionerne ligger i forskellige lokalområder, institutionerne bruger sandsynligvis ikke en gang de samme legepladser, når børnene er på tur i lokalområdet. Derfor vil man heller ikke kunne drage nytte af, at evt. vikarer fra de øvrige klyngeinstitutioner er kendt i området. Det vil være som at bevæge sig over i en helt anden bydel.

Klyngestrukturen forudsætter en høj grad af koordination og fælles processer. Forudsætningen for dette er bl.a. nem tilgængelighed. Hvilket vi ikke ser her. Vi frygter at der kommer til at gå for megen tid fra børnene som i stedet bruges på transport og koordination. Dette også set i lyset af, at Stjerneskuddet er i en klynge med 7 geografisk spredte institutioner, den største klynge i området. Det er vanskeligt at se fællesskabet med så mange institutioner. Institutioner der ligger tæt på hinanden vil sandsynligvis have et vist kendskab til hinanden på forhånd og det gøre det mindre vanskeligt at skabe et fællesskab. For den klynge som Stjerneskuddet er i, må forventes lang indkøring og der må derfor som minimum afsættes særlige ressourcer og procesbistand til klyngen. Anne Vang lagde også på mødet op til, at klyngestrukturen ville have den fordel, at det ville lette overgangen fra børnehave til skole, da børnene gennem klyngen ville få et kendskab til fritidshjemmet på forhånd. Børnene fordeles på de to af de tre fritidshjem der er tilknyttet Katrinedal skole, derfor ser vi ikke at overgangen bliver lettet. Og da 4 ud af 7 institutioner ligger ved Vanløse skole, kan vi ikke gennemskue hvor i forbedringen ligger for disse børn?

Derfor er det bl.a. svært for os:

1. At se hvordan det vil lette børnenes overgang til fritidshjem og skole.
2. At skabe et bedre pædagogisk miljø og mindre administrationsbyrde.
3. At skulle aflaste hinanden ved sygdom og kurser.
4. At den pædagogiske leder får mulighed for samarbejde og sparring.
5. Pasning af hinandens børn ved den tvungne ferielukning

Stjerneskuddet ligger tæt ved Katrinedal skole sammen med Valhal som er de to kommunale institutioner i dette område. Stjerneskuddet er omgivet af selvejende institutioner, men på grund af den skabte opdelingen mellem selvejende og kommunale institutioner, opleves det i Stjerneskuddet, at der ikke kan eksisterer noget nærhedsprincip for Stjerneskuddet. Med mindre at BUF kan se, at kommunale og selvejende kan danne en form for Enhed/Klynge.

Da vi skal være i en klynge, vil vi i Stjerneskuddet foreslå at der åbnes op for muligheden for samarbejde med nogle af de selvejende institutioner der er vores naboer, her vil nærhedsprincippet bedre kunne efterkommes.

Vi peger derfor på en kvalificeret og konkret konstruktion af et forpligtende netværk, hvor lederne (Martin, Ulla, Morten og Karen) indgår i en arbejdsdeling og har hver deres speciale- og uden at der ansættes en fælles person til at understøtte netværket; som vi anser, opfylder kriterierne for en ny institutionsstruktur.

Den Integreret Institution Stjerneskuddet Vanløse Alle 39 2720 Vanløse tlf. 38 71 15 35

I netværket vil vi arbejde for, at besparelsen på ledelse så vidt muligt ikke går ud over børnene og de unge.

**Netværket samarbejdspartner er:**

**Valhal, Randbølvej 21 Vanløse (Kommunal)**

**Skolefritidshjemmet / Klubben v / Katrinedal skole, Randbølvej 27, Vanløse  
(Selvejende, Frie Børnehaver og fritidshjem)**

**Slettegården, Dybendalsvej 33, Vanløse (Selvejende, Frie Børnehaver og fritidshjem)**

**Stjerneskuddet, Vanløse Alle 39, Vanløse (Kommunal)**

Dette netværkssamarbejde opfylder dels det geografiske nærheds kriterium, men giver også mulighed for langt mere udbytterig faglig samarbejdsstruktur, idet der er flere aldersmæssige snitflader i de ovenstående institutioner. Desuden giver dette netværk et samarbejde fra 0 – 18 år. Med i alt 520 børn og unge.

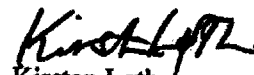
Derudover så vi gerne at Børne- og Ungdomsforvaltningen læser og ser på de evalueringer/ erfaringer andre kommuner har gjort sig i forhold til Klyngeledelse. Så som, at de bl.a. i Århus, ikke ved om de reelt har sparet penge og at man igen ansætter souschefer, da der er for mange leder der går ned med stress.


Det er da tankevækkende!

En anden ting er "At hastværk er lastværk".

Med venlig hilsen

  
Conni Huesen Klittenbjerg  
Bestyrelsesformand

  
Kirsten Løth  
Tillidsrepræsentant

  
Karen Kraft Hedelund  
Leder

Helle Juul Kofod

NB 7

118

**Fra:** Mette Schjødt  
**Sendt:** 17. august 2010 14:05  
**Til:** Anne Vang

**Vedhæftede filer:** Til BUF.doc



Til BUF.doc (31 KB)

Så prøver jeg lige igen :-)

mvh  
Konst.leder  
Mette Schjødt  
Sølund  
Ryesgade 22  
2200 Kbh N  
35390212  
inst nr 37-571

Til Børne- og Ungeborgmester Anne Vang,  
Børne- og Ungeudvalget samt Direktionen

Kbh N. aug. 2010

## **Hørings svar**

Vi er en velfungerende integreret 0-6 års institution med en flad struktur og en sund økonomi, som har et tæt samarbejde med forældre og forældrebestyrelsen.

Vi er blevet en del af klynge 7 (på Nørrebro) og har umiddelbart ikke store indvendinger imod klyngen og dens sammensætning som sådan, men har dog nogle kommentarer og bekymringer, vi synes vi må af med.

Vi har først af alt brug for at tilkendegive vores ærgrelse over, at præmisserne for strukturændringen til klyngeledelse ikke er pædagogiske, men udelukkende strukturelle og, at strukturen ser dagens lys på baggrund af nogle økonomiske vilkår.

I forhold til principperne for sammensætning er vi blevet en forholdsvis stor klynge, spredt over et større geografisk område sammenlignet med de øvrige klynger. Dog ligger de 4 ud af de 5 institutioner med samme aldersgruppe (0-6 år) geografisk tæt, hvilket vi godt kan se muligheder i pædagogisk, samarbejds- og udviklingsmæssigt.

Hvordan samarbejdet skal udforme sig i praksis og, hvorvidt det giver mening for fritidshjemmet at være i denne klynge har vi diskuteret med hinanden.

