

---

# Større sammenhæng

## - Børne- og Ungdomsforvaltningens strategi 2008-2010

København skal være Danmarks værdigste by at vokse op i og at være barn og ung i – uanset hvilket udgangspunkt man har.

Denne strategi skal være med til at sikre, at Børne- og Ungdomsforvaltningen kan leve op til sin mission: *"Børne- og Ungdomsforvaltningen driver og udvikler dagtilbud, skoler, fritids-, special- og sundhedstilbud af høj kvalitet. Sammen med forældrene skaber vi rammerne for, at alle københavnske børn og unge kan få en god udvikling og uddannelse samt en sund opvækst, der kan danne grundlaget for trivsel og livsglæde i fællesskab med andre."*

Strategien tager udgangspunkt i Københavns Kommunes værdigrundlag, hvor fire værdier er i centrum: Respekt, ligeværdighed, dialog og tillid.

Vi kalder strategien for "Større sammenhæng". Det gør vi, fordi Børne- og Ungdomsforvaltningen er blevet skabt for at skabe større sammenhæng i arbejdet med børn og unge. Men vi gør det også, fordi strategien skal sikre en sammenhæng mellem mål og midler, mellem vores vision, de udfordringer vi står over for og det fokus, som vi vil have i vores arbejde.

### 1. Strategien kort fortalt

Frem til 2010 vil Børne- og Ungdomsforvaltningen have et særligt fokus på øget faglighed, sundhed, trivsel og livsglæde, en styrkelse af det pædagogiske arbejde og børnenes mulighed for at udvikle sig gennem leg og læring. Københavns tilbud til børn, unge og deres forældre skal gøres endnu mere attraktive og være fagligt og pædagogisk i front.

For at nå det vil vi yderligere involvere og have dialog med børnene, de unge og deres forældre. Vi vil søge at mindske detailstyring og skabe bedre muligheder for lokal ledelse og selvforvaltning, der respekterer og udspiller sig inden for rammen af de politiske beslutninger.

Vi vil sammenhængen i hele 0-18-års området og udnytte den faglige ekspertise i Børne- og Ungdomsforvaltningen til at udvikle både medarbejdere og tilbuddene til børn og unge.

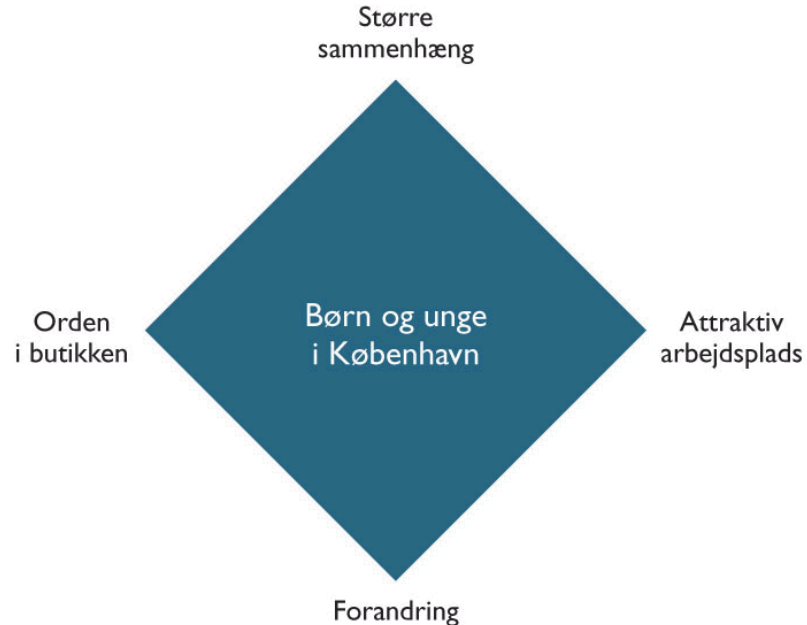
Børne- og Ungdomsforvaltningen skal understøtte kerneydelserne – arbejdet med børn og unge – på en enkel og synlig måde og professionelt understøtte den politiske styrings- og prioriteringsopgave.

