

**BILAG 7**

27-08-2010

**Den videre proces – implementering og øvrige aktiviteter**Sagsnr.  
2010-125300Dokumentnr.  
2010-580139

Der etableres klynge- og netværksledelse fra og med den 1. januar 2011 på hele institutionsområdet såfremt forvaltningens indstilling godkendes. Umiddelbart herefter igangsættes der derfor en proces, hvor ændringerne konkret planlægges og gennemføres. Gennemførelsen af ændringerne skal ske med udgangspunkt i de lokale berørte parter, dvs. ledere, medarbejdere og forældre.

Det er forvaltningen, der har det overordnede ansvar for etableringen af de nye ledelsesstrukturer. Som følge heraf tager forvaltningen, umiddelbart efter politisk vedtagelse initiativ til, at der nedsættes en lokal arbejdsgruppe i tilknytning til hver enkelt klynge / netværk, lige som forvaltningen løbende vil understøtte de lokale aktørers mulighed for en succesfuld implementering af de nye ledelsesformer.

Lokale handleplaner

De lokale arbejdsgrupper har i samarbejde med forvaltningen ansvaret for den praktiske gennemførelse af ændringerne. Arbejdsgrupperne består af ledelserne samt eventuelt af personale- og forældrerepræsentanter fra de enheder, der skal indgå i en klynge eller i et netværk. Der igangsættes med andre ord et lokalt arbejde ved alle berørte enheder, hvor der udarbejdes en handleplan for den konkrete ændringsproces.

Handleplanen bør udformes og beskrives samt justeres løbende i en dialog mellem den enkelte klynge / det enkelte netværk og forvaltningen. Den danner baggrund for etableringen af klynge- og netværksledelse.

For at understøtte klyngerne og netværkene i arbejdet med udarbejdelse af deres lokale handleplan udarbejder forvaltningen en skabelon, der tages udgangspunkt i. Skabelonen offentliggøres efter den politiske beslutning og de eventuelle kommentarer, der indhentes frem til den 1. oktober. Den udgøres af punkter, spørgsmål og problemstillinger, det vil være relevant for de lokale arbejdsgrupper at overveje, drøfte og besvare i forbindelse med udarbejdelse og løbende justering af handleplanen.

Nye ledelsesformer på det selvejende institutionsområde

Forvaltningen har været i løbende dialog med paraplyorganisationerne på det selvejende institutionsområde om hvilke modeller der kan etableres under hensyntagen til de principper om etablering af ny ledelsesstruktur, som BUU traf

beslutning om den 2. juni 2010. På den baggrund er der udarbejdet forslag til nye ledelsesmodeller på det selvejende institutionsområde. Der skal i perioden frem til den 1. januar 2011 udarbejdes planer for hver enkelt enhed på det selvejende område med henblik på at sikre implementering af den nye ledelsesstruktur, herunder hvorledes den påkrævede besparelse indhentes. Dette kan eventuelt indgå i tilknytning til beskrivelsen af de lokale handleplaner.

*Jf. uddybende beskrivelse nedenfor i afsnittet ” Forslag til modeller for nye ledelsesformer/samarbejdskonstruktioner på det selvejende område”.*

#### Ansættelser, omplaceringer og afskedigelser

Forvaltningen har udarbejdet tids- og handleplaner for håndtering af den personalemæssige tilpasning til de nye ledelsesformer.

Klyngeledere, pædagogiske ledere og eventuelt afdelingsledere vil således være ansat pr. 1. januar 2010, lige som der forinden vil være klarhed over de nuværende souschefers rolle i den kommende nye struktur.

I løbet af september 2010 forventes forhandlinger med de faglige organisationer om bl.a. løn- og ansættelsesvilkår for nye klyngeledere, nye pædagogiske ledere, nuværende institutionslederes overgang til pædagogiske ledere og nuværende souschefers overgang til pædagog eller afdelingsleder (forudsætter vakante stillinger).

Der forventes ansøgningsfrist for stillinger som klyngeledere i uge 40 og ansættelsessamtaler i uge 42 samt 45. Klyngelederne forventes udpeget den 1. december 2010. Det kan være, at nogle stillinger opslås lidt senere på baggrund af forvaltningens anbefaling om, at nogle forslag sendes til ekstra kommentering i september 2010.

I oktober 2010 forventes forhandlinger med de faglige organisationer om senioraftaler.

I løbet af december 2010 afklares ansættelsen af pædagogiske ledere, herunder de nuværende souschefers fremtidige rolle.

Alle tiltræder deres eventuelt nye eller ændrede stillinger den 1. januar 2011 eller snarest derefter. (både af hensyn til 2. høringsfase + souschefers individuelle varsler vil løbe ind i 2011)

*Jf. uddybende beskrivelse nedenfor i afsnittet "Personaleprocessen ved implementering af ny institutions-struktur".*  
*personale".*

#### HR-initiativer, support mv.

Hvis implementeringen af nye ledelsesformer skal gennemføres med succes er det altafgørende at de involverede institutioner konsekvent udgør omdrejningspunktet for ændringsprocesserne. De konkrete tiltag og løsninger bør derfor tage udgangspunkt i de særlige vilkår og forudsætninger, der omfatter den enkelte berørte enhed, herunder ledere, medarbejdere, forældre og børn.

For at kvalificere ændringsprocesserne – og dermed også udarbejdelsen af de lokale handleplaner – bistås institutionerne af en række HR-tilbud, der bl.a. omfatter coaching, uddannelsestilbud i tilknytning til håndtering af funktionen som klyngeleder, håndtering af kommunikation med forældrene mv.

Implementeringsprocessen forventes at være afsluttet endeligt i løbet af 2012.

*Jf. uddybende beskrivelse nedenfor i afsnittet "kompetenceudvikling, support, sparring og coaching i forbindelse med ny institutionsstruktur".*

#### Forældreindflydelse

Så snart klyngerne på det kommunale område er etableret, bør der være én forældrebestyrelse. Denne bestyrelse tillægges de kompetencer, som beskrives i Dagtilbudsloven, og som i dag gælder for området. Eftersom det er væsentligt at sikre forældres indflydelse på dagligdagen i den enkelte fysiske enhed, ønsker forvaltningen, at det efter lokalt ønske bliver muligt at etablere forældreråd i klyngens enheder. Rådene vil være rådgivende i tilknytning til de ansvarsområder som den enkelte pædagogiske leder er blevet tillagt.

