



## REFERAT

for mødet den 04.05.2022, kl. 15:30 i Rådhuset, stuen, værelse 43/44

6. Fremtidig organisering af ledelse på fritidsområdet (10-17 år) (2022-0023772) 2



## 6. Fremtidig organisering af ledelse på fritidsområdet (10-17 år) (2022-0023772)

Udvalget skal tage stilling til, om forslag til fremtidig organisering af ledelse på fritidsområdet skal sendes i høring. Forslaget forelægges i forlængelse af Børne- og Ungdomsudvalget beslutning den 9. juni 2021 om at fritidstilbud for 10–17-årige udskilles fra dagtilbudsklyngerne.

## Indstilling

Børne- og Ungdomsforvaltningen indstiller til Børne- og Ungdomsudvalget,

1. at forslag om fremtidig organisering af ledelse på fritidsområdet sendes i høring, jf. bilag 1.

## Problemstilling

Ledelsen af fritidsområdet er fra januar 2022 organiseret med en midlertidig overgangsordning med fem fritidsklyngeledere – en i hvert område - der refererer til områdecheferne. Overgangsordningen udløber med udgangen af 2022, og en ny organisering skal derfor implementeres fra 1. januar 2023.

Det kommunale fritidsområde omfatter i alt 10 fritidscentre, to fritidsklubber (Guldberg og Kvisten Capella) fordelt på i alt 55 matrikler, inkl. 22 UngeVærker.

Forvaltningen arbejder samtidig på at samle ledelsen af fritidsområdet under en ungechef. Det betyder, at der etableres et nyt chefophæng for opgaver omkring ungeområdet, der i dag er fordelt på forskellige chefer i forvaltningen.

## Løsning

Høringsforslaget omfatter at ledelsen af kommunale fritidsområde (10-17 år) organiseres i tre klynger på tværs af byens fem geografiske områder, med hver sin fritidsklyngeleder, der refererer til ungechefen. Med forslaget styrkes den samlede ledelsesstreng som grundlag for et stærkt bydækkende samarbejde om udvikling af attraktive fritidstilbud til alle byens unge (10-17 år) og med henblik på realisering af visionen for "Det gode fritidsliv".

Høringsforslaget (bilag 1) er udarbejdet på baggrund af inddragelse af fritidsklyngelederne og de pædagogiske ledere, ligesom en række organisationer (BUPL, LFS, SSP, KFO m.fl.) har været inviteret til at give bidrag.

Inddragelsen peger på at fastholde klyngeledelse på fritidsområdet, og bekræfter dermed resultatet fra inddragelse og dialog med sektoren om organisering i august 2021, jf. bilag 2.

Det vægtes at den pædagogiske leder løfter ansvaret i det nære miljø i hverdagen, mens klyngelederne har en særlig opgave og ansvar for realisering af de bydækkende perspektiver under ledelse af den nye ungechef.

Samtidig giver klyngestrukturen en fælles kommunal platform for det koordinerende samarbejde, hvor klyngelederne udgør et ledelsesteam med overblik over tværgående opgaver fx omkring de mobile unge, herunder BUF-SOF-samarbejde, opsøgende indsats, og samarbejde med det selvejende område m.m. Sektoren peger i øvrigt på at klyngeledere gennem sparring og vidensdeling understøtter den enkelte såvel som samarbejdet mellem pædagogiske ledere om faglig kvalitet, fælles standarder og systematik, og skaber mulighed for udnyttelse af ressourcer på tværs.

I inddragelsesprocessen er der ikke taget stilling til, hvad der vil være det rette antal klynger. Antallet af klynger i forslaget er baseret omfanget af ledelsesopgaven, geografisk nærhed og samarbejdsrelationer til støtte for en bydækkende tilgang til de unge fritidsbrugere.

### *Høringsforslaget*

Den fremtidige organisering af ledelse på fritidsområdet (10-17 år) skal understøtte børn og unges trivsel og livsduelighed med fokus på den politiske vision og målsætninger bag "Det gode Fritidsliv", vedtaget på Børne- og Ungdomsudvalget mødet den 9. juni 2021.

Der er lagt vægt på, at den fremtidige organisering skal:

- understøtte og udvikle den faglige kvalitet – herunder tiltrække og udvikle attraktive tilbud til unge mellem 10-17 år.
- sikre at flere unge (14-17 år) har lyst at komme og tage del i de pædagogiske tilbud for unge.
- styrke ledelsesfokus på udvikling af faglig kvalitet gennem hele ledelseskæden.
- sikre strategisk løft af samarbejdet med andre aktører.

Forslaget betyder, at de 10 kommunale fritidscentre, Klub Guldborg og Kvisten Capella fra januar 2023 organiseres i tre klynger, på tværs af områderne. De tre klynger ledes hver af en klyngeleder, der refererer til ungechefen, og foreslås sammensat som følger.

