

Ny institutionsstruktur for specialbørnehaverne, klynge SPECIAL og tilknytning for Centerbørnehaven i Menighedsbørnehavernes netværk ME7

Børne- og Ungdomsforvaltningen foreslår:

At institutionerne Guldregn, Specialbørnehaven Wagnersvej, Troldpilen, Krudtmøllen, Hvalen og De Fire Birke sammensluttes til klynge SPECIAL og, at forvaltningen frem til den 1. oktober diskuterer et forslag med Centerbørnehaven om enten at indgå i et Østerbronetværk eller klyngeSPECIAL eller en tilsvarende modelafklarer.

Stamoplysninger for klynge SPECIAL

| Institutions-navn | Adresse | Normering | | | | | | Kommunal/ Selvejende |
|------------------------------|-----------------|-----------|-----|----|----|----|----|-------------------------|
| | | Vg | Bh | Fh | Fk | Uk | Bp | |
| Guldregn | Lykkebovej 9 | Vg | Bh | Fh | Fk | Uk | Bp | Kommunal |
| | | | 22 | | | | | |
| Specialbørnehaven Wagnersvej | Wagnersvej 23 | Vg | Bh | Fh | Fk | Uk | Bp | Kommunal |
| | | | 21 | | | | | |
| Troldpilen | Rymarksvej 127 | Vg | Bh | Fh | Fk | Uk | Bp | Kommunal |
| | | | 21 | | | | | |
| Krudtmøllen | Gerbrandsvej 5A | Vg | Bh | Fh | Fk | Uk | Bp | Kommunal |
| | | | 16 | | | | | |
| Hvalen | Artillerivej 75 | Vg | Bh | Fh | Fk | Uk | Bp | Kommunal |
| | | | 27 | | | | | |
| De Fire Birke | Rymarksvej 5 | Vg | Bh | Fh | Fk | Uk | Bp | Kommunal |
| | | | 27 | | | | | |
| Klynge SPECIAL | I alt | | 134 | | | | | 134 |

*Stamoplysninger er fra 16/6-2010.

| | | | | | | | | |
|------------------|-----------------|----|----|----|----|----|----|------------------------------------|
| Centerbørnehaven | Borgervænget 11 | Vg | Bh | Fh | Fk | Uk | Bp | Menighedens Daginstitutioner (ME7) |
| | | | 27 | | | | | |

*Stamoplysninger er fra 16/6-2010.

Klyngeøkonomi SPECIAL (fra faktaark udsendt i juni)

| | |
|------------------------------------------|------------|
| Guldregn | 14.292.301 |
| Hvalen | 12.909.159 |
| Specialbørnehaven Wagnersvej | 12.370.840 |
| Troldpilen | 9.735.146 |
| Krudtmøllen | 7.871.972 |
| De Fire Birke | 15.185.685 |
| Centerbørnehaven | 15.653.462 |
| Sum af Budget primo juni 2010 | 88.018.565 |
| Sum af Klyngebesparelse* | 1.500.000 |
| Sum af Nyt budget efter klyngebesparelse | 86.518.565 |

*Klyngeøkonomien er incl. den syvende specialbørnehave; Centerbørnehaven (ME7), der har Menighedernes Daginstitutioner som administrationssselskab. Økonomien og besparelsen for Centerbørnehaven skal trækkes ud af klyngeøkonomien, såfremt den ikke bliver en del af denne klynge.

Resume af høringsvar

| Institution | Resume |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Personale i Guldregn | <p>Er bekymret for en dagligdag uden daglig synlig ledelse. De er bekymret for om antallet af enhedsledelsestimer kan modsvare kompleksiteten der foregår i et særligt dagtilbud som blandt andet er mange eksterne samarbejdspartnere og det tværfaglige samarbejde. De udtrykker vigtigheden i at kunne koncentrere sig om den særlige specialpædagogiske og terapeutiske behandling og som de frygter, vil blive mere forstyrret med mindre ledelsestid i en klyngemodell ved henvendelser i dagligdagen. Det fremføres, at der er flere sårbare familier, som kan have akut hjælp fra ledelsen. Den løbende supervision bliver fremhævet i forhold til alvorlige sygdomsforløb og dødsfald i børnegruppen. Personalet er utrygt ved MUS samtaler med en klyngeleder. 4 afsluttende spørgsmål: 1) Hvem skal tage sig af personalet hvis enhedslederen er væk? 2) Hvem skal yde krisehjælp ved alvorlig sygdom eller død i børnehaven? 3) Hvem skal holde øje med om problematikkerne ikke bliver for tunge så folk ikke går ned med stress? 4) Hvem giver den daglige omsorg for hver enkelt medarbejder på institutionen?</p> |
| Ledelsesteam i Guldregn | <p>Guldregn er bydækkende, meget specialiserede og har få børn. På grund af børnenes individuelle tilrettelagte behandlingsforløb og store funktionsnedsættelser kræves en stor tværfaglig personalestab. Hvert barns sag har mange interessenter, hvilket kræver meget ledelsestid, da børnehaven er bindeled mellem disse interessenter. I det overordnede perspektiv kunne klyngetanken skabe et fagligt netværk specialbørnehaverne imellem, men det fordrer en ledelse der har kendskab til de enkelte børn i den enkelte børnehave.</p> |
| Forældrebestyrelse i Guldregn | <p>Positive i forhold til en overordnet ledelsesform ved klyngeledelse. Har indvendinger mod at fjerne souschefstillingen. Vigtigt at ledelsen har tid til de enkelte forældre med hjælp og vejledning. Er bekymret, hvis der ikke er en konstant bemanning af kontoret og dermed forstyrrer stuerne ved omstilling. Udarbejdelse af nyhedsbreve og arrangering af sammenkomster er man bekymret for ikke bliver varetaget i samme omfang i en klyngeledelse.</p> |
| Ledelsesteam i Troldpilen | <p>Bekymring for ny struktur. Man kan ikke sammenligne specialområdet med almenområdet. Specialbørnehaverne er Bydækkende og specialiserede. Tilknyttet mange interessenter til hvert barn. Der er et tæt forældresamarbejde i forhold til handleplaner. Der er løbende supervision fra ledelsen til personalet på grund af børnenes og forældrenes problematikker. Der er meget koordination i forhold til kørsel. Ledelse til mange faggrupper. En enhedsleder mener man ikke kan håndtere alle ledelsesopgaverne, og man derfor må uddelegere til medarbejdere eller skære opgaverne væk. Nødvendigt med ledelsesteam til sparing og opgavevaretagelse. Henvises derudover til Århus kommune hvor specialinstitutionerne ikke er en del af klyngestrukturen.</p> |