I arbejdet omkring forældrebestyrelser og forældreindflydelse skal der tages udgangspunkt i de følgende principper:

- Pædagogik, aktiviteter og madordninger besluttet i den enkelte enhed
- Administration og økonomisk fordeling besluttet på klyngeniveau

- Der udarbejdes en model for det politiske udvalg, hvor det beskrives, hvordan man sikrer, at der er repræsentation fra de enkelte enheder i den overordnede bestyrelse og, at klyngelederen og den pædagogiske lederes ansvarsområder modsvarer af forældrebestyrelses og forældreråds kompetencer

Det anbefales, at der i perioden fra politisk vedtagelse af de nye ledelsesstrukturer og til den 1. januar 2011 etableres overgangslignende organer, fx at de involverede forældrebestyrelser i en klynge mødes for at drøfte den bedst mulige implementering af klyngestrukturens intention om mest mulig forældreindflydelse i de nye klynger. Denne intention skal endvidere forfølges i en dialog med KFO. Det bør tilstræbes, at nuværende bestyrelsesmedlemmer opfordres til i videst muligt omfang at lade sig opstille i forbindelse med afholdelse af nyvalg til en ny forældrebestyrelse samt indgår i de lokale forældreråd i de enkelte enheder i klyngen.

For så vidt angår det selvejende institutionsområde, så vil der også fremover være en bestyrelse tilknyttet den enkelte juridiske enhed, dvs. den enkelte institution. Dette ændres der ikke på i forbindelse med etableringen af samarbejdsmodeller på det selvejende institutionsområde, medmindre institutionsbestyrelser vælger aktivt at gå sammen i en enhed, hvor forældrebestyrelseskompetencen også lægges samlet.

#### Tekniske og administrative systemer

Der vil i forbindelse med implementeringen finde en proces sted, der søger at understøtte det teknisk-administrative element i strukturforandringen og som dermed afspejler den nye struktur. Fokus vil bl.a. være adgang til fælles IT-systemer mv. med henblik på at kunne understøtte den administrative ledelse på klyngeniveau. Der er nedsat en projektgruppe i forvaltningen, som i samarbejde med nogle af institutionslederne vil afdække behovet for teknisk og administrativ understøttelse i efteråret/vinteren 2010.

#### Alternative forslag

I en række tilfælde har forvaltningen vurderet at alternative forslag som er fremkommet i løbet af høringsrunden kan vedtages som erstatning for de oprindelige forslag.

Det gælder såfremt et alternativt forslag lever op til de gældende principper i mindst lige så godt omfang som det oprindelige forslag og, at det alternative forslag ikke stiller andre klynger ringere.

Nogle af disse alternative forslag fordrer imidlertid yderligere afklaring

og kvalificering. En sådan kvalificeringsrunde vil finde sted frem til oktober 2010.

### *Kommunikation*

Videre proces: Kommunikation om klyngeledelse til institutionsledere, forældre, medarbejdere m.m.

Information til institutionsledere foregår primært via Ugepakken, Nyhedsbreve samt særlig temaside på KKnet, der indeholder 'Spørgsmål/svar', Baggrund, Nyhedsbreve, Tids- og Procesplan, Information til forældre og medarbejdere m.m. Siden opdateres løbende.

Herudover oprettes 1. september en hjemmeside målrettet forældre: [www.kk.dk/klyngeledelse](http://www.kk.dk/klyngeledelse)

Kommunikationsindsatsen de nærmeste uger har fokus på at konkretisere konsekvens og processen i den kommende tid.

Det indebærer helt konkret følgende:

- 27./30. august: Forsidenyhed på KKnet med link til temaside
- 1. september udsendes Nyhedsbrev 2 med ugepakken
- 8. september udsendes Nyhedsbrev 3

Forside/temaside + Nyhedsbrevet informerer om:

- **Indhold og konsekvens af indstillingen** som udvalget skal behandle samme dag, herunder
- **'Hvad sker der nu'** – et kort rids af forslaget til den kommende proces
- **Hvornår hører vi mere:**
  - Nyhedsbreve udsendes så vidt muligt ugentligt, for løbende at informere om udvikling, nye informationer m.m.
  - Temasiden på KKnet opdateres løbende
  - Forsidenyheder på KKnet, når der er særlige tiltag, som ligger uden for 'ugepakke-kadencen'
  - Procesplan: Hvornår sker hvad
- **Hvordan informerer vi forældre og medarbejdere:**
  - 1. september går en forældrerettet hjemmeside i luften [www.kk.dk/klyngeledelse](http://www.kk.dk/klyngeledelse). Her findes konkret information og spørgsmål og svar om klyngeledelse.
  - Værktøjskasse på KKnet-temasiden: 'information til forældre og medarbejdere' -side på KKnet, hvor ledere kan downloade faktaark, præsentationer m.m.
  - 8. september etableres downloadcenter på KKnet med målrettet og differentieret information til

forældrene. Fakta-arket informerer kort om: hvad er klyngeledelse, hvad sker der nu, hvilken klynge er min institution en del af, hvad betyder det for vores institution m.m. Uddeling eller ophængning af fakta-ark stilles som en opgave i ugepakken.

- ***Kort tidsplan for kommunikation og milepæle***
- ***Kort om lederens betydningsfulde rolle*** som formidler/kommunikatør i denne proces
- ***Kontaktinformation***

## **Forslag til modeller for nye ledelsesformer/ samarbejdskonstruktioner på det selvejende område**

Børne- og Ungdomsforvaltningen har været i løbende dialog med de selvejende institutioners paraplyorganisationer om modeller for en ny institutionsstruktur på det selvejende område, som lever op til de kriterier, som Børne- og Ungdomsudvalget har vedtaget på mødet den 2. juni. Organisationerne er blevet opfordret til at indsende udkast til modeller til forvaltningen.

I det følgende gives en kort beskrivelse af de forslåede modeller samt forvaltningens anbefaling af, hvilke der kan arbejdes videre indenfor:

- *Menighedernes Daginstitutioner (MDI)*  
MDI forslår at der etableres forpligtigende netværk som er inspireret af SESAM modeller, som organisationen har afprøvet i Århus. Netværkene skal dannes med afsæt i følgende kriterier (uddrag):
  - Min. ca. 350 børn pr. enhed
  - Til en vis grad geografisk nærhed
  - 0-13 års enheder
  - Et økonomisk og administrativt samarbejde der styrkes i samarbejde med MDI.

Netværkene forpligter sig til at finde en tilsvarende besparelse som de kommunale klynger. Det skal konkretiseres i samarbejdsaftale for hvert netværk og den enkelte enhed, hvordan besparelsen indhentes konkret.

Det er forvaltningens vurdering, at MDIs forslag ligger indenfor de vedtagne kriterier.

- *Frie Børnehaver*  
Frie Børnehaver har udarbejdet et oplæg til jobbeskrivelser for ledere i selvejende netværk / klynger (se bilag)..

