



Udviklingsplan Børn og Unge

Århus Kommune
Senest revideret februar 2010

UDVIKLINGSPLAN FOR MAGISTRATSAFDELINGEN BØRN OG UNGE

Magistratsafdelingen for Børn og Unge blev dannet den 1. januar 2006 efter en Byrådsbeslutning om at samle dagpasningsområdet, skoleområdet, og klubområdet i en samlet forvaltning. Fra d. 1. januar 2007 indgår som følge af strukturreformen endvidere en række opgaver og medarbejdere fra det tidligere Århus Amt som en del af Børn og Unge.

Baggrunden for dannelsen af Børn og Unge var Ad hoc-Udvalgets betænkning fra 2005 vedr. fremtidig styreform og opgavefordeling, hvori et flertal anbefaler oprettelsen af en børn- og unge-magistratsafdeling, der samler børnepasning, undervisning og fritidsaktiviteter efter skole- samt sundhedssektoren i samme magistratsafdeling. Byrådet vedtog betænkningen den 22. juni 2005.

De bærende hensyn bag oprettelsen af Børn og Unge er jf. Ad hoc-Udvalgets betænkning:

- At helhedstænkning i forhold til magistratsafdelingens målgrupper tilgodeses bedst muligt
- At man bedst muligt tilgodeser målsætningerne i den af byrådet vedtagne indsats over for udsatte børn og unge
- At der i størst mulig udstrækning sikres synergi på tværs af afdelingen samt en effektiv tværgående udnyttelse af de samlede ressourcer og kompetencer
- At det tværgående distriktssamarbejde om udsatte børn og unge skal gøres mere forpligtende

I overensstemmelse med de bærende hensyn bag Børn og Unge og Ad hoc Udvalgets principper for organisering af de nye magistratsafdelinger blev organiseringen af Børn og Unge vedtaget i december 2005. Endvidere har Børn og Unge i samarbejde med Børn og Unge-udvalget opstillet 4 overordnede mål for indsatsen i Børn og Unge, der i forbindelse med budgetvedtagelsen ligeledes er vedtaget af byrådet.

Byrådets beslutninger – herunder også de fire overordnede mål – danner således rammen og grundlaget for indsatsen i Børn og Unge, idet de bærende hensyn samt principperne for organisering af arbejdet har udstukket retningslinjer for, hvordan der skal arbejdes i Børn og Unge.

De mange opgaver omkring opbygningen af en ny samlet Børn og Unge-afdeling med styrkelsen af helhedstænkning og det tværfaglige samarbejde med børn og unge i centrum kræver en særlig indsats i forhold til koordinering og prioritering af arbejdet i afdelingen. En fusion af så store selvstændige enheder kræver en særskilt indsats, hvor det er vigtigt, at der sikres fokus på afgørende elementer for en vellykket fusion som ledelse, kommunikation, organisatorisk og opgavemæssig integration samt værdi- og kultur-mæssig integration. Endvidere har Byrådet med vedtagelsen af Budget 2007 besluttet en række omfattende strukturelle ændringer, hvis gennemførelse ligeledes kræver en stor indsats.

Som et led i at gennemføre byrådets målsætninger med dannelsen af Børn og Unge og for at sikre en høj grad af prioritering og koordinering af indsatsen har Børn og Unge arbejdet med udformningen af et redskab til at sikre koordinering og prioritering af arbejdet i organisationen. Dette sker med henblik på at ruste afdelingen til de store udfordringer, som ovenstående opgaver indebærer.

Børn og Unge har således arbejdet med at udfylde den givne ramme for arbejdet ved at udarbejde en udviklingsplan, der skal fungere som et overordnet strategisk og dynamisk prioriteringsværktøj for organisationens arbejde. De mange fusions- og udviklingstiltag i Børn og Unge sættes hermed ind i en overordnet sammenhæng med det formål at sikre, at tiltag, indsatser og projekter sker i en hensigtsmæssig rækkefølge i forhold til de bærende hensyn bag oprettelsen af Børn og Unge samt de byrådsvedtagne strukturændringer i Børn og Unge.

Grundlaget for arbejdet i Børn og Unge i form af de bærende hensyn om helhedstænkning og det tværfaglige samarbejde med børn og unge i centrum skal ligeledes uddybes ved udarbejdelsen af en Børn og Unge-politik, hvoraf nogle af de overordnede elementer således allerede er fastlagt af byrådet i forbindelse med dannelsen af Børn og Unge. Børn og Unge-politikken vil på overordnet værdipolitisk plan være retningsgivende for hele indsatsen i Børn og Unge. Processen omkring udarbejdelsen af denne politik er igangsat med Børn og Unge-udvalget. Efter afholdelse af debatmøder for alle interesserede samt høringsproces fremsendes en indstilling om Børn og Unge-politikken til Byrådet i efteråret 2007.

Som beskrevet er der tale om en gensidig afhængighed mellem udviklingen af Børn og Unge-politikken samt udviklingsplanens elementer og indsatser, og der vil derfor løbende skulle arbejdes videre med udfyldningen af udviklingsplanen.

VISION, MISSION OG VÆRDIGRUNDLAG FOR BØRN OG UNGE

Udgangspunktet for Børn og Unge er Århus Kommunes fælles vision og værdigrundlag, men vi har i Børn og Unge ligeledes en vision og mission for indsatsen for børn og unge i Århus, der sammen med ovenstående grundlag for Børn og Unge udgør udgangspunktet for alle aktiviteter og indsatser i Børn og Unge.

Vision

Århus Kommunes overordnede vision for Århus er:

- Århus - en god by for alle

Alle skal have mulighed for at tage ansvar for eget liv og udnytte egne evner.

Vi skal i fællesskab hjælpe dem, der har brug for det.

Der skal være plads til forskellighed og mangfoldighed. Integration skal være vores styrke.

- Århus - en by i bevægelse

Nye idéer skal dyrkes og prøves af i utraditionelle samarbejdsformer.

Vi skal være forrest med udvikling og brug af ny teknologi.

Vi skal orientere os internationalt og gøre os gældende blandt de bedste.

I Børn og Unge tager vi os af børn og unge mellem 0 og 18 år, og vores bidrag til visionen for Århus er at medvirke til, at byens børn og unge - både mens de er børn og unge, og når de bliver voksne - aktivt vil medvirke til at gøre Århus til en god by for alle og en by i bevægelse.

I Børn og Unge er visionen derfor at udvikle:

- Glade, sunde børn og unge med selvværd
- Personligt robuste, livsduelige og kreative børn og unge, som har et højt fagligt niveau og er rustede til at møde fremtidens udfordringer

- Børn og unge, der oplever medborgerskab - og bruger det

Missionen

Vores mission er at bidrage til, at børn og unge udvikler evne, vilje og styrke til at sikre udvikling og sammenhængskraft i vores samfund.