| | |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Personale i Troldpilen | Bekymring for øgede arbejdsbyrde, dårligere arbejdsmiljø, manglende opbakning fra enhedslederen, ved enhedslederens fravær, mindre tid til børnene, kommende samarbejde med klyngelederen. Sætter en ære i det høje faglige miljø, som frygtes bliver sårbart ved en klyngestruktur. Vil gerne have løbende information om hvad indførelsen af klyngeledelsen indebærer og hvad jobbeskrivelserne bliver for enhedslederen og klyngelederen. |
| Ledelsesteam i Krudtmøllen | Specialområdet afviger fra almenområdet med de generelle kriterier for klyngeledelse, da der ikke er et nærmiljø og børnetallet er mindre. Derudover er specialbørnehaverne specialiserede. Sårbare ved fravær, da den geografiske spredning af specialbørnehaverne gør, at man ikke kan låne medarbejdere mellem specialbørnehaverne. God ledelse er, at skabe en attraktiv arbejdsplads, stor specialviden og godt arbejdsmiljø. Bekymret for større ledelsespres ved fraværet af dagligt ledelsesteam og dermed en mindre synlig og nærværende ledelse. Ledelsen er bindeleddet for forældre i det sociale system. Souschefens opgaver bliver uddelegerede til pædagoger med den konsekvens at tiden tages fra børnene. Er afhængig af sparing i ledelsesteamet. anbefaler at man venter på resultatet fra almenområdet, før man implementerer det på specialområdet og regner på besparelsen igen. Hvordan skal kompetencerne placeres i de enkelte specialbørnehaver? Skuffelse over, at der ikke har været nok fokus på ledelsesteamets psykiske arbejdsmiljø i nuværende situation. |
| Personale i Krudtmøllen og De Fire Birke | Hvordan skal en klyngeleder kende alle børn og forældre? Hvem skal tage de svære samtaler og tage sig af personalet hvis enhedslederen er fraværende? Hvordan skal souschefens arbejde fordeles? Derudover er man bekymret for hvordan samarbejdet mellem pædagoger, enhedslederen og klyngelederen skal foregå. Bekymret for om de nuværende administrative arbejdsopgaver, souschefen varetager kan føre til en mere stressende dagligdag med dårligere arbejdsmiljø. Bekymret for om den behandlingsmæssige indsats får dårligere betingelser og dermed betyder dårligere behandlingsindsats for det enkelte barn. |