Frie Børnehaver skitserer 4 modeller:

- A) Model med fælles udviklingsleder i netværket
- B) Model med fælles koordinator i netværket
- C) Model med fælles netværkssekretær
- D) Model med et fælles ledelsesteam

Oplægget lægger sig tæt op ad de jobbeskrivelse, som Børne- og Ungdomsforvaltningen har udarbejdet for de kommunale institutioner og opgavefordelingen mellem enhedsniveau og netværksniveau adskiller sig ikke i de 4 modeller. Forskellen på

modellerne ligger i netværkets organisering: I model A har udviklingslederen ansvar for opgaveløsningen, i model B koordineres opgaveløsningen, i model C indrettes der en sekretærfunktion på netværksniveau, mens der i model D er tale om et ansvarligt ledelsesteam. Opgaver som ligger på netværksniveau er f.eks. overordnet profil, overordnet økonomi og ressourcer og strategisk planlægning.

Det er forvaltningens vurdering, at model B kan anbefales, mens model A kræver nærmere drøftelser. Det vurderes, at ledelsesstrukturen i modellerne C og D ikke p.t. kan leve op til de principper politikerne ønsker at forfølge.

- *SBBU*

SBBU har indsendt udkast til 3 mulige modeller for reducere af ledelsesfunktioner m.h.p. at effektivisere og opkvalificere ledelses- og administrationsopgaverne:

- 1) Én enhedsledelse med 1 klyngeleder
- 2) Én enhedsledelse med 2 klyngeledere
- 3) 3 sideordnede klyngeledere i 3 forbundne netværk af ledere

Det er forvaltningens vurdering, at der skal arbejdes videre med klynger for institutioner tilknyttet SBBU med udgangspunkt i udkastet til model 3, idet denne model giver mulighed for at arbejde ud fra en vis geografisk nærhed, som er et af de bærende principper i den kommunale klyngestruktur.

- *Børneringen*

Børneringen har indsendt en model for netværksledelse, som lægger sig tæt op ad de kriterier, som blev vedtaget af Børne- og Ungdomsforvaltningen:

- Geografisk nærhed
- 200-400 børn
- 3-7 institutioner
- 0-12 år.

Besparselsen påtænkes at blive indhentet ved forenkling og effektivisering af administrationen og en omfordeling af ledelsestiden.

Der er forvaltningens vurdering, at der kan arbejdes videre med netværk af institutioner tilknyttet Børneringen med udgangspunkt i denne model.

- *Danske Daginstitutioner*



Der foreligger på nuværende tidspunkt ingen skriftlig udkast til en model fra Danske Daginstitutioner. På baggrund af den løbende dialog med organisationen kan det dog konkluderes, at der kan opnås enighed om en netværksmodel lignende de modeller, Danske Daginstitutioner har arbejdet med at etablere i andre kommuner.

Hvis udkastet til en ny struktur vedtages politisk, skal der fremtil januar 2011 udarbejdes handleplaner med hver ny enhed for at sikre implementering af den nye struktur samt konkret beskrive, hvordan den påkrævede besparelse indhentes. I dette arbejde kan der på det selvejende område tages udgangspunkt i de modeller ovenfor, som anbefales.

## **Personaleprocessen ved implementering af ny institutionsstruktur**

Som led i budgetforhandlingerne 2011 arbejdes der med at indføre klyngestruktur på det kommunale daginstitutionsområde og parallelle modeller på det selvejende område.

Forslaget indebærer, at de nuværende kommunale institutioner pr. 1.1.2011 indgår i en klyngestruktur med:

- 1 pædagogisk-administrativ leder pr. klynge – også kaldet en klyngeleder
- 1 pædagogisk leder i hver enhed, som udgøres af de nuværende institutioner

Dette notat beskriver implementeringen af den nye struktur for følgende medarbejdergrupper:

1. *Klyngeledere*
2. *Pædagogiske ledere*
3. *Eksisterende souschefer*

### **1. Klyngeledere**

Der forventes ansættelse af ca. 80 klyngeledere.

Rekrutteringsprocessen skal foregå internt blandt de nuværende 330 kommunale institutionsledere. Det vil sige, at klyngeledere udpeges ved omplacering af nuværende institutionsledere, som via ansøgning har tilkendegivet at de ønsker at komme i betragtning til en klyngelederstilling. Indhentelse af ansøgninger vil ske oktober 2010, jf. forvaltningens tidsplan for personaleprocessen nedenfor.

Der vil blive nedsat lokale bedømmelsesudvalg, hvor områdecheferne er formænd. I ansættelsesudvalget deltager også efter behov en HR-konsulent med henblik på at sikre, at der er mulighed for en allround vurdering af ansøgerne i forhold til de nødvendige kompetencer (jf. nedenfor om ønskede kompetencer for klyngeledere). Der forventes at være tale om en kort rekrutteringsperiode, således at de nye klyngelederes løn- og ansættelsesforhold er forhandlet på plads inden tiltrædelse den 1. januar 2011.

Løn- og ansættelsesvilkår for klyngeledere fastsættes efter forhandling med den faglige organisation. Lønnen vil afspejle det ansvar og kompleksitet, der er indeholdt i stillingen, jf. også arbejdsbeskrivelsen for klyngeledere nedenfor.

Ansættelse som klyngeleder sker på overenskomstvilkår, dog således at nuværende tjenestemænd bibeholder deres tjenestemandsvilkår ved overgang til en klyngelederstilling.

## **2. Pædagogiske ledere**

Nuværende institutionsledere, som ikke overgår til en klyngelederstilling, vil i udgangspunktet pr. 1. januar 2011 blive pædagogiske ledere på deres oprindelige institutioner.

Ved ansættelse af de nye klyngeledere vil der samtidig opstå et behov for ansættelse af ca. 80 pædagogiske ledere. Rekrutteringsprocessen skal foregå internt blandt de nuværende kommunale 330 souschefer. De enkelte interesserede souschefer kan skriftligt ansøge om disse stillinger.

Der vil blive nedsat lokale bedømmelsesudvalg, hvor klyngelederen er formand. Der forventes at være tale om en kort rekrutteringsproces, således at de nye pædagogiske lederes løn- og ansættelsesforhold er forhandlet på plads inden tiltrædelse den 1. januar 2011 eller snarest derefter.

Løn- og ansættelsesvilkår for nuværende souschefer, som overgår til pædagogiske ledere fastsættes efter forhandling med den faglige organisation. Lønnen vil blive omdefineret ved tiltræden og afspejle det ændrede stillingsindhold og ansvarsfordeling i den nye klyngestruktur.

Ansættelse som pædagogisk leder sker på overenskomstvilkår, dog således at nuværende tjenestemænd bibeholder deres tjenestemandsvilkår ved overgang til en pædagogisk lederstilling.

Institutionsledere, som ønsker en seniorstilling eller fratrædelsesordning, kan ansøge områdecheferne herom. Individuelle aftaler indgås efter forhandling med de faglige organisationer.