Det er forældrene, der har ansvaret for deres børn og unge, men vi er alle med til at gøre en forskel i vores møde med børnene og deres familier.

"Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre uden, at han holder noget af dets liv i sin hånd. Det kan være meget lidt, en forbigående stemning, en oplagthed man får til at visne eller som man vækker, en lede man uddyber eller hæver. Men det kan også være forfærdende meget, så det simpelthen står til den enkelte, om den andens liv lykkes eller ej".

K.E. Løgstrup

Med Løgstrups ord in mente er vi bevidste om, at vi alle spiller en rolle i børn og unges liv og opvækst. Børn, kammerater, forældre, frivillige organisationer og medarbejdere har alle andel i at skabe en barndom og ungdom med værdi i sig selv og medvirke til at udvikle unge mennesker med alle ovenstående egenskaber og kompetencer. Vi mener, at denne forståelse af helhed og sammenhæng i børn og unges liv er forudsætningen for at sikre den udvikling og sammenhængskraft, som er nødvendig for at skabe en god by for alle og en by i bevægelse.

Værdigrundlag

Indsatsen i Børn og Unge skal bæres af ét fælles værdigrundlag, der er gældende for alle medarbejdere. Århus Kommunes værdier er de overordnede leveregler for vores arbejde:

- Troværdighed – man skal kunne have tillid til os
- Respekt – alle skal have en god og ordentlig behandling
- Engagement – den enkeltes indsats gør en forskel, og vi skal gøre det endnu bedre

I Børn og Unge har vi desuden formuleret "**Den røde tråd**", som sammen med kommunens overordnede værdier er pejlemærker for vores tilgang.

Den røde tråd er vores forståelse af helhed og sammenhæng:

- Vi skal alle have et højt ambitionsniveau på alle børns vegne. Men der er behov for en differentieret indsats baseret på det enkelte barns forudsætninger. Vi skal behandle børn forskelligt for at give dem lige muligheder
- Vi skal tænke i helheder og ikke i kasser. Det er børn og unge, som er i centrum.
- Vi har en fælles platform og begrebsforståelse for læring og udvikling af faglige, personlige, sociale og kulturelle kompetencer
- Vi vil inddrage børn, forældre, kammerater, samarbejdspartner og frivillige organisationer og give dem mulighed for medbestemmelse i forhold til enkelte tilbud og samtidigt stille krav til forældre om at tage ansvar for børn og unges udvikling

Vores indsats for børn og unge i Århus, skal være gennemsyret af vores forståelse af helhed og sammenhæng – det skal være den røde tråd gennem alle vores tilbud.

Vi har derfor alle et ansvar for den samlede indsats for børn og unge. Vi har ikke kun ansvar for den aldersgruppe eller det tilbud, som vi arbejder med til daglig. Alle - fra sundhedsplejersken til dagplejeren, pædagogen og læreren – har et ansvar for, at sundhed, trivsel, læring og udvikling for det enkelte barn ses som ét sammenhængende forløb.

Når de unge "forlader" Børn og Unge som 18-årige har vi i fællesskab medvirket til liv og opvækst af et ungt menneske med alle ovenstående egenskaber og kompetencer. Sundhed, integration, læring og udvikling m.v. er derfor ikke enkeltstående initiativer eller indsatser, det er dimensioner, som skal tænkes ind i alt, hvad vi som medarbejdere foretager os sammen med og for børnene.

DE NI STRATEGIER

De bærende hensyn bag dannelsen af Børn og Unge samt visionen og missionen for Børn og Unge indebærer en tilgang til indsatsen for børn og unge, som jf. ovenstående er baseret på en fælles forståelse af, at læring er noget, som altid foregår og det både i forhold til faglige, personlige, sociale og kulturelle kompetencer. Det betyder, at udover, at det er utrolig vigtigt at have et meget højt fagligt niveau, er det ligeså vigtigt at udvikle et stærkt selvværd, høj trivsel og sundhed samt evnen til at indgå i forskellige sociale fællesskaber og udvikle medborgerskab. Tilgangen indebærer endvidere, at vi alle har et ansvar for læring og udvikling inden for de fire kompetenceudviklingsområder, at vi er opmærksomme på samspillet mellem dem, samt at vi vil vurdere og måle på dem alle.

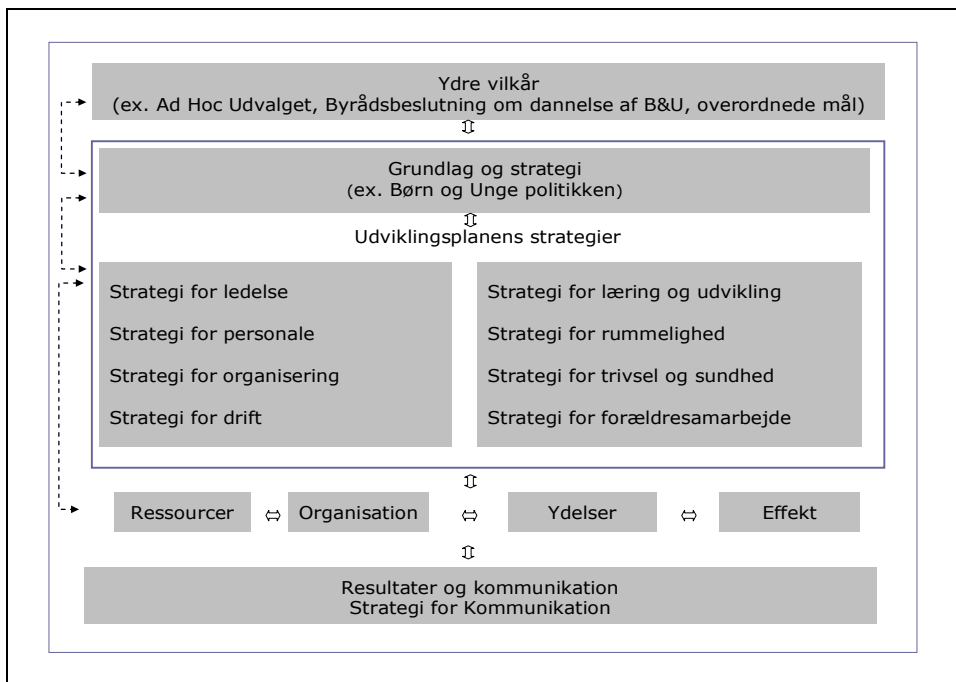
Med udgangspunkt i ovenstående har Børn og Unge opstillet ni strategier, der tilsammen skal sikre, at vi arbejder målrettet og hensigtsmæssigt mod at nå byrådets målsætninger med dannelsen af Børn og Unge samt vision og mission for Børn og Unge.