1. Fritidsklynge Amager-Indre by
2. Fritidsklynge Nørrebro-Østerbro
3. Fritidsklynge Vesterbro, Valby, Brønshøj/Vanløse

Ledelsesopgaven i hver af de tre klynger omfatter 3-5 fritidscentre, med et ledelsesspænd på 5-6 pædagogiske ledere og 13-22 adresser, inkl. UngeVærker. Fysiske afstande tillægges mindre betydning for fritidsklyngeledelsesopgaven, hvor fokus er på det rammesættende og bydækkende samarbejde snarere end på tilstedeværelse.

Selve høringsoplægget fremgår af bilag 1. Forslaget er baseret på data om fritidstilbuddene fra oktober 2021 og januar 2022.

Fritidscenter Nørre Fælled og Fritidscenter Tingbjerg, der begge tidligere har været heldagsskoler, fortsætter som hidtil med at være organiseret under skolen. Det arbejdes på integration i

fritidsklyngerne på sigt, når hhv. byudvikling i Tingbjerg og renoveringen på Nørre Fælled giver mulighed for det.

Murergården ventes at overgå til selvejende drift. Forslag til iværksættelse af processen til endelig afklaring af mulighederne forelægges udvalget til godkendelse ved en særskilt indstilling på dette udvalgs møde.

## Økonomi

Den foreslåede organisering er finansieret som del af budgetaftalen for 2022.

## Videre proces

Forslaget til fremtidig organisering af fritidsområdet sendes i høring primo maj til medio juni 2022 (6 uger) blandt involverede parter på det kommunale fritidsområde – forældrebestyrelser, forældreråd, LokalMED i klyngerne, Trio i fritidscentrene og LFS.

Udvalget forelægges en indstilling på baggrund af høringen forventeligt i august 2022.

Den nye klyngestruktur implementeres med virkning pr. 1. januar 2023.

Herefter vil fremadrettede justeringer indenfor rammerne af klyngestrukturen foretages af forvaltningen i dialog med de lokale parter.

Tobias Børner Stax

Mette Seneca Kløve

## Beslutning

### Børne- og Ungdomsudvalgets beslutning på mødet den 4. maj 2022:

Enhedslisten stillede følgende fire ændringsforslag – ÆF1-4 - til erstatning for indstillingens at-punkt:

ÆF1: "at den foreliggende indstilling om organisering af fritidsområdet sendes tilbage til forvaltningen, som i stedet skal vende tilbage til udvalget med en ny fleksibel model, der har en bedre sammenhæng med områdeorganiseringen i BUF, og hvor antallet af de fritidsklynger, der evt. måtte oprettes, kan være flere end de tre, som forvaltningen lægger op til".

ÆF2: "at det i den nye model skal være muligt for de enkelte institutioner ikke at være organiseret i en fritidsklynge men i stedet eksempelvis i et netværk med andre selvstændige institutioner, hvis man ønsker det lokalt".

ÆF3: "at en ny model skal sikre større lokal medbestemmelse for medarbejdere, forældre, og de unge i de enkelte fritidstilbud".

ÆF4: "at der skal sikres et bedre samspil mellem fritidstilbud og andre indsatser og tilbud i lokalområderne i en ny model".

ÆF1-4 blev forkastet efter afstemning med følgende resultat:

For stemte 4 medlemmer: B og Ø.

Imod stemte 7 medlemmer: A, C, F og V.

Ingen medlemmer undlod at stemme.

Indstillingen blev herefter godkendt.

Partierne har mulighed for at få tilsendt egne bemærkninger sammen med høringen såfremt de er forvaltningen i hænde senest fredag den 6. maj 2022 kl. 12:00.