I organisationen vil vi have opmærksomhed på konsolidering og fremtidssikring. Fusionen

af opgaver og personale fra tre forvaltninger skal fuldføres til én veldrevet organisation, hvor synergien ved at have 0-18 års området samlet udnyttes, og Børne- og Ungdomsforvaltningen er en attraktiv arbejdsplads for 18.000 medarbejdere.

## 2. Udfordringen

Børne- og Ungdomsforvaltningen står over for fire vigtige udfordringer



### A. Større sammenhæng

Der er brug for en større sammenhæng i arbejdet med børn og unge i København på flere områder. Det gælder i børnenes liv, hvor der flere steder bliver oplevet markante skift. Der skal være forskel på livet i daginstitutioner og i skolen, og mellem fritidsordninger og ungdomstilbud. Men vi skal sikre, at børn og unge bliver ledt godt igennem skiftene. Der er også brug for større sammenhæng og koordination i arbejdet fra centralforvaltningen, over distrikter og ud på den enkelte institution. Og mellem de mange stærke fagligheder, som er en del af Børne- og Ungdomsforvaltningen.

### B. Attraktiv arbejdsplads

Børne- og Ungdomsforvaltningen skal være et attraktivt sted at arbejde for alle 18.000 medarbejdere. Det er vigtigt af mange grunde. Både for at sikre at børn og unge i København møder engagerede medarbejdere med overskud, for at sikre større medarbejdertilfredshed og for at kunne tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere i fremtiden. Konkurrencen om medarbejderne bliver større fremover. Og samtidig oplever medarbejderne, at der er meget store forventninger til deres arbejde. Det er godt at gøre en forskel, men det er en udfordring at sikre, at Børne- og Ungdomsforvaltningen bliver en mere attraktiv arbejdsplads at gøre en forskel i.

### C. Forandring

Der sker hele tiden forandringer, og der kommer mange nye krav. Evaluering,

dokumentation og styring er blevet ord, der fylder mere i hverdagen for mange medarbejdere og ledere. Nogle forandringer kommer fra ny lovgivning. Andre kommer, fordi vi gerne selv vil gøre vores arbejde bedre. Det er en afgørende udfordring for Børne- og Ungdomsforvaltningen at få håndteret de mange nye krav, så de er med til at sikre en større faglighed i stedet for mere besvær. Så det ikke fører til dårligt arbejdsmiljø, bureaukrati og stivhed, men i stedet til faglig udvikling, større arbejdsglæde og bedre løsninger for børn og unge.

Mange bliver frustrerede, når de skal dokumentere og evaluere uden at kunne se, hvad det skal bruges til. Derfor skal Børne- og Ungdomsforvaltningen sikre, at den enkelte medarbejder og leder kan bruge evalueringer til noget i deres arbejde med børn og unge i hverdagen. Det skal være klart, hvornår og hvorfor der er brug for dokumentation, og nye krav skal i videst mulige omfang kunne opfyldes med udgangspunkt i og respekt for situationen på den enkelte skole, daginstitution, fritidstilbud mv.

#### **D. Orden i butikken**

Fundamentet skal være i orden. Det er en afgørende udfordring at sikre orden i butikken og en god kvalitet i det administrative arbejde. De grundlæggende rammer skal være på plads. Det handler om orden i økonomien, i administrationen – i alt det, der gør, at man kan koncentrere sig om at bruge sin faglighed i arbejdet med Københavns børn og unge.