| | |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Forældrebestyrelse i De Fire Birke | Ikke principielt imod klyngeledelse. Komplexiteten i ledelsesopgaverne er dog af en karakter, at souschefen er nødvendig. Stor del af kontakten med støtte og rådgivning går gennem kontoret da børnene bliver transporteret i bus. Koordinering af kørslen og samarbejde med behandlergruppen sørger ledelsen for. Derudover sker det desværre at nogle af børnene på grund af deres sygdomme dør, som fordrer et stor ledelsesansvar og som kan være vanskeligt at stå ledelsesmæssigt med alene. Bemanding af kontoret i hele åbningstiden vil ikke være muligt i en klyngestruktur såfremt souschefen ikke er der. Ved enhedslederens fravær er man bekymret. Der har desværre været et større sygefravær i institutionen, som man er bekymret for bliver større ved nedlæggelse af souschefstillingen. Medlemmer fra Børne- og ungeudvalget har selv set, at børnene i specialbørnehaverne kræver en del mere opmærksomhed. Bekymret for at pædagogerne skal påtage sig flere administrative opgaver i en klyngestruktur. Foreslår derfor at man bevarer souschefen, eventuelt med et lavere timetal. |
| Forældrebestyrelse i Krudtmøllen | Kan godt se det fornuftige i en ny organisationsstruktur ved at tilrettelægge det på en forsvarlig måde. Kan tilslutte sig brevet fra forældrebestyrelsen i Guldregn. Bekymret for pædagogernes arbejdstid med børnene bliver beskåret ved nedlæggelse af souschefens stilling. Frygter mere tid til transport for enhedslederen ved møder med klyngelederen og de andre enhedsledere. Det er svært at gennemskue det økonomiske set up i den nye organisation. Frygter at behandlingstilbud bliver mere pasningstilbud. Ser det svært med at etablere en ledelsesuddannelse indenfor et sådan specialiserede område. |
| Souschef i De Fire Birke | Ser enkelte dele i forslaget kan berige arbejdet i de 6 kommunale specialbørnehaver. Et mere formaliseret samarbejde og tilknytningen til et distrikt er positivt. Det er urealistisk at en enhedsleder kan magte specialiserede og mangeartede opgaver. Klyngelederen vil være for langt væk fysisk og mentalt for at være sparingspartner med enhedslederen. Ved enhedslederens fravær vil der være behov for en anden ledelsesrepræsentant til de daglige ledelsesopgaver. Hvis opgaverne bliver tildelt pædagogerne, går tiden fra børnene. At samle nogle af de administrative opgaver vil give mere aflastning til det daglige arbejde, men at viderebringe og følge op på dette tager tid. Samlet set menes der ikke, at klyngetankegangen er tilstrækkeligt gennemarbejdet. |
| Personale i Hvalen | Hvem skal varetage enhedslederens opgaver ved dennes fravær? Hvordan skal souschefens opgaver fordeles? Bekymret for at det betyder ekstra opgaver til personalet. Bekymret for hvem der skal varetage de svære forældresamtaler hvis enhedslederen er fraværende. Bekymret for samarbejdet mellem enhedslederen og klyngelederen vil tage tid for den daglige ledelse. Hvordan skal samarbejdet mellem klyngelederen, enhedslederen og pædagogerne organiseres? |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Personale i Specialbørnehaven Wagnersvej (gl. CP børnehaven) | Svært med hørings svar når tiltag er overordnede og uigennemskuelige. Mangler konkret indhold i klyngelederen og enhedslederens opgaver. Er ikke afvisende over for en form for centralisering, men er bekymret for hvem der skal varetage enhedslederens opgaver (især akutte) ved dennes fravær. Kørselskoordinering og personalemangel bliver brugt som eksempler. Er bekymret for om man på Wagnersvej stadig selv kan bestemme om der kun skal være uddannet personale i faste stillinger i den nye klyngestruktur. Hvem skal modtage nye børn og familier? |
| Handicaprådet i Københavns kommune | Beklageligt med besparelse på børneområdet. Bekymret for længere transporttider for børnene som i dag går i specialbørnehave i Valby, Kgs. Enghave og Amager ved en klynge på Østerbro. Vigtigt at de enkelte enheder kan bevare deres pædagogiske særpræg. Støtter op omkring forældrebestyrelse og forældreråd. Opfordrer til fokus på hvordan man bevarer og styrke den pædagogiske faglighed trods besparelser på ledelsestid og administration, men er bekymret for at disse besparelser vil medføre serviceforringelser. |
| Bestyrelsen i Centerbørnehaven (står også under område: Menighedernes Daginstitutioner, klynge ME7) | Af høringsmaterialet fremgår det, at det har været svært at placere den selvejende institution Centerbørnehaven, da Centerbørnehaven ikke naturligt har et netværksfællesskab. De andre selvejende institutioner tilhører normalområdet og de andre specialbørnehaver er kommunale. Centerbørnehaven er tæt knyttet til Spastikerforeningen, historisk ved Spastikerforeningens rolle ved oprettelsen af Centerbørnehaven og ved 3 pladser i bestyrelsen. Opfordrer til at Centerbørnehaven drives videre udenfor og parallelt med en evt. klyngeorganisering. Centerbørnehaven er åben overfor en hver form for fagligt samarbejde som kan kvalificere tilbuddet. Kede af besparelser, men vil naturligvis imødekomme disse. Interesseret i dialog med forvaltningen, hvordan en besparelse kan udmøntes så den imødekommer de politiske ønsker. Spastikerforeningen har tilkendegivet sin tilslutning til indholdet i høringsvaret. |

Forvaltningens svar

I forhold til klyngeledelse har der foregået en særlig tæt parallel proces med Specialbørnehaverne. Det har været i form af flere arbejds møder, hvor Specialbørnehaverne er kommet med input i forhold til, hvad forvaltningen skal være særlig opmærksom på ved klyngeledelse på et specialområde. Møderne har været præget af aktiv dialog og er endt med en række skriftlige anbefalinger.

Derudover har der været dialogmøde med forældrebestyrelser, hvor baggrunden for forslaget er blevet fremlagt. Endelig har der været møder med LFS, S.L. og Spastikerforeningen.

Forældrebestyrelserne kan principielt se nogle muligheder i klyngeledelse. Der er dog en del bekymringer, som de deler med Specialbørnehaverne.

Grundlæggende mener Specialbørnehaverne, at dagligdagen er meget forskellig i forhold til de almene daginstitutioner ved ledelsesopgaverne. Ledelserne og bestyrelserne mener som udgangspunkt, at Specialbørnehaverne ikke kan undvære souschefen. Ved enhedslederens

fravær vil der være behov for en anden ledelsesrepræsentant til de daglige ledelsesopgaver. Derfor er Specialbørnehaverne bekymret for, at pædagogerne skal påtage sig flere administrative opgaver i en klyngestruktur.

Der bruges meget tid på forældresamarbejde, som bestyrelserne også fremhæver som en vigtig og nødvendig opgave. Derudover mener Specialbørnehaverne, at kompleksiteten i opgaverne er stor.