Det bemærkes, at den generelle afgangsfrekvens for (kommunale) institutionsledere i 2009 var 10,7%. Det forudsættes, at der ved stillingsledighed skal ske omdefinering af lønnen for pædagogiske ledere til et lavere niveau, da der vil være et opgavebortfald i stillingen ved etablering af en klyngestruktur.

## **3. Souschefer**

Interesserede souschefer vil kunne søge de ca. 80 ledige pædagogiske lederstillinger, som beskrevet ovenfor. De 230 – 255 souschefer, der ikke ansættes som pædagogiske ledere, vil pr. 1. januar 2011 så vidt muligt få tilbudt en stilling som pædagoger uden ledelsesopgaver. Der vil være tale om en stilling på deres oprindelige institution eller en anden institution, hvis der er ledige stillinger.

Ved ledige afdelingslederstillinger vil souschefen kunne omplaceres til disse. Såfremt der ikke kan skabes mulighed for anden ansættelse, kan

det blive aktuelt at meddele opsigelse. I denne situation skal lov om masseafskedigelse iagttages. BUF har i disse tilfælde en særlig orienterings- og forhandlingsforpligtelse i forhold til Arbejdsmarkedsrådet og medarbejderrepræsentanterne / de relevante faglige organisationer.

Souschefer, som ønsker en seniorstilling eller fratrædelsesordning, kan ansøge områdecheferne herom. Individuelle aftaler indgås efter forhandling med de faglige organisationer.

Den generelle afgangsfrekvens for (kommunale) souschefer var i 2009 16,2 %.

### **Ansættelsesproceduren og stillingsprofiler vedrørende ny institutionsstruktur**

Ansættelsesproceduren, som beskrevet nedenfor, er tilpasset de ydre vilkår som er: endelig vedtagelse i BUU og datoen for, hvornår klyngestrukturen træder i kraft.

Inden processen bliver yderligere fastlagt på datoplan skal de endelige detaljer i ansættelsesprocessen, samt profiler for klyngeledere og pædagogiske ledere udarbejdes. Stillingsprofiler og beskrivelse af ansættelsesproces indgår begge som udkast i dette bilag.

### **Principperne omkring ansættelse af klyngeledere og pædagogiske ledere i den kommunale struktur**

Ifølge det politiske beslutningsgrundlag skal klyngeledere som udgangspunkt findes blandt eksisterende institutionsledere i BUF på baggrund af en intern interessetilkendegivelsesproces i ansøgningsform.


Pædagogiske ledere findes som udgangspunkt blandt nuværende ledere, samt nuværende souschefer i de tilfælde hvor lederen er overgået til en klyngelederstilling.

### **Overordnede principper for ansættelsesprocessen.**

- Der er stor ledelsesmæssig fokus på ansættelsesproceduren og valg af de nye kandidater.
- Der udarbejdes stillingsopslag baseret på hver klynge
- Stillingsopslag for klyngeledere opslås internt i organisationen til eksisterende institutionsledere
- Kandidater kan frit søge flere stillinger i alle områder
- Kandidater skriver én ansøgning pr. område med angivelse af hvilke klynger de ønsker at komme i betragtning til.
- Områdecheferne udvælger kandidater og afholder 2

- samtalerunder sammen med et lokalt vurderingsudvalg og eventuelt en HR-konsulent.
- Der afholdes 2 møder på tværs af områderne, der skal sikre koordinering jf. strategisk fokus og erfaringsudveksling.
  - Stillingsopslag for pædagogiske ledere opslås internt i organisationen til hhv.:
    - Eksisterende institutionsledere
    - Vakante stillinger til souschefer
  - Kandidater kan frit søge flere stillinger i alle områder

### Udkast til ansættelsesproces: Ansættelse af klyngeleder

Periode	Opgaven for Områdechefen	Understøt redskaber
Løbende	Områdecheferne indsender ansøgninger om Seniorordning ifbm. Klyngelederstillinger	 Opgave.2010.3 Ansøgningskem
01.09.-01.10.10	<b>Udarbejde stillingsopslag</b> for hver klyngelederstilling i forlængelse af den overordnede jobbeskrivelse og kompetenceprofil. Der udarbejdes en specifik del knyttet til den konkrete klyngelederstilling.  Skal afleveres til HR-gruppen via mail. <i>Venligst skriv i emnefeltet af mailen: Klyngeleder - Stillingsannonce.</i>	<a href="#">Stillingskat</a>  <a href="mailto:jobbank@bu">jobbank@bu</a>
Primo september vil der foreligge en kvalitetssikret overordnet jobbeskrivelse og kompetenceprofil (stillingsopslaget) ift. klyngeleder. Dette er stillingsopslaget ene del. Dertil skal knyttes en beskrivelse af den specifikke klyngelederudfordringer, som er opslaget anden del.		
Uge 35 – 40	<b>Nedsættelse af vurderingsudvalg</b>  Område-chefen tager initiativ til, at der nedsættes et udvalg bestående af: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 lokal ledelsesrepræsentant</li> <li>• 2 lokale medarbejderrepræsentanter, udpeges af institutionens samarbejdsudvalg / personalemøde</li> <li>• 2 bestyrelsesrepræsentanter udpeget af de eksisterende forældrebestyrelser</li> <li>• 1 pædagogisk-faglig konsulent</li> <li>• Områdechefen eller souschefen i området, pågældende er formand for udvalget</li> </ul>	
Det enkelte område fastlægger selv processerne for udvælgelse af repræsentanter og sammensætning af valgkomiteer		
01.10.10	<b>Stillinger slås op på KKnet</b>	Link