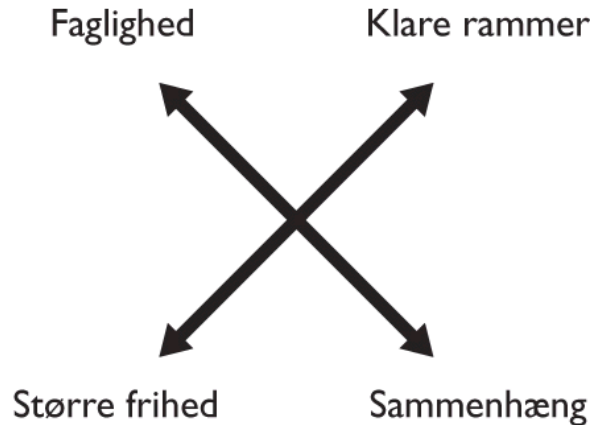
Vi skal håndtere de problemer, der nemt opstår i store systemer. Derfor er det en afgørende del af Børne- og Ungdomsforvaltningens strategi frem mod 2010 at sikre større sammenhæng – både i børnenes liv og i Børne- og Ungdomsforvaltningens arbejde.

Håndteringen af de fire udfordringer skal være med til at skabe de bedste rammer for børn og unge i Københavns Kommune.

### **3. Strategien**

Det er Børne- og Ungdomsforvaltningens grundlæggende strategi frem mod 2010 at arbejde med to vigtige sammenhænge:

- Et markant fokus på *faglighed* i dybden samtidig med en *større sammenhæng* på tværs af og mellem fagligheder
- Mere *klare rammer* som alle kan forstå samtidig med *større frihed* inden for rammerne



### 3.1. Faglighed i dybden...

Fagligheden skal udvikles i alle dele af Børne- og Ungdomsforvaltningens arbejde. I vuggestue og børnehave kan det handle om de nyeste pædagogiske metoder og principper for børns leg og for deres udvikling af kompetencer, i sundhedsplejen om den rigtige forebyggende indsats, i folkeskolen om elementerne fra Faglighed For Alle, og i indsatsen for de svageste børn kan det være nye forebyggende og tværfaglige metoder. Sådan spiller faglighed en markant rolle hele vejen rundt.

Det stiller både krav til ledelsen og medarbejderne. Det stiller krav om udvikling af nye metoder, om samarbejde med den nyeste viden på universiteter og andre steder. Og det stiller ikke mindst krav om kompetenceudvikling og muligheden for at bruge sin faglighed i hverdagen. Det er også med til at skabe en mere attraktiv arbejdsplads.

Vi skal ganske enkelt være rigtig gode til at arbejde med børn og unge. Derfor er det en afgørende del af Børne- og Ungdomsforvaltningens strategi frem mod 2010 at sikre mere faglighed i indsatsen hele vejen fra det pædagogiske arbejde leg med det lille barn til ungdomskonsulentens arbejde med fritidsaktiviteter for unge.

#### ... og sammenhæng på tværs

Forskellige faglige indsigter og kulturer må ikke blive en forhindring for at skabe sammenhæng. Tværtimod er Børne- og Ungdomsforvaltningen netop etableret for at sikre en større sammenhæng i indsatsen.

Vi skal skabe en bedre sammenhæng på mange områder. Der skal være en bedre sammenhæng i de forskellige overgange i børnenes liv og i indsatsen for de svage og stærke børn. Vi skal også styrke sammenhængen mellem de politiske diskussioner, forvaltningens arbejde og arbejdet på den enkelte institution og ikke mindst mellem de forskellige faglige kompetencer.

### 3.2. Klare rammer...

Det politiske niveau beslutter nogle rammer, som vi skal arbejde inden for. Men for den enkelte medarbejder, der skal arbejde inden for dem i praksis, er det tit svært at gennemskue og forstå rammerne. Og nogle gange bliver rammerne måske skabt uden tilstrækkelig viden om, hvordan de vil fungere i praksis.