## **Bilag**

1. Høringsforslag om organisering af fritidsområdet

2. Opsamling fra inddragelse om organisering af fritidsområdet



# **Høringsforslag: Fremtidig organisering af ledelse på fritidsområdet**



# Forslag til fremtidig organisering af fritidsområdet

## Afsæt for løsningen:

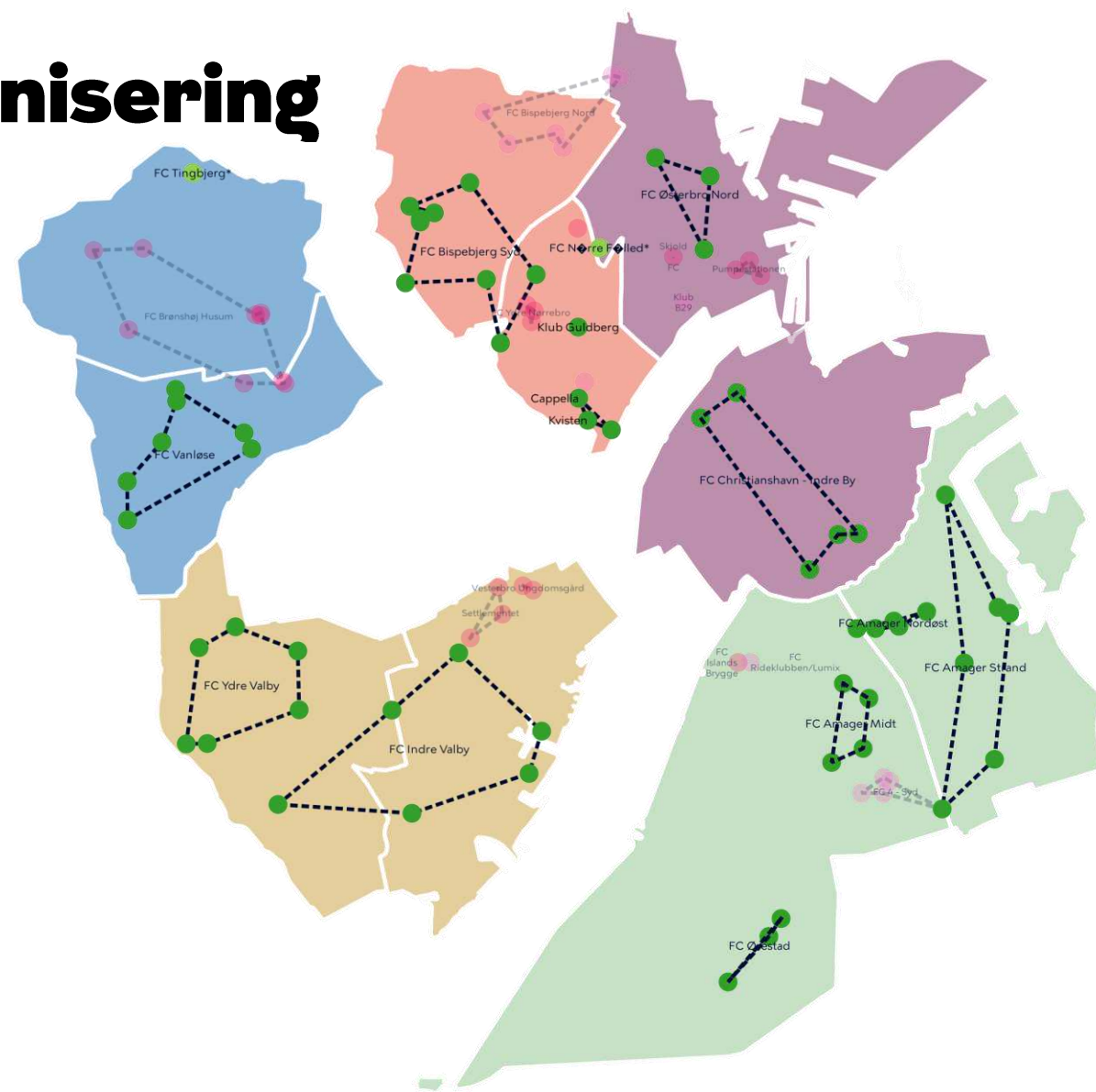
- Løsningen skal støtte den politiske og faglige vision for området – "Det gode fritidsliv",
- Målgruppen 10-17 år forbliver samlet

## Løsningen:

Det foreslås at fritidsområdet organiseres med tre fritidsklynger:

- AMA/Indre By
- NB/ØB
- VVK/BV

Hver klynge har 3-5 fritidscentre; et ledelsesspænd på 5-6 pædagogiske ledere og 13-22 adresser, inkl. UngeVærker.