Det er vurderingen, at disse bekymringer skal håndteres ved, at en del af enhedslederens nuværende arbejdsområder bliver placeret hos klyngelederen. Dermed bliver der mere tid for enhedslederen, til at tage sig af den daglige drift, derunder de områder som fremhæves fra personalet, som for eksempel supervision og MUS samtale og fra forældrene som for eksempel råd og vejledning. Ved enhedslederens fravær skal det sikres i ledelsesteamet i de 6 specialbørnehaver sammen med klyngelederen, at personalet kan få den hjælp som er nødvendig.

I forhold til sparring for enhedslederen, skal klyngelederen sammen med ledelsesteamet i klyngen, udarbejde planer for dette.

Klyngeledelse skal ses som en mulighed for at udføre strategisk ledelse, som tager højde for ledelsesopgavens stigende kompleksitet og sikrer et mere forpligtende samarbejde mellem specialbørnehaverne. Hermed vil det give øget mulighed for pædagogiske aktiviteter på tværs af enhederne og et tættere formaliseret samarbejde i forhold til kompetenceudvikling og personaleudvikling.

Opgavefordelingen mellem klyngelederen og enhedslederen vil tage udgangspunkt i de jobprofiler der bliver udarbejdet i forvaltningen. Derudover arbejder forvaltningen sammen med de nuværende ledelser i Specialbørnehaverne og LFS på at kvalificere opgavefordelingen yderligere i relation til de forhold, der særligt gælder for Specialbørnehaverne. I dette arbejde tages der udgangspunkt i de anbefalinger, der allerede er udarbejdet på arbejds møderne. Anbefalingerne vil også indgå i de endelige jobprofiler, der rekrutteres efter til klyngeSPECIAL.

I forhold til klyngesammenlægning, har det været klart, at den selvejende institution Centerbørnehaven står i en anden situation end de 6 andre kommunale specialbørnehaver, på baggrund af status som selvejende institution. Derfor har forvaltningen peget på et netværk af andre selvejende institutioner i et netværk på Østerbro under Menighedernes Daginstitutioner. Bestyrelsen og institutionen ønsker ikke at indgå i nogen forpligtende klynger eller netværk. Det skal endelig afklares inden den 1. oktober, hvordan Centerbørnehaven kan arbejde i en model, som opfylder forvaltningens forventninger til ny institutionsstruktur.

Med hensyn til aktør 1, skal det fastslås, at MUS samtaler foregår med nærmeste leder. Med hensyn til aktør 13 (Handicaprådet) og deres bekymring for længere transporttider for børnene, som i dag går i specialbørnehave enten i Valby, Kongens Enghave og Amager, kan det oplyses, at disse børn kan blive ved med at gå i disse specialbørnehaver, da klyngestrukturen handler om ledelsesmæssige forandringer.

Konklusion

Børne- og Ungdomsforvaltningen anbefaler at fastholde Specialklyngen for de 6 kommunale Specialbørnehaver og vil frem til 1. oktober afklare det kommende tilhørsforhold for den selvejende specialbørnehave Centerbørnehaven.

Indstilling ny institutionsstruktur: Generelle høringsvar.

Resume af høringsvar

| Institution | Resume |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BUPL Hovedstaden | <p>Forslaget bør ikke gennemføres:</p> <ul style="list-style-type: none">• Det vil forringe kvaliteten i det pædagogiske tilbud• Det håndterer ikke mangfoldigheden i dagtilbud• Det øger bureaukratiet• Besparelsen er udokumenteret og utroværdigt• Udviklingen af strukturen skal tage udgangspunkt i lokalt forankrede processer• Forslaget baserer ikke på grundige analyser og er ikke velforberedt, derimod lader man hånt om viden fra andre kommuner• Forvaltningen svigter sin opgave ift. At belyse konsekvenserne• Forslaget er brud med selvforvaltningen og økonomisk decentralisering.• Pædagogikken vil blive styret ud fra økonomiske kriterier• BUPLs erfaring fra hele landet viser, at institutionsstrukturen skal udvikles ved lokalt forankrede projekter, med fokus pædagogik |

