



**KØBENHAVNS KOMMUNE**  
Børne- og Ungdomsforvaltningen  
Borgmestersekretariat

AS 10 (357)

Christina H. Nielsen  
Lyneborggade 6, 2.tv.  
2300 København S.

17-08-2010

Sagsnr.  
2010-105956

Dokumentnr.  
2010-549587

**Høringssvar fra de selvejende institutioner under paraplyen  
Asylselskabet – Klyngeledelse**

Kære Christina H. Nielsen

Jeg kvitterer på vegne af børne- og ungdomsborgmester Anne Vang  
for modtagelsen af jeres høringssvar modtaget den 17. august 2010.

Med venlig hilsen

Lene Andreasen

**Borgmestersekretariat**

Rådhuset  
1599 København V

Telefon  
3366 2039

E-mail  
leandr@buf.kk.dk

EAN nummer  
5798009383150

www.kk.dk

## Vi har brug for vores ledere

Kære Anne Vang,

Vi skriver til dig som forældre til omkring 500 skønne børn, der har det til fælles, at de hver dag tilbringer mange timer i en af de selvejende institutioner under paraplyen Asylselskabet. Vi er ikke en forældregruppe, som normalt skriver protestbreve til politikere. Vi er heller ikke en forældregruppe, som fast stiller op for at protestere foran Rådhuset, når der har været varslet besparelser for de københavnske daginstitutioner. Men denne gang har vi fået nok.

Vi kender kommunens begrundelser for besparelserne. Og vi har også set, at du har udtalt, at *"klyngeledelse netop er en model til at nedbringe omkostningerne til administration og ledelse, samtidig med at vi bevarer nærheden i institutionerne; den nærhed som vi alle sætter pris på og gerne vil have, at vores børn skal opleve, når de er væk fra os i dagtimerne. Institutionerne får en pædagogisk leder og kan i dagligdagen fortsætte som hidtil - som en lille enhed, hvor alle børn og voksne kender hinanden"*.

Vi mener, at du forsøger at tegne et glansbillede af klynge-ledelses-modellen. For fraværet af synlig administrativ ledelse kan ikke undgå at få negativ betydning for vores børns hverdag.

Asylselskabets formand Troels Jensen har sendt et forslag til Københavns kommune, om at de ni institutioner bliver én klynge og dermed bevarer det gode samarbejde, trods den geografiske afstand, og at institutionsbestyrelsen så vil fungere som klyngeleder. Dette forslag indgår i den plan, som kommunen har sendt til høring, men forudsætningen er, at hele klyngen i fællesskab skal spare mere end en million kroner alene på ledelsen.

Det betyder, at vores ledere skal skæres ned til 32 timer om ugen og at souschef-stillingen bortfalder, således at blandt andet souschefens fem timer på kontoret skæres væk. Vores ledere skal altså – udover at lave alt det de gør i dag – udføre det arbejde souschefen laver på kontoret (inden for de 32 timer vel at mærke), og derudover skal de også tage 5-6 timer på en af stuerne.

Så vidt vi har forstået, har indførelsen af klyngeledelse samtidig til hensigt at flytte de administrative og økonomiske opgaver fra den enkelte leder i institutionen og over til klyngelederen. Lederen på den enkelte institution er jo netop den person, der har bedst føling med, hvad der skal til i forhold til planlægning af eksempelvis vedligeholdelse og anskaffelser. Samtidig hænger børnenormering, personalenormering, kurser og uddannelse tæt sammen med den økonomiske planlægning. Denne organisering af ledelsen vil blot medføre mindre gennemskuelighed for personalet og forældrebestyrelserne, der ikke længere kan regne med at blive inddraget i samme grad i planlægningen.