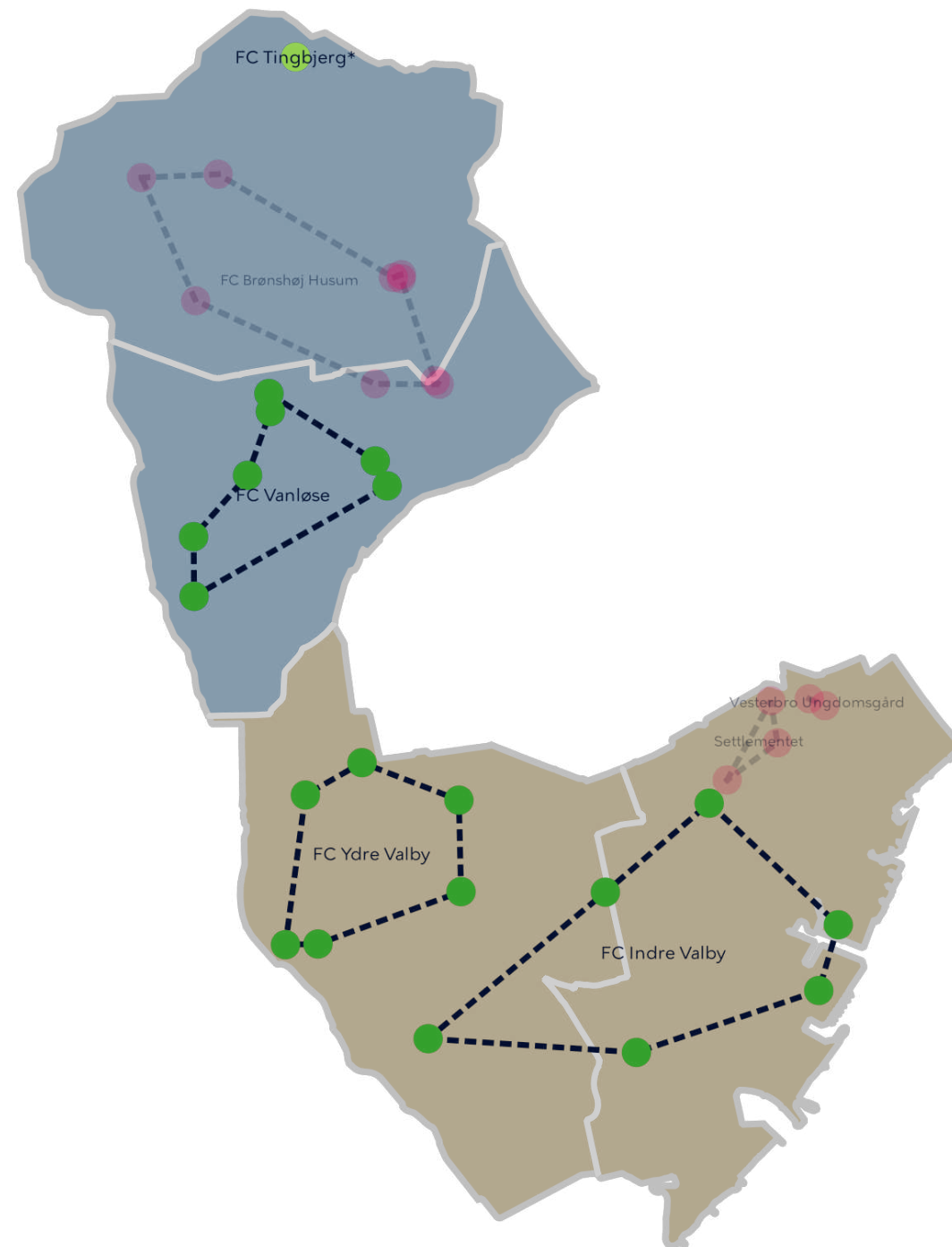
# Klynge Brønshøj-Vanløse og Valby-Vesterbro-Kgs. Enghave

## Klynge VVK + BV

- 3 fritidscentre
- 6 Pædagogiske ledere
- 19 adresser, inkl. 6 UngeVærker
- 2470 10-13 års pl
- 719 14-17 års pl