| | |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LFS | <ul style="list-style-type: none"> • Antallet af selvejende institutioner skaber usikkerhed, om strukturelle beslutninger kan gennemføre i praksis på hele området og resulterer i meget uensartede udgifter på samme type pladser • Forslaget om klyngestruktur er den rigtige alternativ til grønthøsterbesparelser • Den endelige vurdering af forslaget afventer en ændring af demografimodellen, således at en stigning i børnetallet ikke i sig selv medfører ufinansierede merudgifter fremover • Klyngestrukturen giver mulighed for reelle bottom-up processer og dialog mellem klyngelederne og udvalget • Klyngestrukturen forudsætter understøttelse på en række punkter: Ny budgetmodel der entydigt understøtter store institutioner; en teknologisk understøttelse af klyngerne; kompetenceudvikling for lederne; fokus på arbejdsmiljø og pædagogiske udviklingsmålsætninger; en proces ift. Klubområdet. • Der anbefales en styregruppe til implementering af strukturen, med mindst en repræsentant fra LFS og en fra den kommunale ledersektion. • LFS er enig i, at de enkelte enheder bevarer deres pædagogiske særpræg • Der skal sættes fokus på de potentielle udviklingsmuligheder for fagligheden i den nye struktur. • Etablering af stærke ledernetværk. • Der skal skabes logistiske rammer for samarbejdet på tværs af institutionerne • Processen skal have stor fokus på arbejdsmiljø |
| LFS almen ledersektionsbestyrelse | <ul style="list-style-type: none"> • Der er tale om en radikal organisatorisk forandring • Institutionskultur er i høj grad præget af decentralisering og pædagogisk og ledelsesmæssig autonomi • Nærhed, kontinuitet og tryghed skal fastholdes som bærende principper i det pædagogiske arbejde • Der skal være direkte top-down og bottom up dialog mellem klyngelederne og Børne- og Ungdomsmøder f.eks. via 2-4 årlige dialogmøder • Samarbejde, respekt og tillid skal være ledetråde i udviklingen • Der skal rettes op på ledernes psykiske arbejdsmiljø og de skal tilbydes kompetence- og udviklingsforløb • Der skal udarbejdes en tydelig og systematisk kommunikations- og inddragelsesplan • Man skal have fokus på gældssanering • Besparelsen skal fordeles ligeligt mellem de kommunale, de selvejende, KKFOer samt de "rene" klubber • Budgetmodellen og den konkrete besparelse skal offentliggøres hurtigst muligt • Besparelsen vil gå ud over børnene. |

| | |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HK klubben i BUF | <ul style="list-style-type: none"> • Det savnes at klyngeledelse, og formålet om en mere ensartet administration, sættes i sammenhæng med den eventuelle politiske version for hele den administrative apparat- • Alle ansætte skal huskes, også de HKer, som pt. er ansat af flere institutioner og derfor oplever deres ansættelsesforhold truet. |
| De selvejende institutioners paraplyorganisationer i fællesskab | <ul style="list-style-type: none"> • Forslaget om klyngeinstitutioner bør være en ommer, der ønskes selvvalgte netværk frem for pålagte klynger. • De foreløbige meldinger om budget 2011 er bekymrende. De samlede besparelser vil gøre det umuligt at fastholde den pædagogiske kvalitet. • Der opstilles en række spørgsmål som skal afklares, før institutioner kan tage stilling til, om det er muligt at indgå i netværk • Spørgsmålene omhandler: jura, personale ansvar, opgaver og ansvar i et netværk, bestyrelsens ansvar, økonomisk og administrativt ansvar, personalets retstilling, fordeling af børn i netværket og ressourcemodel. • Oplægget til klynger på det selvejende område er for usikkert og ubearbejdet. • Flere institutioner har tilkendegivet, at de er positivt overfor en model, hvor de indgå i lokale netværk. • Paraplyerne vil gerne indgå drøftelser med forvaltningen om spørgsmålene • Det foreslås at netværksledelse / klyngeledelse tages af bordet. Man er ikke overbevist om at de anslåede besparelser kan opnås. • Paraplyerne vil indgå i en konstruktiv dialog om, hvordan administrationen for institutionslederne kan forenkles |