I år modtager fritidshjemmet kun 7 børn ud af 80 fra institutionerne i klynge 7, hvilket er væsentligt færre end fra en af de øvrige klynger.

Det skal dog siges, at vores institution allerede har et godt samarbejde med fritidshjemmet.

En større bekymring vi har handler om økonomien inden for klyngen og prioriteringen heraf.

De pædagogiske principper i de enkelte institutioner har stor betydning for, hvordan man prioriterer sin økonomi.

**Hvilken indflydelse får den enkelte enhed på det fremover?**

**Hvordan vil et evt. opsparet beløb tiltænkt særlige formål f. eks. vedligeholdelse/legeplads på den enkelte institution (enhed) imødekommes, når økonomierne slås sammen?**

**Hvordan vil det forvaltes, når man slår økonomierne sammen i en klynge, hvis en enkelt institution i klyngen har et stort underskud?**

**Skal de øvrige "enheder" være med til at rette op herpå?**

**Ét "klynge-budget" lægger op til at overskud dækker underskud, hvilket er et godt solidarisk princip, men er der tænkt en overgangsordning ind i processen, hvor enhederne får økonomi til allerede planlagte tiltag?**



I forhold til ledelsesstrukturen og ansvarsområderne for hhv. klynge- og enhedsleder har vi visse betænkeligheder.

Vi oplever det som svært gennemskueligt, hvor meget og hvilken indflydelse vi som enhed vil have på beslutningerne i den nye ledelsesstruktur såvel økonomisk som pædagogisk. Vi har som nævnt tidligere en flad struktur med plads til indflydelse på beslutningerne.

**Hvori ligger enhedens daglige økonomiske indflydelse?**

**Hvordan tænkes enhedernes økonomiske råderum? Er det noget der forhandles med klyngelederen?**

Det påstås at, hver enhed skal kunne fastholde sin pædagogiske autonomi og særkende, og der lægges herved op til pædagogisk mangfoldighed som en styrke i klyngerne. Der er dog samtidig lagt op til, at enhederne i klyngen skal have en fælles virksomhedsprofil.

**Hvordan tænkes indholdet af en samlet virksomhedsprofil, uden at denne mangfoldighed forsvinder med tiden?**

**Og hvad tænkes der mere præcist, når der tales om mangfoldighed?**

**Er det pædagogiske grundholdninger eller forskellen på en institution med fokus på f. eks. natur eller kreativ udfoldelse?**

**Hvordan tænkes klyngelederen at have det overordnede pædagogiske ansvar?**

**Hvordan tænkes dennes indflydelse på de pædagogiske principper og udøvelse af dem i dagligdagen?**

**Er det som et kontrollerende eller udøvende organ?**

Vi har som før nævnt, at vi har et tæt samarbejde med vores forældrebestyrelse og forældregruppen som helhed. Det ønsker begge parter selvsagt at bevare.

**Hvordan tænker man at ejerskab og nærdemokrati sikres i én fælles bestyrelse i klyngen?**

**Hvor overordnede skal de fælles principper for klyngen være?**

**Hvordan bliver fordelingen af indflydelse og ansvar hos henholdsvis klyngebestyrelsen og den "nuværende" bestyrelse i fremtiden?**

Når vi forholder os til den større sammenhæng med henblik på samarbejde og faglig udvikling samt på stordriftsfordelene ved klyngestrukturen kan vi godt se mening og muligheder i at blive større.

Vi ser frem til at få svar på vores spørgsmål.

Med venlig hilsen

Personale og forældre i Sølund/Ryesgade 22 på Nørrebro

NB7

107

**Helle Juul Kofod**

---

**Fra:** John David Jensen  
**Sendt:** 01. juli 2010 15:40  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Cc:** Søren Thorborg; Dorte Mikkelsen  
**Emne:** Kommentarer til klyngeforslag  
**Opfølgingsflag:** Opfølgning  
**Flagstatus:** Mørklilla  
**Vedhæftede filer:** Forslag til klyngeledelse.doc

Hermed kommentar til klyngeforslag vedhæftet.

Med venlig hilsen

**John David Jensen**  
**Institutionsleder**

FRITIDSHJEMMET UNIVERSET  
Prinsesse Charlottes Gade 12B, st.  
2200 København N

Telefon: 3537 0803  
Mobil: 6014 0803  
Email: [John.David.Jensen@universet.kk.dk](mailto:John.David.Jensen@universet.kk.dk)  
Web: [www.universet-kk.dk](http://www.universet-kk.dk)

20-08-2010

Til Børne- og Ungdomsforvaltningen

Nørrebro, den 1/7 2010

Jeg er institutionsleder på Fritidshjemmet Universet - normeret til 220 børn og et af Københavns største fritidshjem.

Jeg skriver, for at kommentere på forslaget omkring vores klynge her på Nørrebro. Vi er havnet i klynge 7 med 4 andre institutioner, Hønsegården, Krummerne, Sølund og 0-6 års inst. Nordstjernen. Jeg har det helt fint med disse institutioner og deres ledere. Men demografisk er det absolut ikke særlig logisk, at vi er klynget sammen med netop disse institutioner. Det er der flere grunde til – bl.a.

- Børnehaverne i vores klynge har ikke tradition for at vælge Guldberg Skolen (som vi er "tilknyttet"), i samme grad som børnehaverne i de 2 andre klynger
- Vores institution modtager 80 nye børn næste år, hvoraf kun 6 børn kommer fra børnehaverne i vores egen klynge
- De 4 andre institutioner i klyngen ligger ret langt fra vores institution – der ligger 5 andre børnehaver meget tættere på!!! – (i klynge 8)
- Børnehaverne i klynge 8 leverer traditionelt mange flere børn til os

Håber I vil tage dette med I jeres endelige beslutning omkring strukturen på klyngeledelse.

Med venlig hilsen

John David Jensen

Institutionsleder, Fritidshjemmet Universet

Mail: [john.david.jensen@universet.kk.dk](mailto:john.david.jensen@universet.kk.dk)

Tel: 60 14 08 03

107

**Helle Juul Kofod**

---

**Fra:** Klaus Michelbrink  
**Sendt:** 19. august 2010 11:09  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Emne:** Forslag til klyngeledelse.doc  
**Vedhæftede filer:** Forslag til klyngeledelse.doc

Skal journaliseres

Til Børne- og Ungdomsforvaltningen

Nørrebro, den 1/7 2010

Jeg er institutionsleder på Fritidshjemmet Universet - normeret til 220 børn og et af Københavns største fritidshjem.