Udenfor klyngestruktur =  
Tingbjerg skole

\* FC Tingbjerg er pt organiseret under skolen

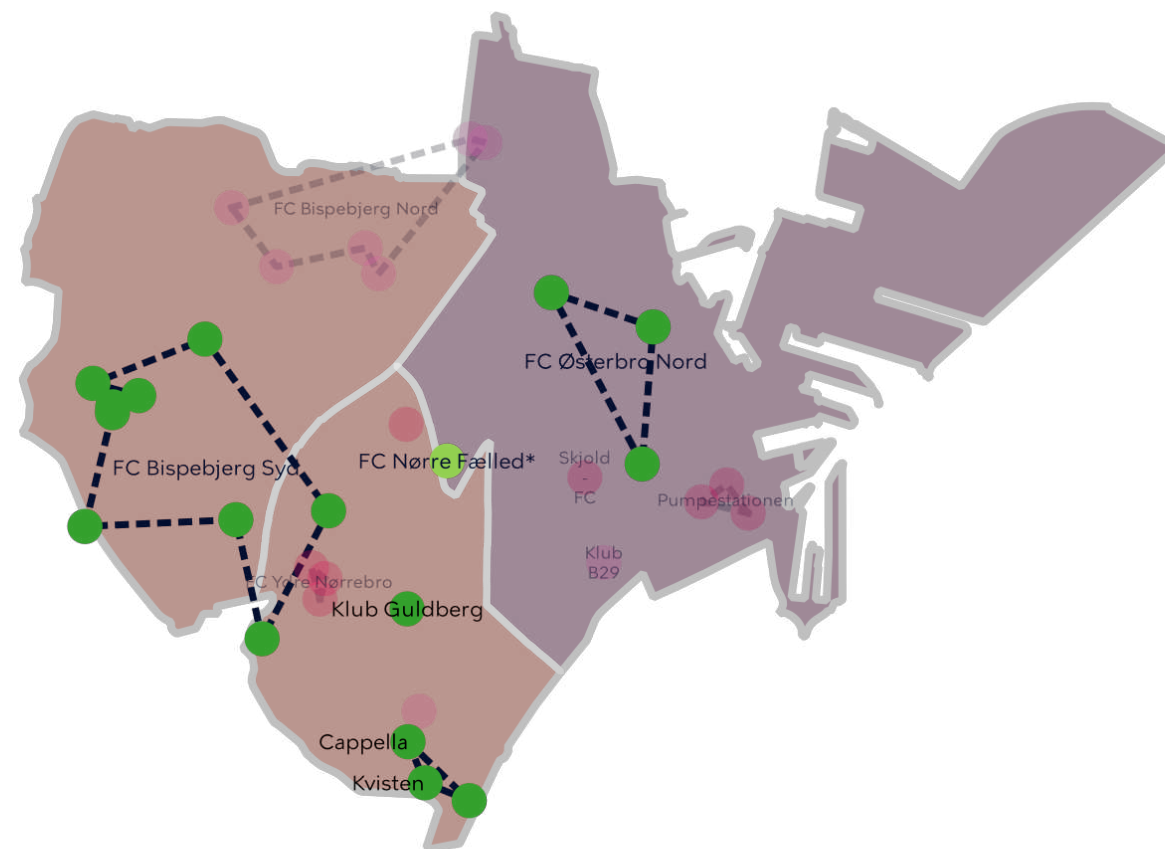


# Klynge Nørrebro-Bispebjerg - Østerbro

## Klynge NB + ØB

- 2 fritidscenter + Guldberg og Kvisten Capella
- 5 Pædagogiske ledere
- 13 adresser, inkl. 8 UngeVærker
- 1215 10-13 års pl
- 765 14-17 års pl

Udenfor klyngestruktur  
= Murergården og  
Nørre Fælled

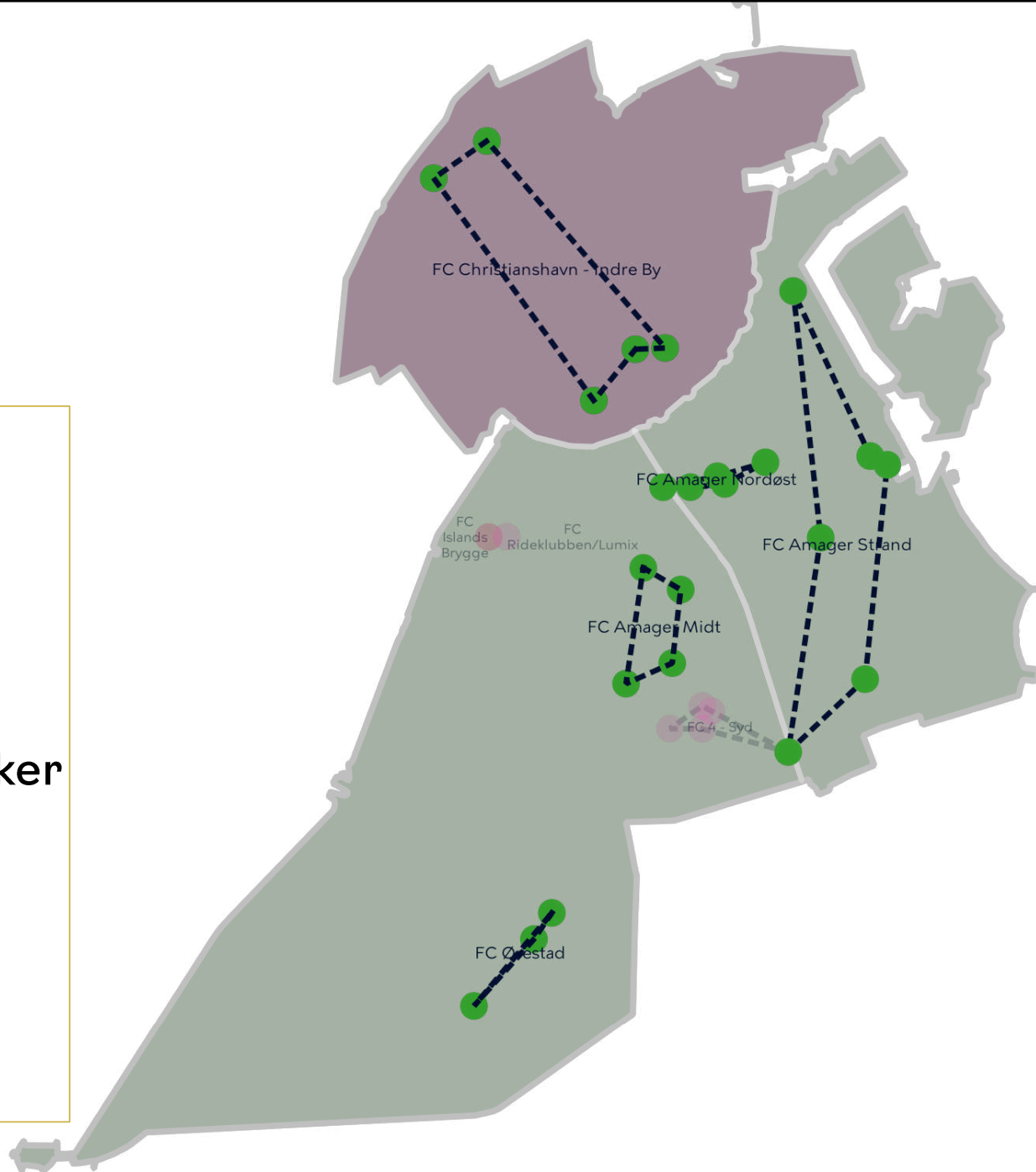


\*FC Nørre Fælled er pt organiseret under skolen og Murergården søger organisering udenfor klyngestrukturen