De ni strategier er:

- Læring og udvikling
- Trivsel og sundhed
- Rummelighed
- Forældresamarbejde og -spil
- Ledelse
- Personale
- Organisering
- Drift
- Kommunikation

De ni strategier dækker over hver sin del af helheden inden for Børn og Unges aktiviteter og udgør dermed en konkret arbejdsplan med koordinering og prioritering af indsatser og projekter i Børn og Unge.

I virksomhedsmodellens perspektiv kan de 9 strategier indplaceres i forhold til kæden: ressourcer - organisering – ydelser – effekt:



For så vidt angår de tre første strategier: læring og udvikling, rummelighed samt trivsel og sundhed retter de sig mod både de ydelser, vi tilbyder børn og unge, men i høj grad også den effekt, vi ønsker at få i forhold til vores ydelser rettet mod børn og unge.

Som et redskab til at nå den ønskede effekt vil vi udvikle og anvende en forståelse af læring og udvikling på tværs af alle tilbud og fagområder, som bygger på, at indsatsen for alle børn og unge er et sammenhængende forløb, hvor der skal være fokus på læring og udvikling i bredeste forstand, dvs. også i forhold til trivsel, sundhed og rummelighed.

En vigtig del af denne læringsforståelse bygger på, at læring foregår på alle tidspunkter og i alle situationer, også når børnene og de unge er sammen med deres forældre. Det er derfor afgørende, at forældrene tager ansvaret for deres børn og unge og deltager aktivt i deres læring og udvikling. Børn og Unge har et ansvar for at understøtte forældrenes ansvar og deltagelse i børns og unges læring og udvikling. Derfor har byrådet vedtaget et særskilt mål om forældreinddragelse, og Børn og Unge har udviklet en strategi for forældresamarbejde og -samspil med udgangspunkt i, at forældrene har ansvaret for deres børn.

Som nævnt tidligere vil vi vurdere og måle på effekten på alle indsatserne under strategierne, og en del af strategierne er således at udvikle et fælles kvalitets- og evalueringskoncept og indikatorer for effekt på læring og udvikling, trivsel og sundhed samt rummelighed. Dette skal ses i sammenhæng med, at fokus utilsigtet ofte kun bliver rettet mod måling af de faglige kompetencer, og at der derved kan opstå en tendens til at glemme de andre områder. Det er derfor særdeles vigtigt, at der også vurderes og måles på effekten på de øvrige indsatser under strategierne.

De 4 næste strategier: ledelse, personale, organisering og drift retter sig i forhold til kæden i virksomhedsmodellen mod ressourcer og organisering, idet de omhandler, hvordan vi vil tiltrække og fastholde medarbejdere, organisere og lede de opgaver, medarbejdere og ressourcer, som indgår i arbejdet med børn og unge. En vigtig del heraf består i, hvordan vi som ny, fusioneret organisation får skabt en ny, fælles kultur- og værdiforståelse med udgangspunkt i

Børn og Unges vision. De fire strategier beskriver kort sagt, hvordan vi vælger at tilrettelægge vores arbejde ud fra organisationens økonomiske og strukturelle rammer, og hvordan vi vil samarbejde med vores omgivelser.

Den sidste strategi, kommunikationsstrategien, omhandler, hvordan vi intern og eksternt vil kommunikere og informere proaktivt om Børn og Unge og vores mål, indsætter og effekt.

For hver strategi er der opstillet en række indsætter, der skal sikre, at organisationen kan efterkomme strategien. Under hver af indsætterne ligger der konkrete projekter og initiativer.

I arbejdet med at gennemføre udviklingsplanen vil vi udnytte, at Børn og Unges decentrale tilbud er inddelt i 13 organisatoriske og geografiske områder. Metoden til gennemførelse vil i mange tilfælde være, at vi afprøver nye ideer og tanker i et af områderne, inden vi indfører en evt. ændring i hele organisationen. Herved kan ideer og metoder udvikles og evalueres inden fuld gennemførelse, så vi sikrer, at det, vi gør, virker. (Bilag A viser Børn og Unges overordnede organisering.)

Strategierne og indsætterne under strategierne skal til stadighed evalueres og videreudvikles i takt med, at Børn og Unge, omgivelserne og grundlaget for Børn og Unge forandres og udvikles, så de opfylder deres formål og giver organisationen klare retningslinjer for, hvordan vi tilrettelægger vores indsats. Strategierne er således i høj grad dynamiske strategier, der kan og skal ændres over tid.

De angivne indsætter skal således ikke opfattes som udtømmende, idet der løbende vil blive arbejdet med at udfylde strategierne og sikre igangsættelsen af de rigtige indsætter med henblik på opfyldelsen af målsætningerne bag strategierne. Som nævnt indledningsvis er der tale om en gensidig afhængighed mellem udviklingen af Børn og Unge-politikken samt udviklingsplanens elementer og indsætter, og der vil derfor skulle arbejdes videre med udfyldningen af udviklingsplanen.

Børn og Unge er som nævnt en "ung" Magistratsafdeling. Fusionen er - indtil denne er gennemført ud i alle dele af organisationen - en given ramme for alle vores indsætter for at opfylde visionen med Børn og Unge. Fusionen er dermed et vilkår, som alle indsætter skal tænkes ind i. Det betyder, at vi i vores arbejde altid skal overveje, om det at vi fusionerer, giver os særlige udfordringer, som skal håndteres i en konkret indsats - eksempelvis ved harmonisering, kulturintegration m.m.

Samtidig skal vi på det praktiske plan altid sikre, at de forskellige områders vinkler er tænkt ind, dvs. hele 0-18-årsområdet. Helt konkret medfører det, at områderne så vidt muligt altid er repræsenteret i arbejdsgrupper m.m. På det overordnede plan skal vi sikre, at der er vedvarende fokus på følgende områder, som generelt er indsatsområder i en fusion: ledelse, kommunikation, integration og helhedstænkning.

STRATEGI FOR LÆRING OG UDVIKLING

For læring og udvikling har Byrådet vedtaget følgende mål

Magistratsafdelingen for Børn og Unge skal med høj faglighed og kvalitet arbejde for, at børn og unge i Århus Kommune tilegner sig de nødvendige faglige, personlige, sociale og kulturelle kompetencer, således at alle bliver i stand til at gennemføre et uddannelsesforløb og bliver rustede til at deltage aktivt i samfundet som demokratiske medborgere

Strategi for læring og udvikling

Børn og unge har faglige, personlige, sociale og kulturelle kompetencer, der gør dem i stand til at gennemgå et uddannelses/dannelsesforløb.

Beskrivelse af strategi for læring og udvikling

I Børn og Unge vil vi udvikle en fælles forståelse af begrebet læring, som indebærer, at der i indsatsen for alle børn og unge er et sammenhængende fokus på det hele menneske og dermed på faglig, personlig, social og kulturel dannelse.. Læringsforståelsen indebærer, at barndommen og ungdommen skal ses som faser i livet, der har værdi i sig selv, og samtidig er en helt afgørende periode for hele livsforløbet.