Jeg skriver, for at kommentere på forslaget omkring vores klynge her på Nørrebro. Vi er havnet i klynge 7 med 4 andre institutioner, Hønsegården, Krummerne, Sølund og 0-6 års inst. Nordstjernen. Jeg har det helt fint med disse institutioner og deres ledere. Men demografisk er det absolut ikke særlig logisk, at vi er klynget sammen med netop disse institutioner. Det er der flere grunde til – bl.a.

- Børnehaverne i vores klynge har ikke tradition for at vælge Guldberg Skolen (som vi er "tilknyttet"), i samme grad som børnehaverne i de 2 andre klynger
- Vores institution modtager 80 nye børn næste år, hvoraf kun 6 børn kommer fra børnehaverne i vores egen klynge
- De 4 andre institutioner i klyngen ligger ret langt fra vores institution – der ligger 5 andre børnehaver meget tættere på!!! – (i klynge 8)
- Børnehaverne i klynge 8 leverer traditionelt mange flere børn til os

Håber I vil tage dette med I jeres endelige beslutning omkring strukturen på klyngeledelse.

Med venlig hilsen

John David Jensen

Institutionsleder, Fritidshjemmet Universet

Mail: [john.david.jensen@universet.kk.dk](mailto:john.david.jensen@universet.kk.dk)

Tel: 60 14 08 03

NB 7

241

**Karin Olsen**

---

**Fra:** Johnna Badu  
**Sendt:** 18. august 2010 09:41  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Cc:** Søren Thorborg  
**Vedhæftede filer:** Høringssvar 18.august klynger 2010.doc

Hermed Nordstjernens høringssvar.

Johnna Badu

I 0 – 6 års daginstitutionen Nordstjernen på Nørrebro er vi ikke bange for forandringer, og vi mener også, at det er vigtigt, at vi alle tager vores del af ”slæbet”. I efteråret 2008 gik Nordstjernen på eget initiativ ud og fandt 0-6 års institutionen Vildrosen og sammen arrangerede vi et hurtigt ægteskab og voksede os dermed til en mere bæredygtig institutionsstørrelse. En ide vi gerne giver videre.

I forbindelse med planerne om den nye klyngestruktur vil vi gerne give udtryk for vores bekymringer vedrørende en række væsentlige punkter.

- **0-13 års perspektivet:** Der lægges op til, at vi internt i klyngen ”*sammen kan koordinere ferie og kurser og afløse hinanden ved sygdom*”. Dette giver umiddelbart ingen mening for os. Dels betragter vi det daglige relationsarbejde med Nordstjernens børnegruppe som en hjørnesteen i vores pædagogiske praksis, og dels har vi i f.eks. daginstitutionen og fritidshjemmet hver vores kompetencer, erfaringer og pædagogiske faglighed. Denne faglighed vil nødvendigvis blive udvandet, såfremt vi skal til at arbejde på tværs af enhederne. Dette vil dermed betyde en forringelse for både personale og børn!
- **Afskaffelse af souschefen:** En anden bekymring er planerne om, at spare penge på at fjerne souschefordningen og dermed den særlige dynamik og det refleksions/innovations potentiale der ligger i leder/souschefkonstellationen. Vi frygter at dette tiltag kommer til at give et øget arbejdspress på både institutionslederen og den enkelte medarbejder og medfører at afstanden mellem ledelse og medarbejder bliver større. Fraværende og pressede ledere har en tendens til at træffe mange ”Top-down”-beslutninger og sker dette kan det i værste fald belaste arbejdsmiljøet og resultere i røde tal på bundlinjen. Selvom det umiddelbart lyder besnærende at fjerne dele af drift/økonomi og flytte det til en centraliseret administrativ enhed, så frygter vi, at den enkelte institution mister følingen med egne forhold og dermed fjernes drivkraften til ”at gøre en forskel”.
- **Forældredemokratiet:** Den fremtidige forældrebestyrelse kommer til at bestå af én forældre fra hver enhed. Dette er en helt konkret forringelse af forældrenes demokratiske ret til at influere på beslutningsprocesser, der vedrører deres børns institutionsliv. Vi er bekymrede for at de beslutninger der måtte tages i klyngen ikke kommer til at matche vores profil, mål og værdier. Vi ved at det ikke er kommunens intention men er bekymrede over lovgivningsgrundlaget.
- Derfor opfordrer vi til at bevare kompetencen til at foretage beslutninger i den enkelte institution fortsat ligger hos en forældrebestyrelse som nuværende.
- **Ansvar for køkken/rengøring:** Som forslaget er udformet kommer ansvaret til at ligge hos klyngelederen. Vi er bekymrede for hvordan det kommer til at udmønte sig i praksis. Ansvar for køkken/rengøringen handler ikke kun om kommunikation med andre myndigheder, ex embedslæge, levnedsmiddelstyrelsen o.a, men handler i høj grad om centrale omdrejningspunkter i en i forvejen presset hverdag, hvor den daglige dialog og samarbejde bærer pædagogikken bag måltidet.
- I Nordstjernen har vi en velfungerende pædagogisk praksis, der afspejler holdninger til mad, madkultur, økologi etc. I børnehaven dyrker vi egne grøntsager, og vores fra-jord-til-bord pædagogik er med til at binde hele institutionen sammen (børnehave og vuggestue).
- Vi er bekymrede for at der i den foreslåede klyngestruktur fortsat vil være mulighed for den mangfoldige praksis vi hidtil har udøvet.
- **Evaluering af den nye klyngestruktur:** I forbindelse med større strukturomlægninger vil der uundgåeligt opstå uforudsete problemer og udfordringer hen ad vejen. Derfor finder vi det både fornuftigt og nødvendigt at medtænke en form for evalueringsperiode. Evaluering

af den nye klyngestruktur er nødvendig – ikke kun af det administrative men også af den pædagogiske kvalitet. Er det blevet bedre?

Vores mest fundamentale bekymring, som har været kilde til stor frustration, går dog først og fremmest på, at der i den varslede proces ikke er givet den nødvendige tid, som en så stor omstrukturering kræver – hvis resultatet vel at mærke ikke skal bære præg af, at tingene er blevet hastet igennem.

Med venlig hilsen personalet i Nordstjernen.



NB 8

454

**Helle Juul Kofod**

**Fra:** Nørrebro Bryghus A/S Maj Toppenberg [mt@noerrebrobryghus.dk]  
**Sendt:** 13. august 2010 12:05  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Emne:** SV: Klyngestruktur

Kære Malene

Jeg har stadig intet hørt?

Med venlig hilsen / Best regards

Maj Toppenberg



Please consider the environment before printing this e-mail.