Derfor skal vi sikre, at

- Rammerne for arbejdet i Børne- og Ungdomsforvaltningen skabes på baggrund af dybdegående dialog og inddragelse
- Der bliver ryddet op i kravene, så kun de vigtigste bliver en del af rammerne for arbejdet
- Rammerne bliver klart kommunikeret, så alle kan forstå dem og konsekvenserne af dem
- Vi bliver bedre til at forklare, hvorfor rammerne ser ud som de gør, så den enkelte medarbejder kan se fornuften i det

Det stiller først og fremmest krav til ledelsen på alle niveauer.

Vi skal undgå misforståelser og frustrationer over uigennemskuelige vilkår for den enkeltes arbejde. Derfor er det en afgørende del af Børne- og Ungdomsforvaltningens strategi frem mod 2010 at sikre mere klare og gennemskuelige vilkår for den enkelte medarbejder og leders arbejde.

#### **... og større frihed inden for rammerne**

Der bor i København 90.000 børn og unge, som hver for sig har forskellige styrker og udfordringer. 18.000 medarbejdere i Børne- og Ungdomsforvaltningen er fordelt på hundredvis af arbejdspladser. Det kræver mange forskellige løsninger. Hver enkelt medarbejder og leder i Børne- og Ungdomsforvaltningen skal have større frihed til at handle i hverdagen. Det skal ske på baggrund af faglighed og sammenhæng, og med udgangspunkt i de klare rammer. En større frihed vil skabe bedre løsninger og også gøre det mere attraktivt at arbejde i Børne- og Ungdomsforvaltningen.

F.eks. kan der være mange forskellige måder at arbejde med dokumentation og evalueringer på. Der vil altid være nogle rammer for arbejdet, men vi skal undgå bureaukratiske løsninger. I de kommende år skal der være større frihed til og ansvar for at fylde rammerne ud på en måde, der giver mening på den enkelte arbejdsplads. Det gælder både for lederne i deres rolle og for den enkelte medarbejder.

Vi skal undgå, at forskellige situationer og personer skal presses ind i de samme kasser. Derfor er det en afgørende del af Børne- og Ungdomsforvaltningens strategi frem mod 2010 at sikre større frihed for den enkelte inden for rammerne.

#### **4. 20 fokusområder**

For at klare udfordringerne har vi udvalgt tværgående 20 fokusområder, som vi vil arbejde med frem til 2010. De 20 fokusområder er fordelt på fire forskellige niveauer i vores arbejde.

### *Børnene i centrum*

Børne- og Ungdomsforvaltningens arbejde spiller en central rolle for københavnernes og deres børn. Vi har fire overordnede opgaver. Vi skal have fokus på at:

- Skabe rammer for sund opvækst, trivsel og livsglæde
- Styrke leg, læring, dannelse og uddannelse
- Styrke sammenhængskraften
- Bidrage til byens viden og vækst

### *Dialog og samarbejde*

Hvis målene skal nås, kræver det, at Børne- og Ungdomsforvaltningen bliver endnu bedre til at inddrage de mange engagerede i dialog og samarbejde. Derfor er de afgørende fokusområder i de kommende år:

- Børn, unge og forældre bliver involveret i værdifuldt samarbejde
- Børne- og Ungdomsforvaltningens tilbud er attraktive og udviklende for børn, unge og forældre
- Børne- og Ungdomsforvaltningen er en attraktiv samarbejdspartner for uddannelses- og forskningsinstitutioner
- BUU styrer på baggrund af et kvalificeret beslutningsgrundlag

### *Sådan arbejder vi*

Vi skal hele tiden udvikle den måde, vi arbejder på, hvis vi vil nå vores mål. Der er syv fokusområder i arbejdet frem mod 2010:

- Udvikle selvforvaltning og mål- og resultatstyring
- Anvende dialog og inddragelse aktivt
- Styrke faglig kvalitetssikring, evaluering og dokumentation
- Indgå strategiske alliancer med uddannelsesinstitutioner og erhvervsliv
- Fremme rettidig og retvisende økonomistyring
- Fremme effektive administrative processer med fokus på kerneydelserne
- Præge og afspejle nyeste viden i den faglige kvalitetsudvikling