Vi er i dag så heldige, at vores børn går i 9 institutioner, hvor der er en tæt og fasttømret, velfungerende personalegruppe. Vores ledere har en stor aktie i, at det er sådan! De er tilgængelige og nærværende. De er ildsjæle, der tegner institutionerne som trygge og gode steder for vores børn. Vores ledere er sparringspartnere i pædagogiske spørgsmål og et sikkerhedsnet i tvivlsspørgsmål. Vi forældre sætter stor pris på deres daglige engagement og ved, at uden dem, ville vores institutioner ikke være det, de er. Vi har derfor også svært ved at se, hvordan *"dagligdagen kan fortsætte som hidtil"*

Vores bekymring drejer sig ikke kun om de konsekvenser, som denne besparelse på ledelsen har her og nu, men også om det længere sigt. Vi forstår ikke, at man har valgt at skære ned på ledelsen, når erfaringer viser, at det netop er en stærk og kompetent ledelse, der er med til at garantere en god og bæredygtig institution. I den forbindelse finder vi det paradoksalt, at Københavns Kommune indenfor hjemmeplejen netop har meldt ud, at der skal satses på god, stærk ledelse, for at løfte

området. Her har man altså erkendt, at ledelsen er den nødvendige vej for at opnå kvalitet på området, hvorimod det modsatte forekommer på daginstitutionsområdet.

Til slut vil vi gerne komme med en åben invitation til dig. Kom ud i en af vores institutioner – eller dem alle – og mød vores ledere. Så kan du med egne øjne se, hvor stor en betydning de har for dagligdagen. Du kan se, at de ikke blot er administratorer men derimod omdrejningspunktet, der får det hele til at fungere!

*Vi beder om, at dette brev også indgår som hørings svar i den aktuelle høringsrunde.*

Med venlig hilsen,

Forældrebestyrelserne i de 9 institutioner; Adelgården, Bøgely, Christianshavns Asyl, Damhuset, Dybendalsvej, Frederik d. 6.s Asyl, Jagtvejens Asyl, Panumhaven og Sundby Asyl

*Asylselskabet, Børneringen, Danske Daginstitutioner, DLO, Frie Børnehaver  
og Fritidshjem, Menighedernes Daginstitutioner, Prinsessegården, SBBU*

København d. 6. juli 2010.

Til Børne- og Ungdomsudvalget samt Børne- og Ungdomsforvaltningen i København.

Paraplyorganisationerne har modtaget et høringsmateriale vedr. ny institutionsstruktur i Københavns Kommune, som vi herved gerne vil kvittere for. Vi vil forberede vores hørings svar hen over sommeren og indsende det senest d. 18. august.

Vi har imidlertid allerede nu nogle foreløbige kommentarer til høringsmaterialet og processen.

Perioden frem til den 18. august finder vi er en meget kort høringsfase. Dels er der sommerferier, der skal afvikles, og dels er der bestyrelser som skal finde muligheder for at kunne mødes og være beslutningsdygtige - og ikke mindst skal der være en demokratisk proces i hver enkelt institution. Vi indretter os selvfølgelig efter de givne omstændigheder, men vil ikke undlade at udtrykke, at vi finder, at det er en endog meget kort proces, og især når der er tale om så fundamentale forandringer.

Vi har noteret os, at Københavns Kommune vil indføre en ny ledelsesstruktur på det kommunale område, og at man ønsker en parallel struktur på det selvejende område med en forståelse af den selvejende institutions juridiske konstruktion, hvor det er institutionsbestyrelserne, der kan tage beslutning om evt. ny ledelses- og institutionsstruktur. Vi har også noteret os, at forvaltningen vil se på de forslag, som allerede er indsendt eller nu indsendes fra institutionsbestyrelserne, at der er åbnet op for tværgående initiativer og netværksdannelser på mindre end det først udmeldte børneantal, og at der sker en ligestilling af områderne, således at alle ledere tilbydes mulighed for lederuddannelse tonet efter deres opgaveportefølje og driftsforhold.