**Vinder af 2 guldmedaljer og 1 sølvmedalje ved World Beer Cup 2010 – Det bedste europæiske bryggeri i WBC 2010!**

**Fra:** BUFKP Kapacitetsstyring [mailto:Kapacitetsstyring@buf.kk.dk]  
**Sendt:** 14. juli 2010 14:49  
**Til:** Nørrebro Bryghus A/S Maj Toppenberg  
**Cc:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Emne:** VS: Klyngestruktur

Kære Maj

Tak for din henvendelse vedrørende høring om klyngestruktur i Københavns Kommune. Vi vil vende tilbage med svar på dine spørgsmål i løbet af uge 31.

Mange hilsner fra

**Malene Stampe**

**KØBENHAVNS KOMMUNE**  
**Børne- og Ungdomsforvaltningen**  
**Kapacitetsstyring**

Gyldenløvesgade 15, 1.sal  
 1502 København V.

**Fra:** Nørrebro Bryghus A/S Maj Toppenberg [mailto:mt@noerrebrobryghus.dk]  
**Sendt:** 12. juli 2010 13:31  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** Klyngestruktur

Børne – og ungdomsudvalget  
 Børne- og Ungdomsforvaltningen  
 Rådhuset  
 1599 København V

**Vedr. Klyngestruktur og besparelser.**

Nørrebro d. 12 juli 2010

Vi har noteret os forløbet omkring jeres forslag til besparelser i daginstitutionerne. Vi undrer os dog over forløbet. Først og fremmest undrer det os gevaldigt at høringsperioden skal ligge i sommerferien, hvilket må betyde at I er klar over at jeres udmeldte plan ikke er hensigtsmæssig og at I dermed kan få den igennem uden for mange problemer da de fleste er på ferie. For det andet er det jo fuldstændig grotesk at der skal gennemføres så massive besparelser på børneområdet

Vi har en masse forslag og spørgsmål vi gerne vil have svar på – de kommer her:

1. Vi vil gerne bede om et budget der tydeliggøre de forventede besparelser, samt budget for "vores" klynge. Herunder lønninger i hierarkiet? Hvem referere klyngelederen til og hvad er lønnen til denne person samt dennes chef budgetteret til? For det er vel "kun" ledelseslønninger man forventer vil kunne bibringe besparelse ved implementering af dette?
2. Hvad er der budgetteret med af kroner til omskoling af ledere?
3. Har man lavet beregninger på hvad besparelsen kunne være hvis en daginstitution f.eks har 5 færre åbningstimer om ugen? Eller omvendt hvor mange timer skal en institution holde lukket om ugen for at få de samme besparelser igennem?
4. Hvori adskiller Århus, Odense modellen og den der skal implementeres i København og hvorfor afventer man ikke evalueringsrapporten i Århus der forventes udarbejdet i løbet af efteråret? Vi har nu læst diverse Kronikker etc i dagspressen fra Frank Jensen og Anne Vang der glædeligt beskriver at man ikke vil tage de "dårlige" erfaringer fra andre kommuner – kun de "gode" – der er bare ikke kommet eksempler på banen – det kunne vi godt tænke os?
5. Hvem vil i den forelagte model have det økonomiske ansvar i den enkelte institution og hvem vil tage de endelige beslutninger? Det vil være en stor fordel at modtage et ledelseshieraki som det er i dag kontra den forelagte model – det vil vi gerne bede om? Samtidigt ønskes en forklaring på hvorfor det skal være den administrative klyngeleder der skal have ledelsesansvaret – hvorfor ikke beholde den organisationsstruktur der er i dag, også blot ansætte en person der kan tage sig af det administrative fra x- antal institutioner. På den måde kan man spare lønninger, da den daglige leder kan indgå med flere timer hos børnene og en administrativ person en andet lønniveau end en klyngeleder?!
6. Hvordan vil I sikre demokrati og forældreindflydelse i den forelagte model? I dag har forældrene et tæt samarbejde med institutionslederen, og de fleste forældres interesse ligger jo også i deres børns institution og ikke naboinstitutionen. Det virker som om I ikke længere ønsker forældres indflydelse – hvordan kan det være?
7. Synlig ledelse har igennem mange år vist sig at være en måde til at fastholde medarbejdere. Generelt er medarbejdertilfredsheden langt større i virksomheder med synlig og nærværende ledelse. Jeres fremlagte model går i den grad den anden vej. Hvilke fordele mener I der er i denne ledelsesmodel i forhold til pædagogerne og vores børn?
8. Det springer jo i øjnene i jeres fremlagte forslag at der på intet tidspunkt står nævnt vores børn – derfor vil vi gerne vide hvori vores børn er tænkt? Altså, da vi ikke går ud fra at I ønsker at implementere forringelser, vil vi gerne vide hvad der i jeres forslag gør at vores børn for en dagligdag som nu eller bedre?
9. Udover den nye klyngestruktur, har I varslet 14 dages ferielukning i juli måned. Hvordan har I tænkt det skulle kunne lade sig gøre? Hvad hvis man har 2 børn i forskellige institutioner, der ikke har ferie samtidigt? Hvad når man er enlig og ikke kan holde ferie på det tidspunkt? I forestiller jer at børnene skal samles i de institutioner der holder åbent i ferieperioden og pædagogerne skal med? Kan I garantere at hvert enkelt barn har en kendt pædagog i hele den anden institutions åbningstid, således at man som forældre ikke pludselig står i en situation hvor det er en ukendt institution og ukendte pædagoger? Alt andet vil jo være det samme som at sige at vores børn er "grise" og det er underordnet hvor de er parkeret! Det er det bare ikke!!
10. Vi synes simpelthen det er useriøst at gennemføre besparelser uden nogen former for dokumentation, herunder budgetter etc samt præcist hvori man forventer besparelserne skal komme. Dette ønskes udleveret?

11. Har man overvejet ”grønthøstermetoden”? Udover at vi finder det helt hen i vejret at Frank Jensens børnevenlige København skal udsættes for så massive besparelser på børneområdet, kunne det måske overvejes at lade det være op til den enkelte institution at finde egne besparelser?!

Sidst men ikke mindst ønsker vi gerne en kvittering på at samtlige politikere i BUU har modtaget dette brev, samt en tidshorisont på hvornår vi kan vente svar. Det er jo således at når vi har modtaget alt det bagvedliggende materiale budgetter etc, kunne det jo tænkes at vi har yderligere kommentarer, som jo skal jer i hænde inden 18 august 2010.

Vi ser frem til at modtage svar på ovenstående.

Med venlig hilsen

Maj Toppenberg

På vegne af forældrebestyrelsen i Den integrerede institution Kernehuset på Nørrebro.