Udviklingen af vores læringsforståelse bygger på erkendelse af:

- At børn lærer på alle tidspunkter og i alle situationer
- At børn har forskellige måder at lære på
- At en sammenhængende indsats på tværs af alle fagområder styrker læring og udvikling
- At et gensidigt, forpligtende samarbejde mellem forældre og medarbejdere skaber det optimale grundlag for børns og unges trivsel, læring og udvikling.
- At vores indsats skal vurderes og evalueres med udgangspunkt i en fælles fastlæggelse af, hvad et barn skal kunne på forskellige udviklings- og alderstrin

Det betyder for eksempel, at vi på tværs af Børn og Unge har en fælles forståelse af, hvilke sproglige kompetencer et barn skal have på forskellige udviklings- og alderstrin.

En fælles læringsforståelse bygger også på, at læring og udvikling forudsætter klare, pædagogiske mål og vurderinger af effekten af indsatserne. Gennem brug af indikatorer for læring og udvikling hos børn og unge skal vi forbedre indsatsen. Vores arbejdsformer og – metoder skal bygge på erfaringer og evidensbaseret viden om, hvad der fremmer børns og unges læring og udvikling.

En fælles læringsforståelse skal danne grundlag for alle læreprocesser og tiltag i Børn og Unge ved at alle faggrupper og medarbejdere på tværs af alle niveauer i organisationen anvender læringsforståelsen som en fælles platform i opgaveløsningen. Dermed skal en fælles læringsforståelse bidrage til at sikre sammenhæng mellem alle vores tilbud for 0 til 18 årige.

Indsatser under strategien for læring og udvikling

- Udvikling af en fælles læringsforståelse
- Indførelse af et fælles kvalitets- og evalueringskoncept.

Vi igangsætter en proces, hvor videntrenerne i tæt samarbejde med decentrale medarbejdere

re udvikler en fælles læringsforståelse. I denne proces bidrager alle parter til kvalificering af det faglige indhold, hvorved der sikres ejerskab og forankring i praksis af resultatet. Processen vil i første omgang særligt koncentrere sig om området sprog og læsning. Målet for dette arbejde er, at alle børn udvikler mundtlige og skriftlige færdigheder - herunder læsefærdigheder, der gør dem i stand til aktivt at anvende deres sprog og læsning til personlig udvikling, uddannelse og aktiv deltagelse i samfundslivet.

På samme måde vil en fælles læringsforståelse efterfølgende blive gennemført og indarbejdet i tilgangen inden for andre områder, som eksempelvis naturfag og matematik, samt inden for gennemførelsen af de øvrige strategier, som eksempelvis trivsel og sundhed.

Evalueringer og kvalitetsrapporteringer skal øge vores viden om hvad der virker og dermed danne grundlag for videreudvikling af vores indsats.

En fælles læringsforståelse indebærer, at vi angiver en række indikatorer for kvalitet i kerneydelsen i Børn og Unge. Indikatorerne indgår i et fælles kvalitets- og evalueringskoncept for hele organisationen, og bliver dermed en del af udgangspunktet, når vi evaluerer og udvikler kvaliteten. Derfor bygger implementering af kvalitets- og evalueringskonceptet på en fælles læringsforståelse.

Udvikling og implementering af et fælles kvalitets- og evalueringskoncept sker primært gennem udvikling og implementering af kvalitetsrapporter for alle institutioner/afdelinger.

STRATEGI FOR RUMMELIGHED

For rummelighed har Byrådet vedtaget følgende mål

Magistratsafdelingen for Børn og Unge skal arbejde for at udvikle alle børn og unges respekt og ansvar for sig selv og andre, herunder evnen til at rumme forskellighed og mangfoldighed samt indgå i forpligtende fællesskaber

Strategi for rummelighed er

Børn og unge respekterer deres medmennesker og tager personligt ansvar. De indgår i forpligtende fællesskaber, begår sig i forskellighed og mangfoldighed, og deltager aktivt i samfundet som demokratiske medborgere.

Beskrivelse af strategi for rummelighed

Rummelighed er i denne sammenhæng en værdi eller en tænkning, der bygger på en fælles personlig, social og faglig forståelse af, at der både mentalt og fysisk skal være plads til alle børn og unge i kommunens læringsmiljøer. Alle børn og unge skal indgå i relevante og forpligtende fællesskaber, hvor de oplever at kunne rummes af andre og samtidig udvikler evnen til at kunne rumme. Det gælder på tværs af køn, alder, kultur og etnicitet, og hvad enten man som menneske har "almindelige" eller særlige behov eller har et fysisk eller psykisk handicap.

Værdien i rummelighed ligger i den gensidighed, som ligger i at blive beriget af tilstedeværelsen af forskellighed, og i den sammenhængskraft, der opstår i fællesskabet som følge heraf. Kernen i rummelighed er det at kunne rumme mangfoldighed både personligt, socialt og kulturelt, og nøgleordet for rummelighed er gensidighed. Der skal imellem mennesker være en gensidig respekt for hinandens forskellighed. Rummeligheden opstår, når man er sammen med nogen, som ikke ligner en selv, og oplever, at man alligevel kan stå sammen om et fælles værdisæt.

For at bidrage til at børn, unge og forældre kan rumme forskellighed og mangfoldighed, må Århus Kommunes tilbud og medarbejdernes tilgang til børn, unge og forældre være rummelige og inkluderende. Børn, unge og forældre skal i praksis opleve, at der er plads til mennesker med forskellige forudsætninger i Århus Kommunes tilbud.

Det kan i visse situationer være en kunst at finde balancen mellem hensynet til fællesskabet og hensynet til det enkelte individ. Dilemmaet opstår der, hvor behovet for sammenhængskraft og rummelighed i fællesskabet i visse situationer står over hensynet til det enkelte individ. I andre situationer vil der omvendt skulle sættes grænser for rummeligheden i de enkelte tilbud, idet det enkelte barns tarv og/eller fællesskabets behov kan betyde, at barnet skal indgå i et andet fællesskab i viften af forskellige tilbud inden for Børn og Unge. Dette fællesskab skal også være rummeligt.

Strategien omhandler både den almene indsats og den specialpædagogiske indsats, idet en rummelig og inkluderende tilgang betyder, at det hele tiden vurderes, hvad der er et relevant og inkluderende fællesskab for det enkelte barn.

Indsatser under strategien for rummelighed:

- Udvikling af rummelighed i det almene og i det specialpædagogiske område

- Inkluderende læringsmiljøer
- Medborgerskab og sammenhængskraft
- Viden om hvad der virker i undervisning af tosprogede

Der igangsættes et arbejde med at beskrive væsentlige indikatorer på inklusion på forskellige alderstrin. Indikatorerne skal støtte og inspirere det decentrale arbejde og skal være en del af den enkelte institutions arbejde med udfærdigelse af mål og indikatorer.