### *Medarbejderne er fundamentet*

Fundamentet for strategien er de 18.000 medarbejdere og deres udvikling. Derfor er det også centrale fokusområder at:

- Skabe attraktive arbejdspladser der lever op til kommunens værdigrundlag
- Skabe unik kompetenceudvikling
- Udvikle en vikkultur der fremmer stolthed, initiativ, ejerskab og arbejdsglæde
- Fremme synergi og videndeling i organisationen
- Styrke selvstændige ledere, der dynamisk udfylder de politisk besluttede rammer

Vi har sat de 20 fokusområder op i et samlet strategikort (se side 9)

## 5. Delstrategier på kerneområder og tværgående funktioner

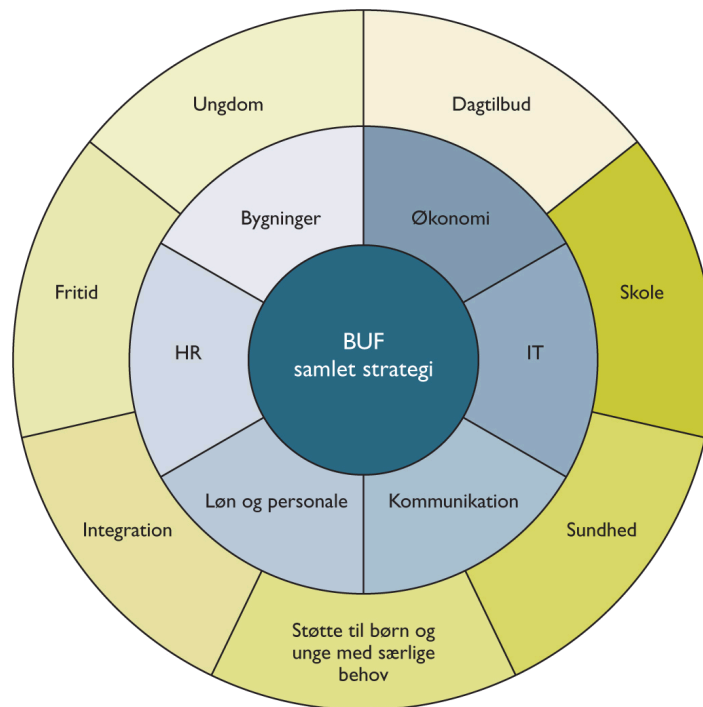
Strategien indeholder en række delstrategier inden for hvert af Børne- og Ungdomsforvaltningens syv kerneområder

- Dagtilbud
- Skole
- Fritid
- Ungdom
- Integration
- Sundhed
- Støtte til børn og unge med særlige behov

Der er også lavet delstrategier inden for de seks tværgående funktioner

- HR
- Løn og Personale
- Økonomi
- IT
- Bygninger
- Kommunikation

*Samlet strategi og delstrategier*



## 6. Hvad sker der nu?

Strategien skal give sammenhæng i vores arbejde i hele Børne- og Ungdomsforvaltningen. Det har alle medarbejdere og ledere et ansvar for i det daglige arbejde, hvad enten vi sidder i sundhedsplejen, en børnehave, en skole, et distrikt, en central servicefunktion, direktionen eller et helt syvende sted.