Selvejende institutioner drives som oftest af en bestyrelse med forældreflertal og med baggrund i en driftsoverenskomst med Københavns Kommune. Bestyrelsen er øverst ansvarlig for den selvstændige juridiske enhed, som den selvejende institution er, og skal varetage dennes interesser og vedligeholde dennes værdigrundlag og egenkapital. Bestyrelsens forretningsmæssige dispositioner er ansvarspådragende og følgelig kan den derfor ikke træffe beslutninger, som den ikke kender konsekvensen af. Da høringsmaterialet fra Københavns Kommune ikke indeholder budgetgrundlaget og den nye ressourcefordelingsmodel, ligesom materialet ikke indeholder informationer om, hvordan den nye ledelsesstruktur vil se ud, må vi råde bestyrelserne til at foretage et forbehold i deres svarbrev og ikke give bindende tilsagn, før disse er kendte.

Vi er bekymret for konsekvenserne af en evt. beslutning om ny institutionsstruktur for så vidt angår den pædagogiske kvalitet og nærværet overfor børnene, ledernes og medarbejdernes arbejdsmiljø og forældredemokratiet. Særligt finder vi det urovækkende, at der ikke foreligger en eneste beregning af, hvordan konsekvenserne for den enkelte institution vil kunne komme til at se ud, endelige simuleringer af de nye personalenormeringer. Især i de mindste institutioner, som skal dække den samme åbningstid som de store, og hvor ledernes timer indgår i dækning af denne, er

*Asylselskabet, Børneringen, Danske Daginstitutioner, DLO, Frie Børnehaver  
og Fritidshjem, Menighedernes Daginstitutioner, Prinsessegårde, SBBU*

der grund til at bekymre sig. Høringsmaterialet fremviser eksempler på en ny tildelingsmodel med et grundbeløb ned til 100.000 kr. - hvor det i dag er ca. 350.000 kr. En hurtig beregning vil vise, at de vil kunne forvente en nedskæring af personalet med en kvart million kroner i et budget på måske 2 millioner – eller en besparelse på 13 %, og det foruden de øvrige besparelser, der kan forventes. Vi har fremført, at en evt. ny ressourcetildelingsmodel må indeholde et grundbeløb, det må hvile på lighedsgrundsætningen, så borgerne ikke behandles ulige og at institutionen har mulighed for at dække åbningstiden pædagogisk forsvarligt, og at modellen må bygge på, at ledelsesarbejdet er mere end administration, samt at beregningen også må tage hensyn til størrelsen af det personale, som lederen skal styre og udvikle.

Paraplyorganisationerne ønsker at en ny økonomimodel, en ny ressourcetildelingsmodel (herunder det nye grundbeløb/garantibeløb og incitamentsstrukturen), og en ny ledelsesstruktur drøftes med os samlet, forinden beslutning herom tages. Ligeså ønsker vi samlet at medvirke til udvikling af en evt. ny driftsoverenskomst eller tillæg til den bestående.

Med henblik på at kunne rådgive vores tilknyttede institutioner bedst muligt, og med henblik på at kunne komme i gang med de opgaver, som vi har foreslået i vores tidligere brev, vil vi anmode om et møde om sagen hurtigst muligt.

Med venlig hilsen

*Asylselskabet Børneringen Danske daginstitutioner DLO Frie Børnehaver*

*Menighedernes Daginstitutioner Prinsessegårde SBBU*

AS 1

17

**Helle Juul Kofod**

---

**Fra:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Sendt:** 17. august 2010 14:37  
**Til:** BUFKP Kapacitetsstyring  
**Cc:** Børne- og Ungdomsforvaltningen  
**Emne:** VS: Høringsvar august 2010  
**Vedhæftede filer:** Høringsvar august 2010.doc

---

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

Hermed høringsvar fra de 9 ledere i Asylselskabet

Chr. Havn  
Inare by  
Indre Nembro  
Sindby  
Vantøse

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Med venlig hilsen

Lederne af de 9 daginstitutioner i Asylselskabet