| | |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Menighedernes Daginstitutioner (MDI) | <ul style="list-style-type: none"> • MDI enig i nødvendigheden i at arbejde for faglig og økonomisk bæredygtige institutioner • Store strukturforandringer kræver tid • Forpligtende netværk forpligter sig til de samme besparelser som klynger • BUF har ledelsesmæssige og økonomiske udfordringer på institutionsområdet • MDI vil arbejde med forpligtende netværk efter forbillede af SESAM i Århus, med fokus på selvforvaltning, kerneydelsen og HR • MDI positiv overfor at processen kører i 2 spor • MDI beklager kommunens restriktive adgang ift. Tjenestemænd • MDI ønsker skriftlige aftale med kommunen for både netværk og den enkelte enhed • Der skal reduceres i ledelseslagende, men netværk skal selv finde løsninger • Budgetter på institutions- og netværksniveau skal senest udmeldes i oktober 2010 – klynger og netværk skal forholdsmæssigt tage den samme besparelse • Der skal arbejdes på administrative forenklinger • Der skal afsættes økonomiske ressourcer i processen til bl.a. HR • På det selvejende område vil den enkelte bestyrelse stadig være økonomisk ansvarligt • Der vil fortsat være en forældrebestyrelse pr. (juridisk) enhed • Det er nødvendigt med kompetenceudvikling af miljøet. |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Institutionernes repræsentantskab på Amager</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Jobbeskrivelser for klynge- og pædagogisk leder viser, at ingen aner hvad de nuværende ledere laver. Arbejdet er kompliceret og omfangsrigt og faren for fejl vil stige med indførelse af klyngeledelse • Det er uklart hvem der skal ansættes i klyngelederstillinger? • Hvordan bliver lønnen for de kommende ledere? Hvor ligger budgettet til klyngelederens løn? • Hvad med økonomi til souschefer, som først skal opsiges? • Hvor skal klyngelederen sidde og hvordan finansieres evt. nye kontorer? Der frygtes en loyalitetsproblematik, hvis lederen placeres på en af enhederne. • Hvordan bliver kønsfordelingen mellem klyngeledere og pædagogiske ledere? • Der savnes en beregning af, hvordan besparelsen på ledelse giver flere pædagogtimer • Den udsendte beregning af de enkelte klyngers besparelse er misvisende, idet den er beregnet på nuværende økonomi og budgetmodel. Desuden er faste udgifter medregnet. • Det opfordres til at den kommende budgetmodel bliver enkelt og gennemskueligt • Der bliver ikke lyttet til institutionslederne • Det ønskes at Amager bliver et forsøgsområde for kommunalt netværksledelse • Det beklages meget at alt skal gå så hurtigt. |
| <p>Børneringen</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Forslaget om ny struktur er unuanceret og ud af trit med de selvejende institutioners virkelighed. • Det er vanskeligt at se omfanget af de budgetmæssige reduktioner • Besparelsen vil gå ud over kvaliteten |
| <p>Forældreforeningen "Brug folkeskoelen</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Nødvendigt, at klyngeinstitutioner indeholder initiativer, der sikrer etnisk og socialt blandede institutioner. • Det er nødvendigt for at fastholde en blandet og bæredygtig elevsammensætning på skolerne. • Forening undrer sig over, at dette ikke er medtaget som princip for klyngerne. |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KFO | <ul style="list-style-type: none"> • KFO kan ikke støtte planerne for klyngeledelse • Planerne vil have store omkostninger for Københavns børn • De økonomiske og faglige baggrunde for strukturændringen er mangelfulde • Der mangler fokus på børn. Små institutioner skaber tryghed og er efterspurgte • Selvforvaltning, mangfoldighed og ejerskab i det nære forringes • Forældreindflydelse forringes, forældrebestyrelser i den enkelte enhed mister indflydelse. At flytte forældrebestyrelseskompetencen på klyngeniveau er et angreb på forældres mulighed for at få indflydelse. • Områdeledelse har i andre kommuner ført til flere private institutioner • Børn har krav på faste rammer og voksne, ikke fleksibel stordrift. Det vil især ramme børn med særlig behov • I Århus har områdeledelse drænet kommunekassen og skadet demokratiet. Det er uforståeligt at der ikke lyttes til andre kommuners erfaringer |
| Fællesråd for fritidshjem og klubber | <ul style="list-style-type: none"> • Forståelse for ønsket om at finde besparelser, der ikke gør ondt, skeptisk om klyngeledelse er en sådan besparelse • I implementeringsfasen flyttes fokus fra kerneydelsen • Besparelsen tages forlods, det vil få store konsekvenser for medarbejder og børn • Det er svært at se besparelsen i at indføre et nyt ledelseslag • Det er svært at se, at konstruktionen giver mere tid til pædagogisk ledelse og personaleledelse |
| Foreningen SBBU | <ul style="list-style-type: none"> • Høringen anses som skinproces, idet bydelsmøder allerede organiseres efter klyngemodellen. • SBBU er tilfreds med den grundlæggende klyngemodel forslået for institutioner tilknyttet deres forening • SBBU mener ikke, at den udmeldte besparelse kan indhentes. Det viser erfaringer fra andre kommuner. • Forslaget vil forringe kvaliteten og serviceniveauet. |
| Nørrebros pædagoger (underskriftsindsamling) + Absalon's Have (vesterbro) | <ul style="list-style-type: none"> • Det bliver umuligt at bevare det gode børneliv i den nye struktur. • Opponeres imod ferielukning i form af intern koordinering af ferier • Demokratiet på området kan ikke bevares • Det vigtige pædagogiske relationsarbejde i institutionerne kan ikke bevares |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Christianshavn lokaludvalg | <ul style="list-style-type: none"> • Beklageligt at planen sendes i høring i sommerferien • Beklageligt at der allerede er sendt budgetter ud til klynger, det giver indtryk af at der er tale om en skueproces • Hvorfor ikke vente på evalueringen fra Århus? • Man tror ikke på forslaget som virker som en panikløsning. Det risikeres at fagligheden lider skade • Man ville foretrække at der fortsat var et ledelsesteam i institutionerne. Klyngelederen mister følingen med den pædagogiske hverdag • Det bliver fremover vanskeligt at rekruttere ledere og sikre kontinuiteten i institutionerne • Der tvivles på at der kan opnås stordriftsfordele. • Hvordan påtænkes ungdomsklubber indplaceres i det nye system? • Det foreslås, at man afventer rapporten fra Århus og bruger tiden på i samarbejde med fagets personale at finde alternative besparelser. • Det foreslås at penge fra Parkering København overføres til BUF. |
| Bestyrelsen for Bispebjerg Kulturcenter og Bestyrelsen for Rymarksvænget Aktiv Center. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Bestyrelsen anbefaler at trække forslaget tilbage ○ Bekymrende at forslaget ikke tager højde for institutionernes forskellige betingelser og opgaver. ○ Høringen anses som skinproces, idet bydelsmøder allerede organiseres efter klyngemodellen. |
| Skolebestyrelsen ved Kirkebjerg Skole | <ul style="list-style-type: none"> ○ Forslaget om klyngeledelse er kun møntet på besparelser og er uden visioner. ○ Princippet om 0-13 års institutioner giver ikke mening, da der er stor interesseforskel i aldersgruppen. ○ Fritidshjemmene, der er tilknyttet skolen, har forskellige organisationsformer. Det vil fremadrettet blive en hindring for samarbejdet, når disse klynges forskelligt. ○ Klyngetilhørsforholdet vil ødelægge centertanken, hvilket vil få stor indflydelse på skolens pædagogiske praksis og elvernes hverdagsliv. ○ Klyngeledelse virker bureaukratisk og fordyrende ift. til at få et samarbejde med fritidshjem i flere klynger til at fungere. ○ Arbejdet med overgang fra børnehave til fritidshjem vil være i fare ved klyngestruktur. ○ Alternativt kan samarbejdet i en landsbystruktur af institutioner være udgangspunkt for den nye organisationsform. |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Valby Lokaludvalg med bemærkninger fra Forældrenetværket i Valby</p> | <ul style="list-style-type: none"> ○ Der er ikke dokumentation for de forventede besparelser. ○ Der er ikke analyseret på konsekvenserne for den pædagogiske kvalitet. ○ Positivt at fjerne nogle af de administrative opgaver, men de kunne flyttes til centralforvaltningen i stedet til klyngelederen. ○ Klyngeledelsen kan risikere at blive et ekstra bureaukratisk led og en ensretning af institutionerne. Vigtigt at forældreindflydelsen i de enkelte enheder fastholdes. ○ Økonomisk råderum og pædagogik kan ikke skilles ad. ○ Mange beslutningskompetencer trækkes ud af institutionerne. |
| <p>Indre By Lokaludvalg Thomas P. Hejles Fritidshjem, Thomas P. Hejles Klub og Vatov Fritidshjem – selvejende Souscheferne i Skansebjerg, Trekløveren, Børnehuset Håbets Allé, Slottet, Udflytterbørnehaven Vindsuset</p> | <ul style="list-style-type: none"> ○ Ændringer bør være frivillige. Institutionerne i Indre ○ By har fysiske forhold som ikke fordre nedskæringer – fx langt til legeplads, flere etager. ○ Souscheferne indgår i dag i det pædagogiske arbejde, derfor svært at se besparelsen. ○ Det har været svært med borgerdialog i sommerferien. ○ Svært at se de pædagogiske fordele og økonomiske besparelser, som klyngerne skulle medføre. Vil i stedet gerne indgå i en netværksstruktur, hvor bestyrelser og ledelse bevares, men med et kontraktmæssigt og forpligtende netværkssamarbejde. ○ Det er ikke kun en økonomisk sparerunde, men også en pædagogisk sparerunde. Hvordan opnås besparelsen på souschefstillingerne, når de skal omfordeles og der skal være løn til klyngelederne. |
| <p>Brønshøj-Husum Lokaludvalg</p> | <ul style="list-style-type: none"> ○ Bekymret for så store strukturændringer på så kort tid inkl. så store besparelser. ○ Frygter, at mangfoldigheden går tabt. ○ Lokaludvalget tvivler på om besparellesprovenuet kan opnås, og at beregningerne er uden hold i virkeligheden. |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Vanløse Lokaludvalg Referat af borgermøde Arbejdsgruppen Børn/Unge/Skole</p> <p style="text-align: right;">for</p> | <ul style="list-style-type: none"> ○ Det har været vanskeligt med borgerinddragelse hen over sommeren. ○ Erfaringer fra Århus og Hvidovre viser at klynger ikke har ført til besparelser. I stedet medfører klynger en grønthøster. ○ Besparelsen vil medføre færre hænder til børnene. ○ Klynger fører til større afstand mellem de, der har den daglige kontakt med børnene, og de der har det økonomiske ansvar ○ Lukkedage bør koordineres for hele byen, da mange forældre har børn i flere klynger. ○ Der er klynger på tværs af skoledistrikter, hvilket kan give problemer. ○ Undrende over at man ikke afventer evaluering af klyngeledelse i bl.a. Århus. ○ Lukkedage bør koordineres. Ikke alle institutioner er indrettet til alle aldersgrupper. Det kræver ekstra af personalet fx i form af afspærring af legeplads. |
| <p>Østerbro Lokaludvalg</p> | <ul style="list-style-type: none"> ○ Forståeligt at ville lette administrationsbyrden ved dannelse af klynger. ○ Dog bekymret for at institutionernes særpræg forsvinder, ○ Bekymring over at forældreindflydelsen begrænses. ○ Bekymring over at 6 af de 11 klynger er væsentlig større end en normering på 230-400 point pr. klynge. ○ De kunne sammensættes på anden vis, så klynger på 6-800 point sammensættes med færre enheder og dermed færre point. ○ Forslag til sammensætning fremgår af høringsvaret. |
| <p>Nørrebro lokaludvalg</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Kan se fordele ved at de pædagogiske ledere aflastes fra det administrative arbejde • Strukturen giver mulighed for at strømline samarbejdet mellem børnehaver og skoler • Strukturen giver muligheder for en aktiv fordelingspolitik • Hver institutions skal bevare sin egenart • For at sikre demokratiets rødder skal hver institution have en forældrebestyrelse • Man føler sig ikke sikker på, at den forventede besparelse kan hentes (erfaringer fra Århus) |
| <p>Amager Vest lokaludvalg</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Man har forståelse for formålet om at spare igennem en rationalisering af driften • Det vurderes, at det ikke er realistisk at den forventede besparelse kan indhentes • De pædagogiske ledere vil have stor mødeaktivitet og derfor være væk fra institutionen • Der vil stadig være brug for en stedfortræder • Besparelsen vil ramme den pædagogiske pasning af børnene |