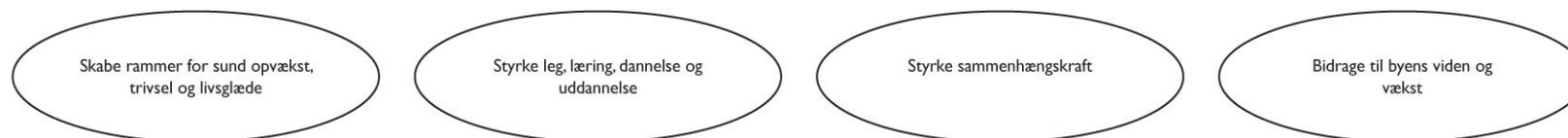
Konkret vil strategien blive ført ud i livet på alle niveauer:

- Der vil blive lavet en kommunikationsindsats hen over sommeren, så alle medarbejdere bliver informeret om de relevante dele af strategien.
- Delstrategierne uddybes i en dialog mellem forvaltning, ledere, medarbejdere og andre interessenter
- Der bliver lavet handlingsplaner for alle de prioriterede indsatsområder i delstrategierne. Det arbejde er allerede i gang, og vil blive fortsat henover sommeren 2008. Dem der har været involveret i delstrategierne vil også blive inddraget i det arbejde.
- Alle medarbejdere har altså et ansvar for at føre strategien og delstrategierne ud i livet i hverdagen.
- Strategien er godkendt af Børne- og Ungdomsudvalget. Forbindelsen til strategien vil fremover fremgå i alle indstillinger til politikerne, hvor det er relevant.
- Direktionen og chefgruppen vil evaluere på gennemførelsen af strategien løbende samt en gang årligt.
- Strategien vil være udgangspunktet for kommende kontrakter med skoler, bydækkende institutioner, kontorer, distrikter og alle andre, hvor der skal indgås kontrakter. I løbet af sommeren bruger direktionen strategien som udgangspunkt for beslutning om hvilke centrale mål og kerneområdemål, der skal gælde for kontrakterne i 2009.

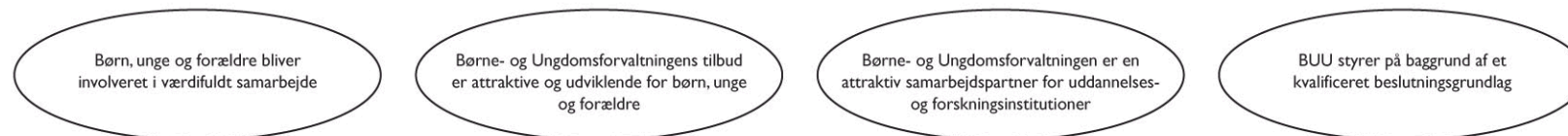
Alle kan følge arbejdet med strategien på [\[webhenviisning\]](#)



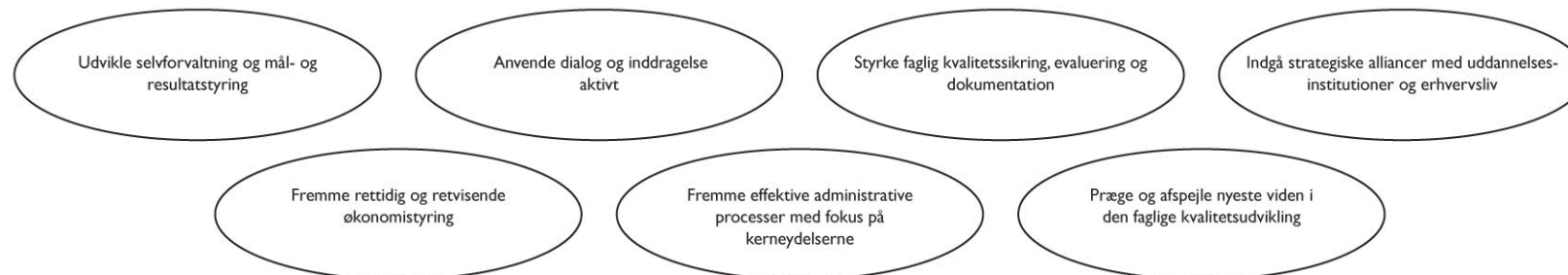
### Børnene i centrum



### Dialog og samarbejde



### Sådan arbejder vi



### Medarbejderne er fundamentet