N138

119

Helle Juul Kofod

---

**Fra:** Birgit Kristine M. Rasmussen  
**Sendt:** 18. august 2010 09:58  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen; Fællespostkasse Borgerrepræsentationens Sekretariat  
**Emne:** Høringssvar fra Kastaniehuset og Netværksgruppe C, Indre Nørrebro  
**Vedhæftede filer:** Høringssvar netværket.doc; Høringssvar Besrtyrelsen 17 august.doc

Håber bare det gør en forskel  
Venlig hilsen  
Birgit Rasmussen

København d. 15. juli 2010

Til

Børne- og Ungeforvaltningen

Borgerrepræsentationen .

### **Høringssvar ang. indførelse af klyngeledelse på daginstitutionsområdet.**

Først og fremmest er det uforståeligt for os, at en klyngeleder med 5 institutioner både kan overtage administrative opgaver, samkøre budgetter og udfærdige årsplaner for 5 vidt forskellige institutioner. For det kræver både flair for tal og fordeling, viden om overenskomster og lønberegning, kendskab til hver enkelt institution og kunnen ud i organisation og ledelse. Samtidig med at en klyngeleder også skal medvirke til pædagogisk udvikling både i den enkelte institution og i klyngen, hvis hun skal leve op til formålet om at "drage nytte af stordrift".

Vi frygter at det vil kræve så meget videreuddannelse, at vi de første år både bliver beskåret i ledelsestid og samtidig skal være med til at finansiere dygtiggørelse af vores nye leder. Det er set i andre kommuner og er som sådan ikke en ubegrundet frygt. Så med mindre I har tænkt jer også at udstyre klyngelederen med en HK'er, så tror vi ganske enkelt ikke på, at det kan lade sig gøre uden at det betyder mindre tid ude hos os.

I en rapport "Daginstitutionernes hverdag" fra maj 2010 udfærdiget af Bureau 2000 og bestilt af FOA, som er baseret på spørgsmål til 4500 institutioner over hele landet (28% med områdeleder og 72% selvstændige enheder) 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 imod. Det bekræftes også af de udsagn, der kommer fra Århus og andre kommuner med klyngeledelse.

Så vi kan altså forvente en ny struktur, som ødelægger vores teamledelse, som vi har udviklet gennem flere år på kommunens opfordring. Samtidig med at vi kan forvente meget ekstraarbejde de første år, da det både tager tid at dygtiggøre et nyt ledelsesslag og indarbejde en ny struktur. Og dette samtidig med at vi fra 1. januar både mister vores souschef og bliver beskåret i ledelsestid.

At det bliver gjort i bestræbelser på at spare mange millioner, som af både FOAs undersøgelse og udsagn fra andre kommuner bliver tilbagebevist, gør jo, at vi udover de bebudede besparelser så skal lægge både 40 millioner plus ekstra udgifter på indførelse af klyngeledelse oveni.

Kan det så undre noget, at vi er bekymrede og har svært ved at se meningen med klynge/områdeledelse.

En souschef har et funktionsvederlag på omkring 1500 kr. om måneden og det har hun for at være sparringspartner med lederen og stedfortræder under lederens fravær. Hun er en meget billig leder

med meget stor betydning for både ledere og personale, for hun er rigtig tæt på både børn, kolleger og leder. Langt de fleste af hendes arbejdstimer tilbringer hun sammen med børnene og pædagogerne, samtidig med at hun er en del af lederteamet. Så hendes iagttagelser har stor betydning for et samlet overblik og indsigt i samarbejde og den pædagogisk kvalitet i institutionen. Samtidig er hendes motivation for at bestride et souschefjob for det meste, at hun bruger det til at dygtiggøre sig ud i ledelse, så hun senere kan søge et lederjob og ikke kun med et diplom i ledelse, men med en uddannelse i form af "mesterlære".

Vi forstår ikke at man kan kalde det afbureaukratisering at man fjerner souschefstillingen, som både er en meget billig ledelsesperson og fleksibel "in and out" både som pædagog og leder og som er et naturligt bindeled mellem ledelse og pædagogik. Det forekommer os langt mere bureaukratisk at indføre en højt lønnet klyngeleder, som fjerner vores selvstyre og samkører os i et klyngearbejde, som betyder at vi skal bruge meget tid på møder, hvor vi skal være med til at tage beslutninger, der ikke kun vedrører vores egen institution. Vi ser det som en meget bureaukratisk overbygning, som hverken er fremmede for fællesskabet eller kvaliteten.

Der ud over vil vi gerne gøre opmærksom på, at den påståede fleksibilitet med fælles vikarer og mulighed for "ud- og indlån" af hinandens pædagoger i klyngen er i direkte modstrid med børns behov for stabil voksenkontakt. Vi har alle vores egne vikarer, der for de flestes vedkommende er tidligere ansatte som fortsætter med et timelønnet studiejob. Deres kendskab til både børn, kultur og kollegaer er en stor tryghedsfaktor, som betyder gensynsglæde i stedet for præsentation og oplæring af vekslende vikarer.

Vi har også svært ved at forstå, hvordan der kan skabes flertal for et forslag, der begrænser mangfoldigheden og kan medvirke til store stereotype institutioner – hvem går dog ind for det?

Et lille billede fra den virkelige verden er fra en leder i Gladsaxe, som er umulig at komme i kontakt med, fordi hun konstant er til møde i klyngen – hendes udsagn: Det roder og kræver mange møder at blive enige.

Et andet billede er fra en leder i Rudersdal, som nysgerrigt læste sin klynges første årsplan og opdagede at alle de fine billeder, der skulle understøtte teksten, var fra en institution udenfor klyngen – godt nok en flot skovinstitution. Men helt klart et bevis på at klyngelederen slet ikke kendte sine institutioner.

To små eksempler på, hvor svært det er at være fjernt fra og samtidig have kendskab til, samtidig med at der er rigtig mange ting, man er nødt til at være enige om.

Vi håber I vil tage forslaget om klyngeledelse ud af sparekataloget, for det duer ganske enkelt ikke som spareforslag og vi kan klart tilbagebevise, at det afbureaukratiserer eller skåner børnene. Vores souschefer er højt skattede både blandt børn, forældre og personale og en vigtig drivkraft i et højt pædagogisk og ledelsesmæssigt niveau, og så er hun oven i købet meget meget billig.

I håb om lydhørhed

Vi behøver ikke gøre samme fejltagelser som andre kommuner

Venlig hilsen

Netværksgruppe C på Indre Nørrebro

Jytte Larsen	Kernehuset
Lonnie Florang	7-Springeren
Moniza Zober	Hønsegården
Arouba Saleh	Mosters Hus
Birgit Rasmussen	Kastaniehuset

*Høringsvar fra Kastaniehuset vedrørende klyngeledelse:*

**Manglende viden om souschefers tidsforbrug gør det tvivlsomt om klyngeledelse giver administrativ besparelse.**

Færre ansatte med daglig kontakt med børnene. Flere bureaukrater. Så kort kan forslaget om klyngeledelse beskrives.