| | |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bispebjerg Lokaludvalg | <ul style="list-style-type: none"> • I lyset af BUFs økonomiske situation tages planen til efterretning. • Lokaludvalget mener dog, at institutionerne og det forbyggende indsats på Bispebjerg skulle styrkes • Forvaltningen og udvalget opfordres til, at gennemføre processen så nænsomt som muligt. • Der skal lyttes til alle konstruktive forslag • Børn skal ikke stilles dårligere efter klyngeledelsen • BUF, BUU og Bispebjerg Lokaludvalg skal i samarbejde afholde møde med bestyrelser og ledere af de nye klynger for at belyse evt. utilsigtede konsekvenser • Der skal findes en løsning, så den hidtidige model for forældreinddragelse i bestyrelsesarbejdet ikke kortslettes |
| Ledere i Brønshøj / Vanløse | <ul style="list-style-type: none"> • Argumenterer imod besparelsen på forplejning |
| 1 borger | <ul style="list-style-type: none"> • Der opfordres til at klyngeledelsen udskydes til rapporten om klyngeledelse i Århus kendes til efteråret. Klyngeledelse i Århus er sammenlignelig, idet der også her blev slået institutioner sammen under 1 leder |
| 1 borger | <ul style="list-style-type: none"> • Stor utilfredshed med forslaget • Forsøg i andre kommuner viser, at der ikke kan spares og at der er ingen fordele for børnene • Der bør i stedet i samarbejde med institutionerne udarbejdes en plan om, hvilke dele af administration og budget med fordel kan centraliseres. |
| 1 borger | <ul style="list-style-type: none"> • Klyngestrukturen vil blive ødelæggende for institutionerne • Der skal findes andre besparelser, giv institutionerne lov til selv at levere sparemålet • Der fjernes det vigtige kulturbærende lag af chefer og souschefer • Uden lokal chef der skaber lokal vision og engagement vil institutionerne miste deres særpræg |
| 1 borger | <ul style="list-style-type: none"> • Protestskrivelse mod besparelser <ul style="list-style-type: none"> ○ Klyngeledelse er ikke en moderne form for ledelse, men udtryk for topstyring. |
| 1 borger | <ul style="list-style-type: none"> ○ Klagebrev over diverse besparelser på institutionsområdet. |
| 1 borger | <ul style="list-style-type: none"> ○ Protestbrev over diverse besparelser på institutionsområdet, samt forslaget om klyngeledelse |