# Klynge Amager-Indre by

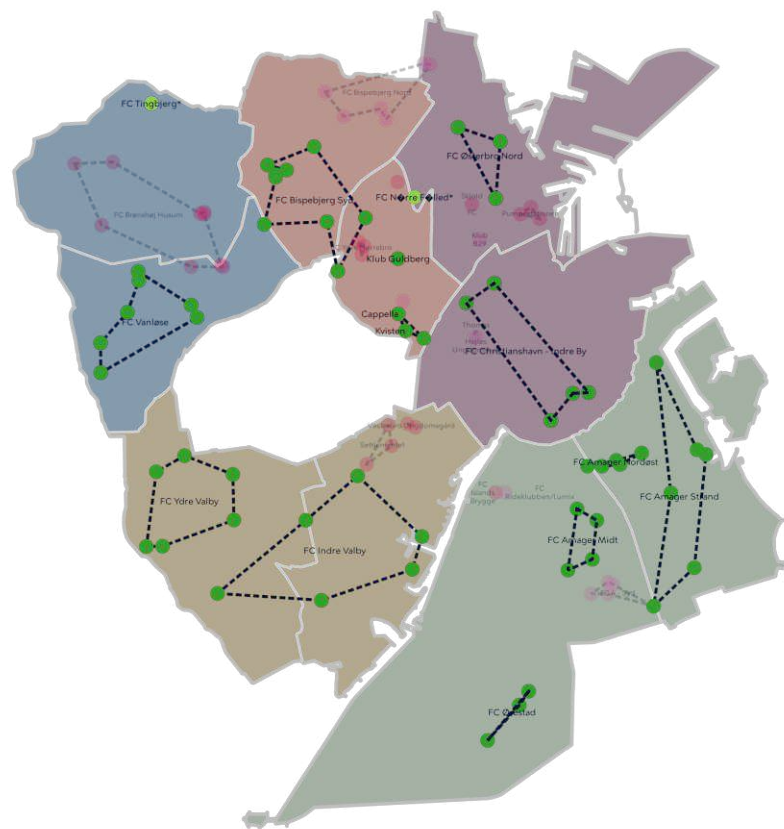
## Klynge AMA + Indre by

- 5 fritidscentre
- 6 Pædagogiske ledere
- 22 adresser, inkl. 8 UngeVærker
- 2048 10-13 års pl
- 594 14-17 års pl