Forslaget om klyngeledelse præsenteres som en effektivisering, der i sig selv giver en besparelse, uden at det rammer kvaliteten af dagpasningen. Det savner vi dokumentation for i Kastaniehusets forældrebestyrelse. Det skulle i givet fald være første gang i verdenshistorien at det gav en besparelse at indføre et ekstra administrativt led.

Efter vores opfattelse vil klyngeledelse ikke i sig selv give en besparelse – tværtimod. Når først alle de nye ledere er ansat, skal det nok vise sig at være mindst lige så dyrt som den nuværende struktur med souschefer i den enkelte institution.

Derfor vil forslaget om klyngeledelse kun betyde, at der skal spares endnu mere i de kommende år. Kommunen kommer ikke en millimeter nærmere sit sparemål ved at ødelægge den nuværende institutionsstruktur – og efter vores mening forringe vores børns dagtilbud.

Et lille regneeksempel kan illustrere vores pointe. Den kommende klyngeleder skal afløse for eksemplum fem souschefer. Den typiske souschef har efter vores erfaring omkring en dag ugentligt med administrativt arbejde udover, hvad en normal pædagog har. Resten af tiden består af børnekontakt i den ene eller anden form.

Fem souschefer leverer altså tilsammen omtrent en fuldtidsstilling i administrativt arbejde. Hvordan det kan give en administrativ besparelse at flytte denne fuldtidsstilling til et højere organisatorisk niveau, kræver vist en mere end almindelig kreativ sans.

At strukturen i sig selv skulle give en besparelse kan næppe skyldes, at klyngelederen skal have en lavere løn end de nuværende souschefer. En souschef får omkring 3.000 kr. mere om måneden end en almindelig pædagog – billigere ledelse kan man simpelthen



ikke købe for penge. Og vi vil her i parentes bemærke, at man heller ikke kan købe bedre ledelse for penge. Vores souschef er fantastisk.

Forklaringen på at klyngeledelsen skulle give en besparelse er heller næppe, at klyngelederen skal arbejde administrativt på deltid – og så passe børn resten af tiden.

Den eneste forklaring på, hvordan der kan nås en besparelse ved klyngeledelse, som vi kan komme på, er at der skæres på tiden med børnene. Og når nu der skal ansættes en højtlønnede områdeleder frem for lavtlønnede souschefer – ja så skal der bare spares endnu mere.

Vi mangler en plausibel forklaring på, hvordan klyngeledelse i sig selv vil føre til effektiviseringer. Den forklaring vil vi gerne udbede os. Vi vil udbede et konkret regnestykke på, hvordan klyngeledelse for fem institutioner i sig selv kan give en besparelse uden at der bare skæres i tiden med børnene.

Vi tvivler ganske enkelt på kvaliteten af beslutningsgrundlaget. Der er os bekendt ikke gennemført detaljerede tidsstudier af, hvordan souscheferne i Københavns Kommunes institutioner bruger deres tid i dag. Uden den viden er det umuligt at sige, om den sparede funktion går fra børn eller administration – beslutningen om klyngeledelse tages altså i blinde. Ingen ved, om der reelt vil gå flere ressourcer til administration med klyngeledelse end i dag, fordi ingen har overblik over souschefernes samlede tidsanvendelse.

Helt sikkert forekommer det dog, at der ikke er 80 mio. kr. at spare uden at spare på selve normeringen. Vi var da heller ikke i tvivl om, at der vil blive sparet på normeringerne. Men ud over at vi er stærkt imod besparelserne, så er det er helt meningsløst, hvis der skal spares mere end nødvendigt på grund af et dårligt beslutningsgrundlag. I Århus har man fx ikke kunnet dokumentere, at klyngeledelse har givet administrative besparelser.

Vi vil derfor opfordre til, at beslutningen om klyngeledelse bliver udskudt, indtil der foreligger et bedre beslutningsgrundlag.

Forældrebestyrelsen i Kastaniehuset, Thit Jensens vej 2  
Indre Nørrebro.

119

## Helle Juul Kofod

---

**Fra:** Jakob Monefeldt

**Sendt:** 18. august 2010 20:55

**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen

**Emne:** Høringssvar klynge

**Vedhæftede filer:** Høringssvar fra Kastaniehuset og Netværksgruppe C, Indre Nørrebro; SV: Forslag til anden model end klyngeledelse; nej tak til klyngedannelser

Til BUF

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)

## Helle Juul Kofod

---

**Fra:** Birgit Kristine M. Rasmussen  
**Sendt:** 18. august 2010 09:58  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen; Fællespostkasse Borgerrepræsentationens Sekretariat  
**Emne:** Høringssvar fra Kastaniehuset og Netværksgruppe C, Indre Nørrebro  
**Vedhæftede filer:** Høringssvar netværket.doc; Høringssvar Besrtyrelsen 17 august.doc

Håber bare det gør en forskel  
Venlig hilsen  
Birgit Rasmussen

København d. 15. juli 2010

Til

Børne- og Ungeforvaltningen

Borgerrepræsentationen .

### **Høringssvar ang. indførelse af klyngeledelse på daginstitutionsområdet.**

Først og fremmest er det uforståeligt for os, at en klyngeleder med 5 institutioner både kan overtage administrative opgaver, samkøre budgetter og udfærdige årsplaner for 5 vidt forskellige institutioner. For det kræver både flair for tal og fordeling, viden om overenskomster og lønberegning, kendskab til hver enkelt institution og kunnen ud i organisation og ledelse. Samtidig med at en klyngeleder også skal medvirke til pædagogisk udvikling både i den enkelte institution og i klyngen, hvis hun skal leve op til formålet om at ”drage nytte af stordrift”.

Vi frygter at det vil kræve så meget videreuddannelse, at vi de første år både bliver beskåret i ledelsestid og samtidig skal være med til at finansiere dygtiggørelse af vores nye leder. Det er set i andre kommuner og er som sådan ikke en ubegrundet frygt. Så med mindre I har tænkt jer også at udstyre klyngelederen med en HK'er, så tror vi ganske enkelt ikke på, at det kan lade sig gøre uden at det betyder mindre tid ude hos os.

I en rapport ”Daginstitutionernes hverdag” fra maj 2010 udfærdiget af Bureau 2000 og bestilt af FOA , som er baseret på spørgsmål til 4500 institutioner over hele landet (28% med områdeleder og 72 % selvstændige enheder) 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 imod. Det bekræftes også af de udsagn, der kommer fra Århus og andre kommuner med klyngeledelse.