<p>Ansøgningsfristen er grundet de ydre frister kort. Der vil dog i ugepakken nogle uger før gøres opmærksom på, at såfremt BUU vedtager forslaget vil stillingerne blive oplået, så potentielle ansøgere kan forberede ansøgningerne.</p>			
07.10.10 (forslået dato ifm. allerede planlagte SVC-møder)	<p><b>Opstartende områdemøde</b> på tværs af områderne</p> <p>Formål er at gennemgå processen efter BUU har godkendt implementeringen og afklare de sidste detaljer inden ansættelsesrunderne starter.</p>		
<p>Det er op til det enkelte vurderingsudvalg hvordan samtalen forgår i detaljerne og om der f.eks. stilles en opgave til ansøgeren. Der vil derfor også være mulighed for vidensdeling ifht forskellige tiltag i forbindelse med hvert områdes konkrete ansættelsesprocedurer.</p>			
Uge 41	<p><b>Registrering af ansøgere</b>, frasortering af evt. ikke kvalificerede, fordele ansøgninger til vurderingsudvalg.</p> <p><b>Efter ansøgningsfristens udløb den 08. oktober 2010</b> Områdecheferne indsender registreringen til HR-gruppen om. <i>Venligst skriv i emnefeltet af mailen: Klyngeleder – Registrering af ansøgningerne.</i></p>	<p>Registrere i skabelon</p> <p><a href="mailto:jobbank@buf.kk.dk">jobbank@buf.kk.dk</a></p>	<b>15.10.10</b>
<p>Områdechefen er overordnet ansvarlig for håndtering af ansættelsesproceduren med fx kvittering for ansøgninger og udarbejdelse af ansøgerfortegnelse.</p> <p>HR-gruppen samler informationerne for at lave en oversigt over besatte/ubesatte stillinger og forberede et genopslag af de klyngestillinger, som ikke bliver besat i første omgang.</p>			
	Områdecheferne indkalder de kandidater, de ønsker at tale med.		
Uge 42	<p><b>1. samtalerunde.</b> Områdecheferne indsender indstilling til HR-gruppen om, hvem de ønsker ansat. <i>Venligst skriv i emnefeltet af mailen: Klyngeleder – Registrering af kandidaten.</i></p> <p>Hvis der er flere kandidater der betragtes som egnede skal der angives en prioriteret rækkefølge.</p>	<p><a href="mailto:jobbank@buf.kk.dk">jobbank@buf.kk.dk</a></p>	<b>22.10.10</b>
<p>HR-gruppen samler informationerne for at lave en oversigt over besatte/ubesatte stillinger og forberede et genopslag af de klyngestillinger, som ikke bliver besat i første omgang.</p>			

04.11.10 (forslået dato ifm. allerede planlagte SVC-møder)	<b>Opfølgende områdemøde</b> Formålet er at forberede 2 ansættelsesrunde, samt skabe overblik og på tværs af områderne drøfte de sager, hvor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 eller flere chefer ønsker at ansætte den samme kandidat</li> <li>• Hvor der ikke er blevet fundet en egnet kandidat endnu.</li> </ul>	oversigt fra HR-gruppen	
Med udgangspunkt i den oversigt HR-gruppen har udarbejdet i forlængelse af tilbagemeldingerne fra områdecheferne, skabes der klarhed over det samlede kandidatfelt til ansøgningsrunde 2.			
Uge 45	2. samtalerunde. Områdecheferne indsender indstilling til HR-gruppen om, hvem de ønsker ansat. <i>Venligst skriv i emnefeltet af mailen: Klyngeleder – Registrering af kandidaten 2. runde.</i>	<a href="mailto:jobbank@buf.kk.dk">jobbank@buf.kk.dk</a>	<b>12.11.10</b>
HR-gruppen samler informationerne for at opdatere oversigten over besatte/ubesatte stillinger og melder den endelige fordeling ud til alle Områdechefer			
Uge 43-47	Individuelle lønforhandlinger mv. (oversættelse) ?		
01.12.10	Klyngeledeerne udpeges Lønforhandlinger afsluttes  Områdecheferne indsender oversigt over ansættelser til HR-gruppen. <i>Venligst skriv i emnefeltet af mailen: Klyngeleder – Ansættelser.</i>	<a href="mailto:jobbank@buf.kk.dk">jobbank@buf.kk.dk</a>	
Oversigten bruges til en fælles udmelding fra HR-gruppen på KKnet om ansættelser			

## Pædagogisk Leder

Tidspunkt	Opgave	Understøttende redskaber	Tidsfrist
Løbende	Vakante stillinger fra ansættelsesstop skal indberettes til HR-gruppen	Skabelon til indberetning	12.11.10
01.09.-12.11.10	<p><b>Udarbejde stillingsopslag</b> for hver vakant pædagogisk lederstilling i forlængelse af den overordnede jobbeskrivelse og kompetenceprofil. Der udarbejdes en specifik del knyttet til den konkrete stilling.</p> <p>Skal afleveres til HR-gruppen via mail.  <i>Venligst skriv i emnefeltet af mailen: Pædagogisk Leder - Stillingsannonce.</i></p>	<p><a href="#">Stillingsskabelon</a></p> <p><a href="mailto:jobbank@buf.kk.dk">jobbank@buf.kk.dk</a></p>	12.11.10
<p>Medio august vil der foreligge en kvalitetssikret overordnet jobbeskrivelse og kompetenceprofil (stillingsbeskrivelse, ledelsesmodeller, løn) ift. pædagogisk leder. Dette er stillingsopslagets ene del. Dertil skal knyttes en beskrivelse af den specifikke institutions konkrete opgaver og udfordringer, som er opslagets anden del.</p> <p>Arbejdet kan påbegyndes så snart området har overblik over hvilke institutioner, der skal bruge pædagogiske ledere.</p>			
15.11.10	Stillinger slås op på KKnet		22.11.10
Uge 45/46	<p><b>Nedsættelse af vurderingsudvalg</b></p> <p>Område-chefen tager initiativ til, at der nedsættes et udvalg bestående af:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 lokal ledelsesrepræsentant</li> <li>• 2 lokale medarbejderrepræsentanter, udpeges af institutionens samarbejdsudvalg / personalemøde</li> <li>• 2 bestyrelsesrepræsentanter udpeget af de eksisterende forældrebestyrelser</li> <li>• 1 pædagogisk-faglig konsulent</li> <li>• Områdechefen eller souschefen i området, pågældende er formand for udvalget</li> </ul>		22.11.10



Områdechefen vil af praktiske årsager også være formand for vurderingsudvalget af pædagogiske ledere, idet klyngelederen først kan indtræde i vurderingsudvalget i perioden omkring den 01. december. Det enkelte område fastlægger selv processerne for udvælgelse af repræsentanter og sammensætning af vurderingsudvalg.			
Uge 47	<p><b>Registrering af ansøgere</b>, frasortering af evt. ikke kvalificerede, fordele ansøgninger til vurderingsudvalg.</p> <p><b>Efter ansøgningsfristens udløb den 22. november 2010</b> Områdecheferne indsender registreringen til HR-gruppen om. <i>Venligst skriv i emnefeltet af mailen: Pædagogisk Leder – Registrering af ansøgningerne.</i></p>	<a href="mailto:jobbank@buf.kk.dk">jobbank@buf.kk.dk</a>	
HR-gruppen samler informationerne for at lave en oversigt over besatte/ubesatte stillinger og forberede et genopslag af pædagogisk lederstillinger, som ikke bliver besat i første omgang.			
Uge 47	Områdecheferne/vurderingsudvalg indkalder de kandidater, de ønsker at tale med.		
Uge 48	Samtaler. Områdecheferne indsender indstilling til HR-gruppen om, hvilke stillinger IKKE er blevet besat. <i>Venligst skriv i emnefeltet af mailen: Pædagogisk Leder – Registrering af IKKE besatte stillinger.</i>	<a href="mailto:jobbank@buf.kk.dk">jobbank@buf.kk.dk</a>	
Uge 47-49	Individuelle lønforhandlinger (oversættelse)		
Uge 50	<p>De pædagogiske ledere udpeges Lønforhandlinger afsluttes</p> <p>Områdecheferne indsender oversigt over ansættelser til HR-gruppen. <i>Venligst skriv i emnefeltet af mailen: Pædagogiske Leder – Ansættelser.</i></p>	<a href="mailto:jobbank@buf.kk.dk">jobbank@buf.kk.dk</a>	
Oversigten bruges til en fælles udmelding fra HR-gruppen på KKnet om ansættelser			
01.01.11	Klyngestrukturen træder i kraft. klyngeledere og pædagogiske ledere tiltræder deres nye stillinger.		