Hensigten med fokus på rummelighed og inklusion skal på det specialpædagogiske område ses i lyset af en ændret opgavefordeling som følge af strukturreformen. I den forbindelse betragtes de tidligere amtslige tilbud som en kvalificeret del af de specialpædagogiske tilbud, der indgår i den vifte af tilbud, som tilbydes børn med særlige behov

Sammenhængskraft gennem medborgerskab for alle er omdrejningspunktet i integrationspolitikken. Alle borgere skal efterleve grundlæggende demokratiske værdier, have vilje til medborgerskab og have lige muligheder for at udfolde sig som ligeværdige medborgere på alle niveauer i det danske samfund. Dette forpligter den enkelte borger. Det forpligter også Magistratsafdelingen for Børn og Unge. Fremme af medborgerskab bliver en opgave for samtlige ledere og medarbejdere og skal indtænkes i alle indsatser. Derfor vil medarbejdere på alle niveauer som en del af børn og unges dannelse og læring medvirke til udvikling af et aktivt medborgerskab.

Viden om hvad der virker i undervisning af tosprogede omfatter en række analyser og et forskningsmæssigt projekt, der skal følge en række væsentlige byrådsbeslutninger inden for tosprogsområdet: Det drejer sig om den faglige kvalitetsudvikling på otte folkeskoler i kommunen med mange tosprogede elever (magnetskolekonceptet), henvisning af tosprogede elever med behov for dansk sprogstøtte til skoler, som har få tosprogede elever med sprogstøttebehov (anvendelsen af Lov 594) samt etablering af et skoletilbud fra kl. 8-16 på tre af magnetskolerne (heldagsskolekonceptet).

STRATEGI FOR TRIVSEL OG SUNDHED

For trivsel og sundhed har Byrådet vedtaget følgende mål:

Magistratsafdelingen for Børn og Unge skal arbejde for at fremme trivsel, sundhed og selvværd for alle børn og unge i Århus Kommune med henblik på, at alle skal have en god opvækst med mulighed for at udnytte egne evner bedst muligt.

Strategi for trivsel og sundhed

Børn og unge trives, er glade, sunde og har selvværd. De har en god opvækst og udnytter egne potentialer.

Beskrivelse af strategi for trivsel og sundhed

Afsættet for strategien er, at Børn og Unge gennem sin opgaveløsning skal understøtte forældrenes, børnenes og de unges personlige ansvar for deres egen trivsel og sundhed samt skabe rammer og vilkår, der fremmer udviklingen af trivsel og sundhed blandt børnene og de unge.

I Børn og Unge er trivsel og sundhed ikke en opgave, der er reserveret til særlige sundhedsmedarbejdere. Trivsel og sundhed er en opgave for alle ansatte og skal være en integreret del af medarbejdernes daglige gerning som f.eks. dagplejer, folkeskolelærer, småbørnspædagog eller klubmedarbejder (mainstreaming).

Ovenstående er udgangspunktet for al vores arbejde med trivsel og sundhed. Som et led i omstruktureringerne i Børn og Unge oprettes et Videntcenter for Børnesundhed, der skal medvirke til at sikre det strategiske fokus på vores opgaveløsning. Så snart den organisatoriske ramme er på plads, bliver en af de første opgaver for videntret - i samarbejde med de øvrige videntcentre og decentrale medarbejdere - at udvikle og kvalificere indholdet af strategien for trivsel og sundhed.

Strategien skal som nævnt medvirke til, at børn og unge udvikler en sund livsstil og høj trivsel på afgørende områder som bl.a. :

- Selvværd og mestring
- Kost og fysisk aktivitet
- Tobak og rusmidler

Foreløbige indsatser under strategien for trivsel og sundhed:

- Understøtte udvikling af sund livsstil og høj trivsel
- Understøttende fysiske og organisatoriske rammer

Børn og Unge skal arbejde på at sikre understøttende rammer for udvikling af en sund livsstil og høj trivsel – både mentalt og fysisk – herunder at man ikke udsættes for mobning. Det handler dels om de fysiske rum ude som inde, om medarbejdernes kompetencer og medarbejderne som rollemodeller, om mulighed for sund kost og motion, om tilgængelighed af ting, som har negativ indflydelse på sundheden som f.eks. sodavand, slik etc. Dels om at skabe understøttende rammer for den mentale trivsel og sundhed ved at sikre, at børn og unge trives og har det godt i deres omgivelser.

Det decentrale arbejde med strategien understøttes bl.a. gennem udarbejdelse af konkrete indikatorer for vurdering og måling af børnenes og de unges trivsel og sundhed som eksempelvis trivselsundersøgelser samt målinger af kondital og BMI blandt børn og unge. For trivselsundersøgelserne gælder det, at de skal indeholde såvel børnenes egne oplevelser som forældrenes og personalets oplevelser, og at de skal spænde over fysisk og mental trivsel, herunder bl.a. mobning. Den systematiske opfølgning på børns trivsel og sundhed gennem trivselsundersøgelserne indgår samtidig som et led i skolers og institutioners kvalitetsrapportering. Det sker for at sikre, at man i hver enkelt skole og dagtilbud har fokus på det enkelte barns trivsel og sundhed. Målingen af barnets trivsel og sundhed indgår ligeledes som et vigtigt led i forældresamarbejdet på linje med vurderingen af barnets udvikling og læring.

Et vigtigt element i strategien er endvidere, at der udbydes relevant kompetenceudvikling for medarbejdere, udarbejdes vejledninger m.m. samtidig med, at det lovfastsatte arbejde med børnemiljø gennemføres med det formål at sætte yderligere fokus på trivsel og sundhed.

Strategien indebærer udover den generelle indsats en forpligtigelse til en særlig indsats i forhold til børn og unge, der i perioder eller mere permanent befinder sig i en risikosituation. Det drejer sig om udsatte, syge og handicappede børn og unge. Her skal anvendes en pædagogisk tilgang og indsats, så ikke mindst disse grupper kan profitere af den forebyggende og sundhedsfremmende indsats. Der skal være et samspil mellem den generelle og den særlige indsats, således at den generelle indsats er med til at forebygge behovet for den særlige indsats senere i barnets eller den unges liv, og således at den særlige indsats metodemæssigt kan være med til at kvalificere den generelle indsats.

STRATEGI FOR FORÆLDRESAMARBEJDE

For forældresamarbejde har Byrådet vedtaget følgende mål

Magistratsafdelingen for Børn og Unge skal give børn og unge og deres familier mulighed for medbestemmelse i forhold til de enkelte tilbud og stille krav om medansvar for børnenes udvikling.

Strategi for forældresamarbejde og – samspil

Forældre og institutioner indgår i et gensidigt forpligtende og vedkommende samarbejde, hvor hver part tager ansvar for børns og unges trivsel, læring og udvikling.