| | |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 borger | <ul style="list-style-type: none"> • Høringssvar på de varslede besparelser • Har ikke set tal fra andre kommuner, hvor besparelser er dokumenteret – frygter derfor grønthøsterbesparelse • Efterspørger konkrete forslag til, hvad Adashøj og Lomholts Villa kan spare på, så det ikke berører varme hænder. • Skal børn, der har bedst af små institutioner ikke længere have mulighed for det? • Skal det ikke længere være muligt for børn i Københavns Kommune at komme ud i naturen? • Frygt for at institutionerne skal tilpasse sig hinanden • Hvorfor er det geografien og ikke eksisterende samarbejde, der er fokus på i klyngedannelsen? • Hvordan skal problematikken omkring de enkelte institutioners foregående underskud håndteres? |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Forvaltningens svar

Langt de fleste spørgsmål og kritikpunkter fremlagt i de generelle høringssvar kan adresseres i indstillingen og de dertil hørende bilag. Derfor kommenteres her kun på de punkter, som der ikke umiddelbart kan findes svar på i dette materiale.

- Dialog med paraplyorganisationerne: Der har siden midten af maj måned været afholdt løbende møder med paraplyorganisationerne – både i fællesskab og bilateralt. Der er sidst blevet afholdt møde med Frie Børnehaver den 8. juli, på baggrund af den omtalte henvendelse fra paraplyorganisationerne den 6. juli. Forvaltningens formål med møderne har været:
 - at blive enige om modeller for netværk, hvor en lang række af de i paraplyernes fælleshøringssvar nævnte problemstillinger skulle afklares.
 - At få tilbagemeldinger om, hvilke institutioner der mest hensigtsmæssigt skulle indgå i netværk.

Forvaltningen har modtaget en række skitser til netværksmodeller, som der kan etableres netværk på baggrund af. Desuden har en lang række institutioner indsendt forslag til konkrete netværk. Disse efterkommes i videst mulig omfang.

Økonomi

- Faste udgifter indgår kun i faktaarkets fremstilling af nuværende økonomi. Besparelsen er udelukkende beregnet på antal pladser i klyngen.
- Der er ikke meldt budgetter ud til klyngerne. Der er beregnet et skøn af den kommende besparelse på baggrund af den nuværende økonomi.
- Klyngeledelse etableres fuld ud med en 80 mio. besparelse allerede fra 2011. Dette giver i 2011 og 2012 mulighed for at indgå aftaler, som reducerer omfanget af evt. nødvendige afskedigelser og sikrer besparelsen på trods af varslingsperioder.
- Lokalt forankrede processer: Børne- og Ungdomsforvaltningen har via løbende dialogmøder, arbejdsgrupper, kommenterings- og høringsfasen søgt at sikre inddragelse og tilbagemeldinger direkte fra de medarbejdere, som arbejder lokalt med kerneydelsen. Der har ikke været tale om en bottom-up proces, men det har været formålet at indhente mest muligt lokalt viden.
- Hvis klyngeledelsen vedtages flyttes forvaltningens fokus fra struktur til support, udvikling og arbejdsmiljø. BUF er meget opmærksom på de store udfordringer, som strukturændringer medfører i den enkelte institution.