## Udkast til jobprofil for klyngeledere

**Generelt:**

Klyngelederen er leder af en klynge med flere institutioner, som kan have forskellige mål, profil og børnegruppe. Klyngen udgør en selvstændig juridisk og økonomisk enhed, hvor klyngelederen har det overordnede ansvar for klyngens samlede drift og kvaliteten i de enkelte institutioners ydelse.

Klyngelederens ledelsesmæssige tyngdepunkter ligger på den strategiske og administrative/økonomiske ledelse.

Klyngelederne skal kunne fremvise resultater inden for de nedenstående ansvarsområder og være i besiddelse af stærke samarbejdsevner.

Klyngelederen refererer til områdechefen.

**Overordnede ansvarsområder:**

- Overordnet personaleansvarlig for alle ansatte i klyngen
- Leder for de pædagogiske ledere i klyngen (MUS, omsorg, løn)
- Leder for evt. teknisk/administrativt personale knyttet til klyngen
- Formand for samarbejdsudvalg og for arbejdsmiljøudvalg
- Ansvarlig for at kompetencer i den samlede ledergrupper er til stede samt styrkes og benyttes
- Sikre indsatsen for et godt og sundt arbejdsmiljø – herunder gennemførelse af APV
- Ansvarlig for et velfungerende lederteam i klyngen
- Ansvarlig for udmøntning af ledelsesgrundlaget i klyngens lederteam
- Ansvarlig for klyngens strategiske arbejde – herunder at kombinere klyngens egne mål med forvaltningens overordnede strategi og politisk besluttede mål
- Ansvarlig for at udmønte politisk besluttede værdier, mål og indsatsområder samt skabe fælles fodslag i klyngen omkring det
- Tydeliggøre retning, rammer og råderum for de pædagogiske ledere gennem dialog og inddragelse
- Ansvarlig for det overordnede forældrebestyrelsesarbejde
- Sikre et velfungerende samarbejde med øvrige forvaltninger, institutioner, skoler og nærområdet
- Sætte ramme og retning for det pædagogisk-faglige arbejde i klyngen
- Sikre sammenhæng for børnene ved overgange både internt og eksternt ift. klyngen
- Administrativ og økonomisk ansvarlig for klyngen
- Sikre implementeringen af politikker og lovkrav i enhederne
- Sikre brug og udvikling af relevante metoder til at dokumentere og evaluere klyngens indsatser i forhold til børnene

**Kompetencer/kvalifikationer:**

- Pædagogfaglig uddannelse
- Solid og dokumenteret ledererfaring
- Relevant lederuddannelse på minimum diplomniveau. Hvis ansøgeren ikke allerede har en lederuddannelse forudsættes det, at vedkommende påbegynder en diplom i ledelse kort efter ansættelsen
- Kendskab til og erfaring med dialogbaseret og anerkendende ledelse
- Evner til at kunne lede igennem andre, at kunne delegere arbejdsopgaver samt følge op på beslutninger i ledelsesteamet
- I stand til at omsætte aftalte mål til handling og føre politiske beslutninger ud i livet
- Analytisk og strategisk tilgang og evne for at skabe helhed i en klynge med forskellige institutionsprofiler og geografisk placering
- Evne til at implementere de overordnede mål for den pædagogiske virksomhed
- Stærk til at kommunikere både indad og udad til samt til at formidle komplekse sammenhænge
- Mestre balancen i at arbejde loyalt med fastsatte rammer og samtidig tænke innovativt
- God til at læse og forstå menneskelige relationer og bruge dette i en organisatorisk kontekst
- Tillidsvækkende sparringspartner for medarbejdere og ledelseskolleger
- Være god til konflikthåndtering
- Evne til at få økonomi og faglighed til at spille sammen for de ressourcer, der er til rådighed
- Kunne stå i spidsen for en omfattende forandringsproces og være i stand til at opbygge ny kultur med udgangspunkt i det der fungerer godt i klyngens institutioner
- Stærke kompetencer indenfor økonomistyring og administration

**Udkast til jobprofil for pædagogiske ledere**

**Generelt:**

Den pædagogiske leder har ansvaret for den daglige drift, ledelse af institutionens personale og arbejdet med den pædagogiske udvikling i institutionen med udgangspunkt i klyngens fælles mål.

Den pædagogiske leders ledelsesmæssige tyngdepunkter ligger dermed på den faglige ledelse og personaleledelse.

Den pædagogiske leder indgår i klyngens ledelsesteam og refererer til klyngelederen.

**Overordnede ansvarsområder:**

- Medlem af ledelsesteamet i klyngen, som ledet af klyngelederen skal sikre sparring og samarbejde på tværs af institutionerne
- Personaleansvar på egen enhed
- Sikre et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø i enheden
- Sikre den faglige udvikling hos den enkelte medarbejder, så enheden som helhed har de nødvendige faglige kompetencer til at opfylde sine mål
- Tydeliggøre retning, rammer og råderum for medarbejderne gennem dialog og inddragelse
- Være synlig og lede sine medarbejdere i det daglige arbejde med børnene
- Implementere enhedens egne mål i overensstemmelse med klyngens fælles mål og strategier, der er aftalt i klyngens ledelsesteam
- Ansvarlig for enhedens forældresamarbejde, herunder forældreråd
- Skabe helhed i børnenes hverdag ved at samarbejde med relevante samarbejdspartnere omkring børns overgange
- Ansvarlig for at udmønte de pædagogiske visioner, som fremgår af den pædagogiske læreplan og for serviceniveau i enheden
- Ledelse af faglige projekter i den enkelte enhed
- Ansvarlig for ”minibudget” – styring og afrapportering
- Implementering af politikker og lovkrav
- Dagligt sikkerhedsansvar, hygiejne- og procedureansvarlig
- Anvendelse og udvikling af relevante metoder til at dokumentere og evaluere enhedens indsatser i forhold til børnene