Beskrivelse af strategi for forældresamarbejde – og samspil

Målet er todelt:

- 1) at styrke børns og unges trivsel, rummelighed, læring og udvikling
- 2) at understøtte forældreansvaret samt forældrenes deltagelse og indflydelse i forhold til Børn og Unges tilbud.

Børn og Unge har et særligt ansvar for at skabe konstruktive rammer for samarbejdet med forældrene gennem aktiviteter, møder, formelle rammer, traditioner m.v., der grundlægger en kultur for deltagelse og inklusion af alle forældre. Vi vil derfor arbejde systematisk med at kvalificere de sammenhænge, hvor medarbejdere møder forældre. Det gælder såvel i det daglige samarbejde, hvor barnet eller den unges læring, udvikling og trivsel er i centrum, som ved arrangementer, frivilligt arbejde for/eller i tilbudet, fester etc. og endelig i de formelle fora for indflydelse eks. råd, bestyrelser etc.

Forældre, også forældre der har brug for en særlig støtte, skal altid ses som en ressource både i det konkrete samarbejde om barnet og i forhold til deltagelse i institutionens liv.

Indsatser under strategien for forældresamarbejde og - samspil:

- Udvikling af gensidige krav og forventninger, adfærdskodeks og kommunikation
- Udvikling og implementering af et fælles koncept for statusamtaler i hele forløbet 0 -18 år
- Fastlæggelse af det formelle medbestemmelsessystem

Til at understøtte samarbejdet med forældrene udformes på grundlag af Århus Kommunes fælles værdier: troværdighed, respekt og engagement et fælles sæt leveregler, der præciserer, hvordan man i praksis lever op til disse grundlæggende værdier som f.eks. at kunne møde til tiden, have en sund madpakke og tale ordentligt til andre og lignende. Her er det vigtigt, at vi tydeligt kommunikerer vores krav og forventninger til forældrene som forældre og som brugere af Børn og Unges tilbud – samt hvad de kan forvente af Børn og Unge. Endvidere skal der i tilknytning til kommunikationsstrategien i Børn og Unge udarbejdes guidelines for kommunikationen og dialogen med forældrene og de unge.

Der skal udarbejdes et fælles koncept for statusamtaler og samarbejdsaftaler i tilknytning til dialog og opfølgning med forældrene, barnet og den unge. Det vil sige, at der gennemføres periodevise statusamtaler med forældrene om barnets trivsel og kompetencer. Statusamtalerne skal realisere de generelle værdier og principper for forældreinddragelse og – samarbejde, herunder at sikre at forældrenes viden om, oplevelser med og handlinger sammen

med barnet eller den unge bliver en integreret del af samtaleindhold.

En ny model for forældrenes formelle medbestemmelse/indflydelse i den nye Magistratsafdeling for Børn og unge skal udformes i et samarbejde med repræsentanter for de nuværende forældrebestyrelser og skal forelægges byrådet efter høring af samtlige bestyrelser. Modellen forventes at bygge på én overordnet bestyrelse i hvert dagtilbud/skole/fritidstilbud til at drøfte de overordnede og mere principielle beslutninger på hele institutionens vegne og forældreråd i mindre enheder som f.eks. det enkelte børnehus, afdeling eller klassetrin til at drøfte spørgsmål af mere nærværende karakter i forhold til den pågældende børnegruppe. For at sikre sammenhæng mellem beslutningerne i forældrerådet og forældrebestyrelsen tænkes bestyrelsen sammensat af medlemmer, der repræsenterer forældrerådene.

Samarbejdet med forældrene skal afspejle indsatsen og børnenes udvikling og alder, og der vil være forskel på forældresamarbejdet i et dagtilbud og på fritids- og ungdomsskoleområdet, hvor de unge involveres direkte. Ved sammensætning af fritids- og ungdomsskolebestyrelser og andre former for formelle demokratiske fora er det vigtigt, at de unge kan se sig selv som aktive deltagere og får rum til dette.

STRATEGI FOR LEDELSE

Vi skaber, tiltrækker, udvikler og fastholder kvalificerede ledere, der vil være med til at udvikle Børn og Unge og realisere vores vision, værdier og mål.

Vi styrker ledelse som profession ved at gennemføre vedvarende, systematisk ledelses- og kompetenceudvikling for alle ledere i Børn og Unge.

Beskrivelse af strategi for ledelse

Fokus på og styrkelse af ledelse er centrale elementer i opbygningen, fusionen og den fortsatte udvikling af organisationen.

Strategien for ledelse rummer en indsats vedrørende ledelses- og kompetenceudvikling, som handler om rekruttering, lederuddannelse, ledelsesudvikling og brug af lederkontrakter og ledervurderinger.

Børn og Unge er en organisation i udvikling. Ledelse på alle niveauer i organisationen skal skabe rammerne for en attraktiv arbejdsplads og bidrage til samarbejde og dialog, fortsat forandringsvilje og aktiv brug af gode erfaringer og resultater. Denne tankegang har dannet afsæt for følgende ledetråde i Børn og Unge:

Vi tør

- Give plads til vildskab og erkende fejl
- Gå efter at være de bedste og tage de nødvendige konflikter
- Rykke i fællesskab og sætte os selv i spil
- Være åbne og ærlige og blande os på tværs af faglige/organisatoriske grænser
- Stille krav og give ærlige tilbagemeldinger

Medarbejdere både centralt og decentralt skal have mulighed for at blive ledere. Det forudsætter dels, at lederambitioner anerkendes, at lederne har øje for ledertalenter blandt medarbejderne og arbejder aktivt på at udvikle dem. Dels skal vi tiltrække kvalificerede, eksterne ansøgere, der kan bidrage med "nyt blod" og nye vinkler på vores måde at tænke og løse opgaverne på.

God ledelse er afgørende for den service og den kvalitet, vi yder i Børn og Unge. Lederne i Børn og Unge er centrale omdrejningspunkter i forhold til at sikre, at organisationen kan håndtere både situationen nu og fremtidens krav. Det kræver, at lederne løbende forholder sig til deres praksis, bliver ved med at udvikle sig og forholder sig til organisationens opgaver og virkelighed – aktuelt til de vilkår, der knytter sig til fusionen.

Der etableres en lederuddannelse, som alle nyansatte ledere i Børn og Unge skal igennem. Samtidig er brug af løbende ledervurderinger, systematiske lederudviklingssamtaler og indgåelse af resultatkontrakter for ledere et væsentligt element i udviklingen af lederne i Børn og Unge. Ledervurderingen bliver et af flere redskaber til at afdække styrker og udviklingspotentialer hos lederen. Resultatkontrakterne skal være en præcisering af den enkelte leders udviklingsfelter og skal samtidig synliggøre de gensidige forpligtelser organisationen og lederen kan have til hinanden.