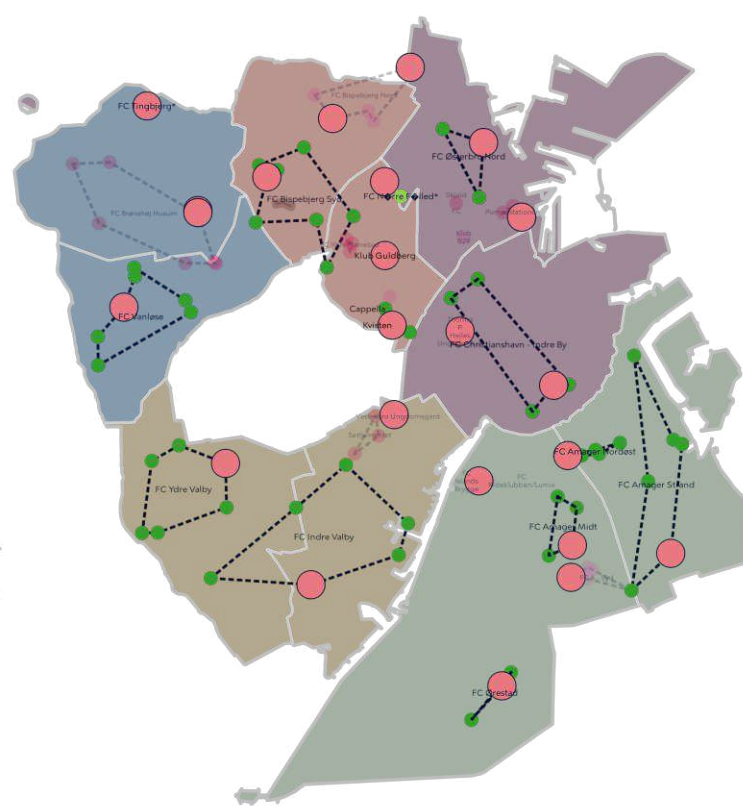


# Fritidsområdet – Fritidscentre, inkl. UngeVærker og Ungering

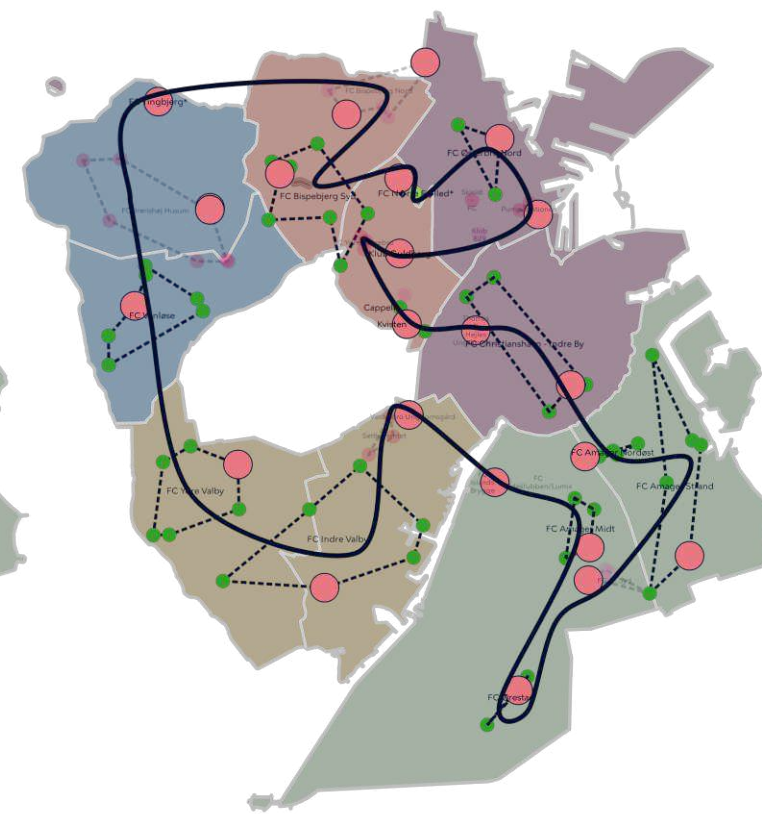
## Fritidscentre (FC)



## Inklusiv Ungeværker



## Inklusiv Ungeværker & Ungering







## Bilag 2

### Opsamling fra inddragelse om organisering af fritidsområdet

Som grundlag for høringsforslag om fremtidig organisering af fritidsområdet følger her opsummering af hovedpointer baseret på inddragelsesproces gennemført i august 2021 og februar-marts 2022.

Inddragelse og dialoger i sektoren i august 2021 pegede entydigt på klyngeledelse som den foretrukne organisering af ledelse på fritidsområdet. Klyngeledelse blev dermed grundlag for den aktuelle overgangsordning iværksat fra fritidscentrene blev udskilt fra dagtilbudsklyngerne fra 1. januar 2022, og vil være gældende til ny og endelig organisering er på plads 1. januar 2023.

Supplerende drøftelser med fritidsklyngeledere og pædagogiske ledere i februar-marts 2022 har bekræftet klyngeledelse som bedste grundlag for ledelsesorganiseringen.

### Opsummerende hovedpointer

1. Den samlede sektor og de enkelte fritidscentre styrkes med organisering af ledelse i fritidsklynger.
2. Klyngeledere sikrer sammenhængende bydækkende perspektiver og koordinerende samarbejde til udvikling af attraktive tilbud for alle byens unge, herunder realisering af visionen for ungeområdet.
3. Klyngelederne udgør et ledelsesteam, der understøtter hinanden og de pædagogiske ledere i opgaveløsningen med en fælles BUF-plattform i fx BUF-SOF-samarbejdet, opsøgende indsatser, samarbejdet med selvejeområdet, realisering af UngeRingene og andre indsatser under "Det gode fritidsliv"
4. Klyngelederen er samtidig brobygger og koordinerende til støtte for de pædagogiske lederes nære og lokale orientering i klyngen; i det forpligtende samarbejde i nærmiljøet – med skoler, andre institutioner og lokale aktører m.v.
5. Klyngeledere understøtter ledelsessamarbejdet i klyngen om faglig kvalitet – og bidrager til indførelse af fælles standarder og systematik.

03-04-2022

Sagsnummer I F2  
2022 - 1048

Dokumentnummer i F2  
1188968

Sagsnummer i eDoc  
2022-0023772

Sagsbehandler  
Christell Erichsen

Center for Politik og HR  
Gyldenløvesgade 15  
1600 København V

6. Endelig skaber klyngestrukturen bedre mulighed for at kunne disponere ressourcer på tværs.

-o0o-

### **Detaljer fra opsamling fra inddragelsesprocessen august 2021**

#### Klyngeledere og Områdechefer

- Fritidscentrene styrkes, når de organiseres i fritidsklynger.
- Klyngeledelse af fritidscentrene styrker ledelsesstrengen.
- Der er behov for at arbejde på tværs af det kommunale og det selvejende i fx klubbydelsfællesskaber.
- Et formelt klyngeledelsesnetværk mellem fritidsklyngeledere sikrer det bydækkende samarbejde internt og eksternt.
- Fritidsklyngelederen sikrer det lokale samarbejde med skoler, SOF, politi, foreninger, SSP, helhedsplaner, kvarterløft, 18+-tilbud m.fl.
- Der mangler fortsat ledelse tæt på.

#### Pædagogiske ledere

- Organisering skal understøtte visionen med fokus på de ældste unge, og samtidig sikre målrettet arbejde med 6-7 klasser.
- Fritidscentrene er store organisationer. Ungeklyngen på Amager fremhæves som stærk og ønskværdig organisering.
- Organisering skal fremme letflydende samarbejde med skoler, ungdomsskolen, lokale aktører.
- Fritidscenterlederne oplever behov for ledelse tæt for at sikre faglig kvalitet – det udfordres af mange matrikler og store afstande.
- Flere ledere påpeger, at de ikke ønsker, at fritidscentrene lægges ind under skolerne – Bekymret for om fokus på ældste unge kan realiseres.