**Kompetencer/kvalifikationer:**

- Udannet pædagog, med indgående viden og erfaring fra pædagogisk arbejde
- Gerne ledelseserfaring og relevant efteruddannelse i ledelse og/eller pædagogik
- God til at kommunikere indad og udad – herunder med forældre og samarbejdspartnere i lokalområdet
- Være en god holdspiller og sparringspartner for ledelseskolleger
- I stand til at praktisere synlig ledelse bl.a. i form af observation af og sparring til medarbejderne på den pædagogiske praksis
- Evne for at opstille klare mål og forventninger til medarbejderne samt at give feed back
- Mestre en ledelsesadfærd, der skaber motivation og engagement hos medarbejderne
- Være god til konflikthåndtering
- Være god til at læse og forstå menneskelige relationer og bruge dette i dagligdagen
- Evne til stå i spidsen for enhedens pædagogiske praksis og udvikling
- Evne at tilrettelægge processer i forhold til implementering af mål og prioriteringer i enheden

**Forhandlingsproces omkring ansættelser og personalevilkår med de faglige organisationer**

Dato	Aktivitet	Formål
20. august 2010	<b>Indledende møde mellem BUF og LFS og BUPL</b>	Formålet er en <i>afklaring</i> på, hvorledes LFS og BUPL ønsker at forhandle sammen eller hver for sig, taget i betragtning af, at implementering af den nye klyngestruktur kører i to spor – et kommunalt og et selvejende spor.
24. august 2010	<b>Forhandling mellem BUF og LFS/BUPL</b>	Forhandlinger om lønforhold for hhv. klyngeledere og pædagogiske ledere
30. august 2010	<b>Forhandling mellem BUF og LFS/BUPL</b>	Fortsat forhandling
3. september 2010	<b>Forhandling mellem BUF og LFS/BUPL</b>	Fortsat forhandling
9. september 2010	<b>Forhandling mellem BUF og LFS/BUPL</b>	Fortsat forhandlinger

16. september 2010	<b>Forhandling mellem BUF og LFS/BUPL</b>	Fortsat forhandlinger
22. september 2010	<b>Forhandling mellem BUF og LFS/BUPL</b>	Afslutning af forhandlingerne
27. september 2010	<b>Forhandling mellem BUF og LFS/BUPL</b>	Endelige rettelser i aftalerne og underskrift af disse
30. september 2010		Implementering af forhandlingsresultatet i forbindelse med igangsætning af ansættelsesprocessen
Okt. 2010		Forhandlinger om senioraftaler

## **Plan for kompetenceudvikling, support, sparring og coaching i forbindelse med ny institutionsstruktur**

### **Baggrund**

Erfaringer fra andre kommuner siger utvetydigt, at det er af afgørende betydning for en vellykket klyngedannelse, at man prioriterer udviklingen og senere implementeringen af en samlet og gennemarbejdet indsats for kompetenceudvikling, support, sparring og coaching til alle de led, som bliver berørt af organisationsændringen, og som får ændrede roller i denne forbindelse.

Derudover siger erfaringerne, at meget er vundet i forhold til at løfte den ledelsesmæssige, pædagogiske og faglige kvalitet i de nye klynger, hvis man på forhånd gør en særlig målrettet indsats for at definere og indholdsfulde den nye struktur.

Så udover at høste de administrative og budgetmæssige fordele ved klyngedannelsen, kan overgangen til en ny struktur også give en oplagt mulighed for at styrke den ledelsesmæssige og faglige kvalitetsudvikling i de nye klynger.

En væsentlig pointe i erfaringerne fra de andre kommuner er desuden, at tidshorizonten i forhold til at høste de ledelsesmæssige, pædagogiske og faglige gevinster er mindst 2-3 år.

Dette afsnit indeholder udkast til en køreplan for, hvordan denne opgave organiseres bedst muligt i Københavns Kommune. Bilaget er baseret på erfaringer fra blandt andet Høje Tåstrup, Ballerup, Gentofte og Århus Kommuner, og køreplanen vil i dialog med de involverede aktører blive skræddersyet til den københavnske virkelighed efter denne indstillings eventuelle vedtagelse.

### **Kort oversigt over de aktører i den fremtidige klyngestruktur, som denne plan væsentligst fokuserer på;**

- **Områdechefer**, der får en ny funktion som de nye klyngelederes nærmeste chef og sparringspartnere
- **Klyngeledere**, der fremover skal have en helt ny funktion med særligt fokus på strategisk ledelse, økonomisk/administrativ ledelse og interessent-ledelse. I forhold til personaleledelse ligger den nye tyngde i, at de skal være ledere for ledere.
- **Pædagogiske ledere**, der fremover har ledelsesmæssig tyngde i forhold til faglig ledelse og personaleledelse af det pædagogiske personale.

### **Nye muligheder og opmærksomhedspunkter i klyngestrukturen**

Etableringen af klyngestrukturen på dagtilbudsområdet fordrer

nye måder at planlægge, organisere og udføre det pædagogisk faglige arbejde i dagtilbuddene.

Overgangen til klyngestruktur rummer muligheder for:

- Styrket strategisk ledelse via helhedsorienterede indsats der underbygger sammenhængen mellem kerneydelsen og de politisk fastsatte mål
- Understøttelse af styringslogikken, tydeliggørelse og styrkelse af ledelsesstrengen
- Styrket faglig pædagogisk ledelse via bedre udnyttelse af de faglige/pædagogiske ressourcer indenfor klyngerne samt udnyttelse af mulige synergieffekter.
- Styrket administrativ ledelse via samling af administrative opgaver
- Styrkelse af professions- og fastholdelsesstrategien (flere karriereveje)
- Styrkelse af arbejdet med overgange

### **De selvejende institutioner**

I de tilfælde, hvor der er sammenlignelighed og samarbejdsmuligheder ift. de selvejende institutioner, skal disse have de samme tilbud og udviklingsmuligheder som lederne og medarbejderne i de kommunale klynger. Udviklingen af disse tilbud vil ske i dialog med de selvejende institutioners bestyrelser og paraplyorganisationer på baggrund af den handleplan, der udarbejdes for de selvejende enheder.

### **Køreplan for support af klyngerne**

Ligeledes skal der etableres tværgående supportteam med de relevante aktører, som skal udarbejde generelle planer for implementering og sikre, at den nye struktur og de enkelte enheder understøttes

### **Tværgående supportteam**

Umiddelbart efter vedtagelse af den nye struktur nedsættes et **tværgående team**. Dette team vil arbejde i dialog med områderne for at sikre og forankre det lokale perspektiv.

Det tværgående team bliver drivkraften i forhold til

- at udvikle en sammenhængende indsats for kompetenceudvikling, support, sparring og coaching for de ovennævnte aktører
- at tilrettelægge en plan for implementering af indsatserne
- at sikre løbende opfølgning og kvalitetssikring af indsatserne

Teamet er ansvarlig for inddragelse af alle relevante bidragydere igennem forløbet. Teamet skal være i et tæt samarbejde med faglige nøglepersoner fra dagtilbuddene og andre interessenter, som bidrager til udviklingen af indsatserne, således at disse indsatser er funderet dagtilbuddenes virkelighed. Dels sker det ved en løbende dialog med de involverede aktører i forbindelse med implementeringen af hvert enkelt indsatsområde.