Lederne er centrale kulturbærere og har samtidig stor betydning for udviklingen af Børn og

Unge som en god arbejdsplads. I tæt sammenhæng med strategien for personale igangsættes en kultur- og værdiproces, hvor ledere og medarbejdere udvikler en fælles overordnet ramme for kultur, fælles adfærdsnormer, værdier og traditioner med udgangspunkt i den fælles vision og den røde tråd.

STRATEGI FOR PERSONALE

Vi vil med udgangspunkt i Århus Kommunes personalepolitik skabe en attraktiv arbejdsplads og et arbejdsmiljø, der tiltrækker, udvikler og fastholder kvalificerede medarbejdere, der vil være med til at udvikle Børn og Unge og realisere vores vision, værdier og mål.

Vi understøtter udviklingen af en fælles kultur- og værdiforståelse med udgangspunkt i vores vision og værdier i Børn og Unge. En kultur- og værdiforståelse, som integreres i al vores opgavevaretagelse eksternt over for børn, unge og deres forældre samt internt på "arbejdspladsen" Børn og Unge.

Beskrivelse af strategi for personale

Personalepolitikken skal sammen med ledelsesgrundlaget være med til, at ledere og medarbejdere i fællesskab arbejder for at fremme de forhold, der på den enkelte arbejdsplads giver begrebet "den gode arbejdsplads" et reelt indhold.

Den gode arbejdsplads er i Århus Kommune bl.a. kendetegnet ved et godt og udviklende arbejdsmiljø, der er præget af udfordringer og trivsel, og hvor der arbejdes systematisk med sundhedsfremme, nedbringelse af sygefravær og arbejdsfastholdelse.

Arbejdsopgaverne skal være udfordrende med respekt for den enkelte medarbejders forudsætninger. Der skal udarbejdes handlingsplaner for alle ansattes kompetenceudvikling f.eks. i forbindelse med de årlige MUS med henblik på, at medarbejderne kan leve op til disse forudsætninger. Samtidig er det et fælles ansvar, at der er gode muligheder for efter- og videreuddannelse.

Gensidig tillid og respekt skal skabe fundamentet for delegation af ansvar og kompetence, ligesom vi gennem gensidig tillid og respekt skaber en mangfoldig og rummelig arbejdsplads.

Vi ser den gode arbejdsplads som en fleksibel arbejdsplads, som i arbejdstilrettelæggelsen søger at tage hensyn til den enkeltes særlige behov i forhold til at opnå balance mellem arbejds- og privatliv.

Strategien for personale i Børn og Unge rummer overordnet to indsatser:

- Implementering af den kommunale personalepolitik
- Kultur- og værdiproces

Århus Kommunes reviderede personalepolitik skal implementeres, så den udmøntes lokalt på alle arbejdspladser i Børn og Unge, herunder skal der foretages en harmonisering af forskellige politikker i de fusionerede afdelinger.

Børn og Unge er en organisation i udvikling med særlige udfordringer som følge af fusionen. Personalestrategien fokuserer derfor på, at vi i Børn og Unge understøtter udvikling af en fælles kultur- og værdiforståelse med afsæt i vores vision og værdier i Børn og Unge, og som integreres i al vores opgavevaretagelse med børn og unge i centrum.

STRATEGI FOR ORGANISERING

Organiseringen af opgaverne sker altid med fokus på helhed og sammenhæng i realiseringen af de faglige mål i Børn og Unge.

Tværgående strategiske opgaver placeres tæt på den øverste ledelse. Der lægges mest mulig kompetence for opgavevaretagelse, faglig udvikling, styring og kvalitetssikring hos den udførende linjeorganisation.

Beskrivelse af strategi for organisering

Målet for strategien er, at Børn og Unges opgaver, afdelinger og organisation skal sikre de optimale vilkår for varetagelsen af ydelser for børn, unge og deres forældre, således at organiseringen hele tiden tilpasses vilkårene og dermed understøtter opgaveløsningen til fordel for børn, unge og deres forældre.

Overordnet set indeholder strategien en implementering af den struktur, som byrådet har vedtaget for Børn og Unge, således at enhedsforvaltningen med opdelingen i en administrativ og en faglig blok til støtte for de decentrale institutioner kommer til at virke efter hensigten – herunder at få implementeret områdechefstrukturen og dennes samspil med de øvrige dele af organisationen. Samtidig skal Videncentrenes opgaver og samspillet imellem dem i udviklingen af mål, indikatorer og dokumentation for den samlede faglige indsats beskrives og videreudvikles.

I strategien indgår endvidere en implementering af de strukturændringer, som byrådet har besluttet i forbindelse med budget 2007 samt implementering af den politiske aftale om fremtidig organisering af Rådgivning og Specialpædagogik.

Endelig omfatter strategien de løbende strukturændringer, der skal ske i Børn og Unge som følge af ændrede vilkår, samt den løbende strategiske overvejelse og gennemførelse af overordnede generelle principper for organisering af arbejdet.

Indsatser under strategi for organisering

- Implementering af strukturaftalen på sundhedsområdet
- Organisering af Rådgivning og Specialpædagogik herunder organisering af opgaverne fra amtet
- Implementering af Budgetforlig på 0-6-årsområdet herunder strukturændring for dagplejen
- Implementering af Budgetforlig på området for 0.- 4. klasse
- Implementering af Budgetforlig på området for 5. kl. til og med 17 år herunder strukturændringer for ungdomsskolen
- Udviklingsplan, kvalitetsrapporter og ledelsesinformation
- Beskrivelse af videncentrenes opgaver og samspil
- Implementering af fælleskommunal virksomhedsmodel
- Vestbyanalysen
- Fremtidigt distriktssamarbejde

STRATEGI FOR DRIFT

Vi vil frigøre flest mulige ressourcer til varetagelse af Børn og Unges kerneopgave. Det fordrer, at den bedste og billigste opgaveløsning sikres både centralt og decentralt

Vi vil vedvarende analysere og følge udviklingen i behov og tekniske muligheder og udfordre vaner og rutiner, så opgaveløsningen altid organiseres på den mest effektive og hensigtsmæssige måde.

De centrale afdelinger skal løbende søge at forenkle den administrative opgaveløsning, ligesom medarbejderne – som en del af helheden i Børn og Unge - skal opfatte sig som leverandører af "administrativ service" i forhold til borgerne og de decentrale enheder.

Beskrivelse af strategi for drift

Forvaltningen skal med størst mulig kvalitet og service i arbejdet understøtte opgaveløsningen i de decentrale enheder i Børn og Unge og medvirke til at forenkle administrationen, så de decentrale enheder i videst muligt omfang kan fokusere på kerneopgaven. Det fordrer, at vi i Børn og Unge bevæger os fra administration til "administrativ service", og at vi tænker opgaverne ind i en større sammenhæng.