### **Detaljer fra inddragelse i februar - marts 2022**

1. *Hvad skal fritidsledere særligt være gode til i de kommende år?*

#### Klyngeledere:

- Der skal arbejdes med faglig kvalitet: tilknytning til ungefællesskaber og ungdomsuddannelser.
- Skal arbejde struktureret og systematisk ift. at fortælle hvad fritidsområdet kan
- Skal arbejde strategisk med at tiltrække de unge til tilbuddene
- Implementere UngeVærk og Ungeringen i samarbejde med øvrige fritidsklynger og selvejende netværk.
- Strategisk samarbejde med interessenter og samarbejdspartnere

Pædagogiske ledere:

- Skal kunne styrke og udvikle den faglige kvalitet i hverdagen
- Styrke de unges tilknytning til fællesskaber, fritidsjob mm
- Styrke relationsdannelse og sammenhænge
- Praktisk samarbejde med interessenter og samarbejdspartnere

2. *Hvad har man som fritidsklyngeleder brug for – også oppe fra?*

Klyngeledere:

- Kvalificeret sparring på chefniveau
- En tydelig ledelsesstreng ift. udvikling, børnesager mm.
- Tydelige mål og retning. Få lavet en 10-17 år målsætning, så der er en rød tråd igennem arbejdet og så man har nogle fælles tematikker at tale om.
- At der fortsat er meget fokus på fritidsområdet og udviklingsdrive på området
- Ledelsesteam man kan sparre med
- Tæt samarbejde med skoleledere
- Mødes i fritidsklyngeledernetværk, som kan understøttes af en chef, der kan have det bydækkende perspektiv

Pædagogiske ledere:

- Sparring med ledelse – fx når der kommer modstand fra fx forældrene
- Tydelig nærværende ledelse
- En ledelseskæde som er genkendelig med andre dele af organisationen
- Et ledelseslag som kan være garant på det bydækkende samarbejde
- Mere synlig ledelse og en chef som har overblikket
- Mere formidling til medarbejderne

3. *Hvad tilfører klyngeledelse til fritidsområdet*

- Klyngelederen arbejder på at styrke faglighed, systematik og fælles standarder.
- Klyngeledere har et andet overblik. Klyngelederne kan kigge ind og komme med nye perspektiver og måder at gøre tingene på.
- Klyngelederen modvirker den autonomi der af og til udvikles i klubberne og sikrer, at de politiske beslutninger bliver gennemført.
- Klyngelederen virker som sparringspartner og kan modvirke uhensigtsmæssig udvikling af sager.
- Med klyngeledere kan man bedre disponere ressourcer på tværs.



#### 4. Andre opmærksomhedspunkter fra dialog med KL og PL

- Ledelse af fritid omfatter en anderledes stor kompleksitet, qua antal børn og matrikler - herunder mere netværksledelse, flere samarbejdspartnere, komplekse børnesager (f.eks. kriminalitet) i forhold til på dagtilbud.
- Der er brug for en ledelsesstruktur der kan samarbejde på tværs og ned i områderne. Et chefophæng, der kan lede på tværs og i dybden.
- Geografisk nærhed er vigtigt - der skal ikke være for langt mellem matriklerne, så er der langt til nærværende ledelse.
- Der er behov for et forpligtigende samarbejde blandt klyngelederne - Og for ledelse med lokalt kendskab
- Det skal være tydeligt, hvilken chef lederne refererer til - ift. medarbejdere, udvikling, børn/unge sager mm.
- Det skal være tydeligt, hvilken chef lederne refererer til - ift. medarbejdere, udvikling, børn/unge sager mm.

#### 5. Alternativer

##### Bydækkende - Under ungdomsskolen

- Fordele: Styrkelse af de ældste
- Ulemper: Ungdomsskolen faglighed er ikke rettet mod 10-13 årsområdet; vil mangle de sociale relationer, relationsdannelse og fritidselementer; Kommunale og selvejende fritidscentre vil få færre samarbejdsflader i områderne, der vil kunne komplicere samarbejdet og vanskeliggøre det bydækkende perspektiv.

##### Skoledistrikter - dvs. på skoler

- Fordele: Hvis man vil have et stærkt skoledistrikt, så er det en god idé at have fritid på skolerne
- Ulemper: Man tænker ikke nok på livet efter skolen.
- Skoler kan ikke samarbejde og bygge fællesskab på tværs af skoledistrikter på samme måde som fritidscentre.

##### Områder

- Områdestrukturen betyder at der ofte er mest fokus på lokalområdet og ledelsesstrengen i området. Det kan begrænse evnen til at se mulighederne i det bydækkende samarbejde.
- Det er vigtigt at få noget forpligtende samarbejde mellem selvejende og kommunale fritidstilbud, og én ledelse der kan fastholde overblikket.