Det er det tværgående teams opgave at sætte rammerne for



arbejdet, at facilitere processen og fortløbende indarbejde områdetss inputs i køreplanen.

### **Indsatser på den kortere bane (foråret 2011):**

Forudsætningen for en vellykket overgang til klyngestrukturen er, at de kommende ledelsesteam i klyngerne bliver selvkørende og team, der både har mulighed for at ude en indsats og er engageret i dette. Der skal arbejdes ud fra en ansvarlighed for og en fælles vision om klyngens faglige og pædagogiske arbejde. Målet på den kortere bane rummer derfor indsatser med følgende elementer:

- At få sat de nye klynger godt i gang umiddelbart efter at klyngelederne er udpeget
- At yde den fornødne support til hvert enkelt klyngeteam. Supporten består i tilbud, der er tilpasset hver enkelt klynge i forhold til denne klynges aktuelle behov.
- At yde support til klyngernes ledelsesteam i forhold til kommunikation til forældre, bestyrelser og forældreråd
- At tilrettelægge kompetenceudviklingsforløb, som er målrettet klyngeledernes aktuelle behov
- At tilvejebringe de fornødne redskaber til at understøtte områdecheferne i at udfylde deres nye ledelsesmæssige rolle i forhold til klyngelederne.
- At udvikle de fornødne redskaber i samarbejde med de pædagogiske konsulenter i områderne, så de i endnu højere grad bliver i stand til at understøtte det pædagogiske arbejde i klyngestrukturen.
- Support til etablering af hensigtsmæssige arbejdsgange de ovenstående aktører imellem.
- Igangsættelse af tiltag der specifikt understøtter ledelse og ledernes kompetenceudvikling i forhold til at håndtere deres nye lederrolle. Herunder dannelse og facilitering af tværgående læringsnetværk for klyngeledere, teamudvikling for ledere, mulighed for coaching.

### **Indsatser på den lidt længere bane (efteråret 2011):**

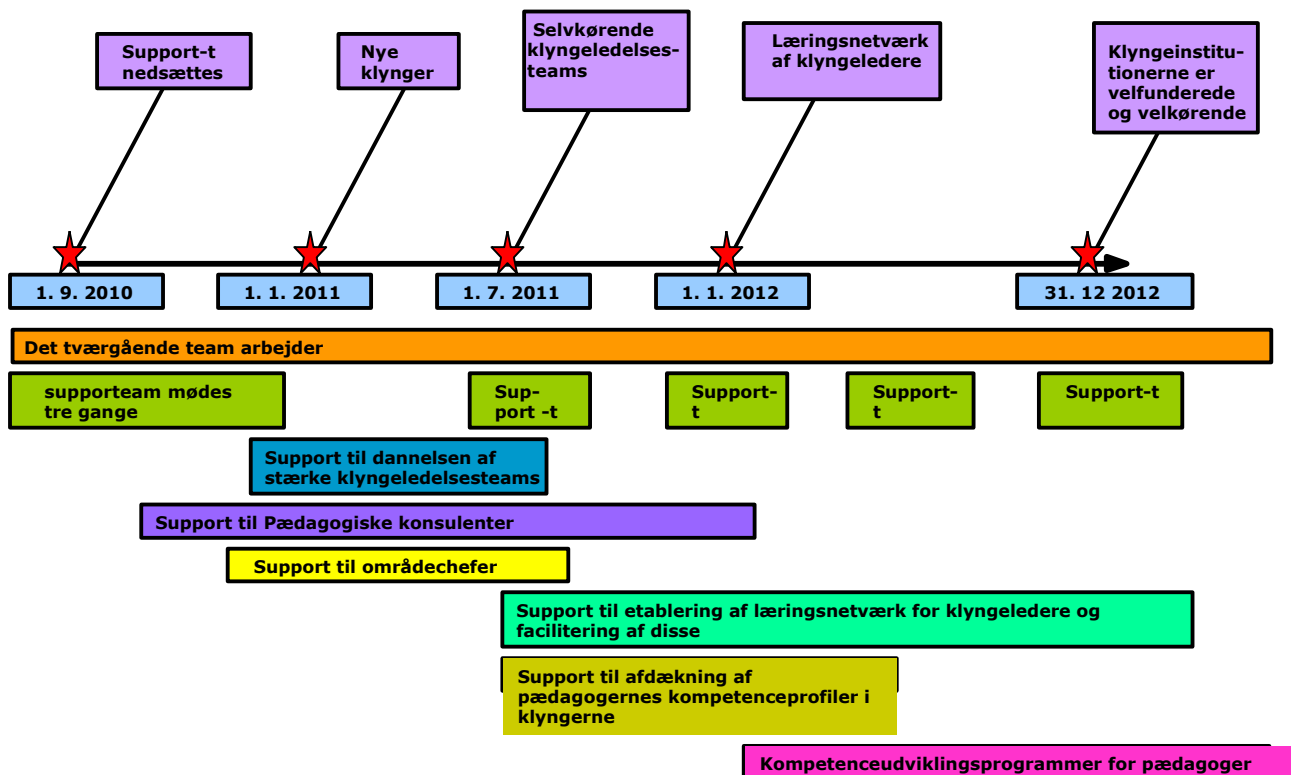
- At implementere en fælles model for afrapporteringer LIS, Pædagogiske læreplaner, etc. for klyngerne
- Support til klyngeledelserne i forhold til afdækning af den enkelte klynges pædagogisk faglige kompetencer, og support til udarbejdelse af en kompetenceudviklingsplan for medarbejderne i klyngen.
- Igangsættelse af længevarende kompetenceudviklingsforløb for klyngelederne – (der tilbydes i forvejen diplom i ledelse til alle ledere i borgernære enheder – Børne- og Ungdomsforvaltningen har et mål om at alle ledere skal have en lederuddannelse mindst på diplomniveau senest i 2015)
- Evaluering og justering af klyngeledernes kompetenceudviklingsforløb – evt. på baggrund af lederudviklingsamtaler (LUS).

### **Mål på den lange bane (udgangen af 2012)**

- Klyngedannelsen opfattes som en gevinst blandt ledere, medarbejdere og forældre

- Netværk og samarbejdsstrukturer er selvkørende og velfungerende
- En række kompetenceudviklingstiltag er i gang rettet mod ledere, pædagogiske konsulenter og medarbejdere på institutionerne og nye er under udvikling.

## Køreplan for support af klyngerne



**Note:** Sideløbende med denne køreplan for support til kompetenceudvikling, mv. pågår en proces, der understøtter den teknisk administrative side af strukturændringen.