Så vi kan altså forvente en ny struktur, som ødelægger vores teamledelse, som vi har udviklet gennem flere år på kommunens opfordring. Samtidig med at vi kan forvente meget ekstraarbejde de første år, da det både tager tid at dygtiggøre et nyt ledelsesslag og indarbejde en ny struktur. Og dette samtidig med at vi fra 1. januar både mister vores souschef og bliver beskåret i ledelsestid.

At det bliver gjort i bestræbelser på at spare mange millioner, som af både FOAs undersøgelse og udsagn fra andre kommuner bliver tilbagebevist, gør jo, at vi udover de bebudede besparelser så skal lægge både 40 millioner plus ekstra udgifter på indførelse af klyngeledelse oveni.

Kan det så undre noget, at vi er bekymrede og har svært ved at se meningen med klynge/områdeledelse.

En souschef har et funktionsvederlag på omkring 1500 kr. om måneden og det har hun for at være sparringspartner med lederen og stedfortræder under lederens fravær. Hun er en meget billig leder

med meget stor betydning for både ledere og personale, for hun er rigtig tæt på både børn, kolleger og leder. Langt de fleste af hendes arbejdstimer tilbringer hun sammen med børnene og pædagogerne, samtidig med at hun er en del af lederteamet. Så hendes iagttagelser har stor betydning for et samlet overblik og indsigt i samarbejde og den pædagogisk kvalitet i institutionen. Samtidig er hendes motivation for at bestride et souschefjob for det meste, at hun bruger det til at dygtiggøre sig ud i ledelse, så hun senere kan søge et lederjob og ikke kun med et diplom i ledelse, men med en uddannelse i form af ”mesterlære”.

Vi forstår ikke at man kan kalde det afbureaukratisering at man fjerner souschefstillingen, som både er en meget billig ledelsesperson og fleksibel ”in and out” både som pædagog og leder og som er et naturligt bindeled mellem ledelse og pædagogik. Det forekommer os langt mere bureaukratisk at indføre en højt lønnet klyngeleder, som fjerner vores selvstyre og samkører os i et klyngearbejde, som betyder at vi skal bruge meget tid på møder, hvor vi skal være med til at tage beslutninger, der ikke kun vedrører vores egen institution. Vi ser det som en meget bureaukratisk overbygning, som hverken er fremmede for fællesskabet eller kvaliteten.

Der ud over vil vi gerne gøre opmærksom på, at den påståede fleksibilitet med fælles vikarer og mulighed for ”ud- og indlån” af hinandens pædagoger i klyngen er i direkte modstrid med børns behov for stabil voksenkontakt. Vi har alle vores egne vikarer, der for de flestes vedkommende er tidligere ansatte som fortsætter med et timelønnet studiejob. Deres kendskab til både børn, kultur og kollegaer er en stor tryghedsfaktor, som betyder gensynsglæde i stedet for præsentation og oplæring af vekslende vikarer.

Vi har også svært ved at forstå, hvordan der kan skabes flertal for et forslag, der begrænser mangfoldigheden og kan medvirke til store stereotype institutioner – hvem går dog ind for det?

Et lille billede fra den virkelige verden er fra en leder i Gladsaxe, som er umulig at komme i kontakt med, fordi hun konstant er til møde i klyngen – hendes udsagn: Det roder og kræver mange møder at blive enige.

Et andet billede er fra en leder i Rudersdal, som nysgerrigt læste sin klynges første årsplan og opdagede at alle de fine billeder, der skulle understøtte teksten, var fra en institution udenfor klyngen – godt nok en flot skovinstitution. Men helt klart et bevis på at klyngelederen slet ikke kendte sine institutioner.

To små eksempler på, hvor svært det er at være fjernt fra og samtidig have kendskab til, samtidig med at der er rigtig mange ting, man er nødt til at være enige om.

Vi håber I vil tage forslaget om klyngeledelse ud af sparekataloget, for det duer ganske enkelt ikke som spareforslag og vi kan klart tilbagebevise, at det afbureaukratiserer eller skåner børnene. Vores souschefer er højt skattede både blandt børn, forældre og personale og en vigtig drivkraft i et højt pædagogisk og ledelsesmæssigt niveau, og så er hun oven i købet meget meget billig.

I håb om lydhørhed

Vi behøver ikke gøre samme fejltagelser som andre kommuner

Venlig hilsen

Netværksgruppe C på Indre Nørrebro

Jytte Larsen	Kernehuset
Lonnie Florang	7-Springeren
Moniza Zober	Høsegården
Arouba Saleh	Mosters Hus
Birgit Rasmussen	Kastaniehuset

*Høringssvar fra Kastaniehuset vedrørende klyngeledelse:*

**Manglende viden om souschefers tidsforbrug gør det tvivlsomt om klyngeledelse giver administrativ besparelse.**

Færre ansatte med daglig kontakt med børnene. Flere bureaukrater. Så kort kan forslaget om klyngeledelse beskrives.

Forslaget om klyngeledelse præsenteres som en effektivisering, der i sig selv giver en besparelse, uden at det rammer kvaliteten af dagpasningen. Det savner vi dokumentation for i Kastaniehusets forældrebestyrelse. Det skulle i givet fald være første gang i verdenshistorien at det gav en besparelse at indføre et ekstra administrativt led.

Efter vores opfattelse vil klyngeledelse ikke i sig selv give en besparelse – tværtimod. Når først alle de nye ledere er ansat, skal det nok vise sig at være mindst lige så dyrt som den nuværende struktur med souschefer i den enkelte institution.

Derfor vil forslaget om klyngeledelse kun betyde, at der skal spares endnu mere i de kommende år. Kommunen kommer ikke en millimeter nærmere sit sparemål ved at ødelægge den nuværende institutionsstruktur – og efter vores mening forringe vores børns dagtilbud.

Et lille regneeksempel kan illustrere vores pointe. Den kommende klyngeleder skal afløse for eksempel fem souschefer. Den typiske souschef har efter vores erfaring omkring en dag ugentligt med administrativt arbejde udover, hvad en normal pædagog har. Resten af tiden består af børnekontakt i den ene eller anden form.

Fem souschefer leverer altså tilsammen omtrent en fuldtidsstilling i administrativt arbejde. Hvordan det kan give en administrativ besparelse at flytte denne fuldtidsstilling til et højere organisatorisk niveau, kræver vist en mere end almindelig kreativ sans.

At strukturen i sig selv skulle give en besparelse kan næppe skyldes, at klyngelederen skal have en lavere løn end de nuværende souschefer. En souschef får omkring 3.000 kr. mere om måneden end en almindelig pædagog – billigere ledelse kan man simpelthen

ikke købe for penge. Og vi vil her i parentes bemærke, at man heller ikke kan købe bedre ledelse for penge. Vores souschef er fantastisk.

Forklaringen på at klyngeledelsen skulle give en besparelse er heller næppe, at klyngelederen skal arbejde administrativt på deltid – og så passe børn resten af tiden.

Den eneste forklaring på, hvordan der kan nås en besparelse ved klyngeledelse, som vi kan komme på, er at der skæres på tiden med børnene. Og når nu der skal ansættes en højtlønnede områdeleder frem for lavtlønnede souschefer – ja så skal der bare spares endnu mere.

Vi mangler en plausibel forklaring på, hvordan klyngeledelse i sig selv vil føre til effektiviseringer. Den forklaring vil vi gerne udbede os. Vi vil udbede et konkret regnestykke på, hvordan klyngeledelse for fem institutioner i sig selv kan give en besparelse uden at der bare skæres i tiden med børnene.

Vi tvivler ganske enkelt på kvaliteten af beslutningsgrundlaget. Der er os bekendt ikke gennemført detaljerede tidsstudier af, hvordan souscheferne i Københavns Kommunes institutioner bruger deres tid i dag. Uden den viden er det umuligt at sige, om den sparede funktion går fra børn eller administration – beslutningen om klyngeledelse tages altså i blinde. Ingen ved, om der reelt vil gå flere ressourcer til administration med klyngeledelse end i dag, fordi ingen har overblik over souschefernes samlede tidsanvendelse.

Helt sikkert forekommer det dog, at der ikke er 80 mio. kr. at spare uden at spare på selve normeringen. Vi var da heller ikke i tvivl om, at der vil blive sparet på normeringerne. Men ud over at vi er stærkt imod besparelserne, så er det er helt meningsløst, hvis der skal spares mere end nødvendigt på grund af et dårligt beslutningsgrundlag. I Århus har man fx ikke kunnet dokumentere, at klyngeledelse har givet administrative besparelser.

Vi vil derfor opfordre til, at beslutningen om klyngeledelse bliver udskudt, indtil der foreligger et bedre beslutningsgrundlag.

Forældrebestyrelsen i Kastaniehuset, Thit Jensens vej 2  
Indre Nørrebro.



## 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

19-08-2010

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 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 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 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.

NB8

313

**Helle Juul Kofod**

---

**Fra:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Sendt:** 02. august 2010 14:48  
**Til:** Marc Larsen  
**Emne:** VS: Høringssvar vedrørende besparelser på Børne- og Ungeområdet.  
**Opfølgningsflag:** Opfølgning  
**Flagstatus:** Rød  
**Vedhæftede filer:** Høringssvar.doc

Kære Marc

Vil du undersøge, hvilket distrikt denne hører til og journalisere den? På forhånd tak

Mvh Malene

---

**Fra:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Sendt:** 2. august 2010 12:21  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Cc:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** VS: Høringssvar vedrørende besparelser på Børne- og Ungeområdet.

---

**Fra:** Katrine Blom Jensen [mailto:katrine\_bloom\_jensen@hotmail.com]  
**Sendt:** 2. august 2010 12:08  
**Til:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** Høringssvar vedrørende besparelser på Børne- og Ungeområdet.

## Kære borgerrepræsentation

Vi vil først gøre opmærksom på at besparelserne på institutionsområdet ikke er et ukendt fænomen for os. Besparelserne har stort set været en årlig tilbagevendende begivenhed og vi er tæt på at være eksperter i hvordan vi organiserer os så børnene alligevel får de bedste betingelser.

Derfor er det vigtigt at I lytter til os og den kritik der i øjeblikket hagler ned over ideen med at indføre klyngeledelse i Københavns kommune.

Anne Vang og Frank Jensen har formået at skabe et billede der fortæller at hvis man ændrer på ledelsesstrukturen rammer besparelserne ikke børnene. Dette ser vi som en fejlfortolkning og en unuanceret måde at anskue denne forandringsproces på.

Det her handler altså ikke kun om timeantal, kroner og ledelsesstruktur, det handler i høj grad om de pædagoger der er omkring børnenes og deres trivsel.

På vores arbejdsplads trives vi pædagoger i vores arbejde med børnene, men det kræver at vi har en ledelse der er nærværende og har fingerspids fornemmelse for det arbejde vi udfører. Vi har brug for en ledelse der er til stede i den hverdag vi befinder os i - det er netop i det tætte samspil mellem leder og pædagoger vi for børnene skaber gode betingelser for udvikling, læring, omsorg, tryghed m.m.

Klyngeledelse skaber lange kommando- og kommunikationsveje og det kan for os at se kun skabe distance mellem leder og personale. Vi frygter at denne distance mellem klyngelederen og os pædagoger vil medføre et forringet arbejdsklima.

Det vil skabe uro og usikkerhed langt hen ad vejen og alle disse faktorer har konsekvenser for børnenes hverdag, så børnene *bliver* ramt af jeres besparelser.

Vi vil ikke gøre os til dommer for om effektivisering, rationalisering, stordriftsfordele, new public management er metoder der virker i erhvervslivet. Her er der ikke tale om produktionsvirksomheder, men et menneskefag hvor der arbejdes med forskellige behov og tilbud og hvor forskellighederne anses som en styrke. Klyngeledelse hører derfor ikke hjemme i institutionsverdenen.

Vi har kigget os omkring og der er tilsyneladende andre end jer der har troet på at klyngeledelse skulle være besparende i sig selv.

I Århus er det blevet dyrt og forældretilfredsheden er faldet. Der kommer en stor evaluering til december hvilket virker ulogisk ikke at vente på.

Rambølls analyse af "kvalitet i daginstitutioner" i juni 2008 fraråder at der bliver indført områdeledelse eller større strukturelle ændringer i Københavns kommune. Rambølls analyse viser til gengæld at der kan indtænkes et mindre



omfattende samarbejde institutionerne imellem f.eks. på efteruddannelsesområdet eller øget fleksibilitet i forhold til udnyttelse af medarbejdernes ressourcer.

Vi er med på nye ideer og tænker innovativt, men vi skal kunne se meningen med det og det har vi svært ved i forhold til klyngeledelse.

At I mener, I tager ansvaret for børnene ved at indføre klyngeledelse er en misforståelse. Det ville være ansvarligt at lytte til de pædagoger der arbejder tæt på børnene, det er trods alt dem der er eksperterne her.

Københavns kommunes udgifter til dagpasning skulle være højere end sammenlignelige kommuners udgifter. København har mange små institutioner og har i gennemsnit flere voksne pr. indskrevet barn. Lad os dog være stolte af det og ikke se det som noget vi må ændre på. Så vidt vi husker var der nogen der gik på valg med temaet at København skulle være børnenes by.

Mange håb om I vil være lydhør i denne sag

Pædagogerne i Kastaniehuset