Administrationen er en del af helheden i Børn og Unge. Der skal derfor sikres sammenhæng mellem den administrative opgaveløsning og løsningen af organisationens kerneopgaver. Der skal ligeledes sikres sammenhæng mellem de områder, der forud for dannelsen af Børn og Unge indgik i forskellige afdelinger. Dette gøres blandt andet ved at harmonisere arbejdsgange, politikker og retningslinjer. Samtidig vil arbejdet med strategien for drift i de kommende år naturligt være under stor påvirkning af de strukturforandringer, som blev vedtaget med budgettet for 2007.

Børn og Unges strategiske styringsfilosofi tager udgangspunkt i, at der er en snæver sammenhæng mellem den faglige, personalemæssige, administrative og økonomiske dimension af opgaveløsningen. Der fastlægges via lovgivning, byrådsbeslutninger og beslutninger internt i Børn og Unge rammer for opgaveløsningen. Inden for disse rammer har den centrale eller decentrale leder ansvaret for alle dimensioner inden for det givne opgaveområde. Ansvar betyder ikke nødvendigvis, at alle hjælpefunktioner, der henhører til opgaveløsningen, skal løses i samme enhed. Såfremt løsningen mere hensigtsmæssigt kan udføres af andre enheder internt eller eksternt, uden at det går ud over lederens mulighed for at varetage sit ansvar, vil dette naturligvis skulle ske. Driftsopgaver skal således løses, hvor de bliver løst bedst og billigst. Dette uanset, om det vil være internt i forvaltningen, decentralt eller af eksterne aktører.

De centrale afdelinger har til opgave at sikre, at de enkelte enheder via vejledning, rådgivning, informationer, koordinering og tekniske hjælperedskaber kan leve op til dette ansvar. Videncentrene skal løse opgaven på det pædagogisk-faglige område, mens Administrationsafdelingen skal løse opgaven på de øvrige områder. De centrale afdelinger har endvidere en tilsynsforpligtigelse, der på overordnet niveau skal sikre, at opgaveløsningen sker inden for de fastsatte rammer, og som gennem vejledning og sparring skal medvirke til at udvikle og forbedre opgaveløsningen.

Indsatser under strategien for drift:

- Effektivisering af drift
- Bevægelse mod administrativ service
- Harmonisering af retningslinjer og politikker herunder udvikling af portal til personale-administrative retningslinjer og blanketter
- Implementering af strukturændringer

Indsatsen med effektivisering af drift skal ses som både en aktuel og en vedvarende indsats. Her og nu er der en række konkrete projekter, hvor der skal arbejdes med mere effektiv løsning af driftsopgaverne så som omkring økonomistyringen og ved implementering af risikostyringspolitik samt ved overdragelse af it-systemansvar til afdelingerne. Samtidig gennemfører Afdelingen en analyse af lønadministrationen og siden en analyse af Planlægning/Pladsanvisningen. Den vedvarende indsats betyder, at der løbende vil blive foretaget lignende turnusanalyser af effektivitet m.v. af de enkelte, centrale afdelinger.

I den centrale Administrationsafdeling igangsættes i 2007 en strategi- og kompetenceudviklingsproces som led i indsatsen om bevægelse mod administrativ service.

Som led i fusionsprocessen skal retningslinjer og politikker fra de "gamle" afdelinger harmoniseres, således at der udvikles nye, fælles retningslinjer for arbejdet i Børn og Unge.

Endelig skal implementeringen af strukturændringerne omkring modulbaseret pasning og fælles ledelse på Kolt-Hasselager og Elev-Hårup skoler løses under hensyn til driftsstrategien ligesom den byrådsvedtagne implementering af tværgående besparelser på rengøring.

STRATEGI FOR KOMMUNIKATION

Kommunikationsstrategien skal sikre, at medarbejderne på de hundredvis af institutioner og i forvaltningens mange grene *er og føler sig som en del af Børn og Unge*.

Vi har alle et fælles ansvar for at lytte til verden omkring os, til børnene og de unge, deres forældre og hinanden som medarbejdere. Vi skal dele viden med hinanden og kommunikere med samfundet omkring os. Omverdenen har ret til at blande sig. Faktisk forventer vi det.

Samtidig bygger strategien på, at ingen kan handle uden viden: Jo mere relevant viden en medarbejder har, desto større er sandsynligheden for, at medarbejderen handler til gavn for børnene og de unge, skaber arbejdsglæde for sig selv, løfter sin institution og i sidste ende gør hele Børn og Unge til en endnu bedre arbejdsplads.

Viden opstår ikke af sig selv, og derfor skal alle i organisationen kommunikere, så den nødvendige viden bliver delt med de rette. Man skal turde dele med hinanden, og derfor er det afgørende, at strategien både bygger på og understøtter tillid over alt i organisationen.

Samtidig er det vigtigt, at alle medarbejdere forstår betydningen af god kommunikation og omverdenens interesse i og ret til at blande sig i debatter på Børn og Unges område. Det er også vigtigt, at alle medarbejdere kan håndtere omverdenens interesse.

Strategien

Strategien er derfor, at:

- *Kommunikationen i og fra Børn og Unge – i skrift og tale – tager udgangspunkt i dialog. Vi skal gøre kommunikationen nærværende, den skal være tilpasset modtageren, nå rettidigt frem og skabe mening.*
- *Børn og Unge vil give alle medarbejdere de nødvendige kompetencer til at kommunikere, herunder bevidsthed om betydningen af gode relationer.*

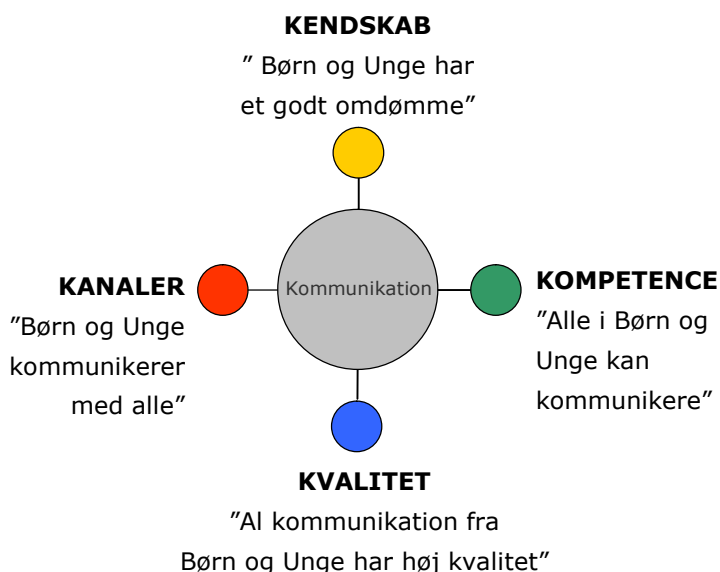
Principper

Strategien gennemføres efter fire principper, der bygger på Århus Kommunes grundlæggende værdier, TRE (Troværdighed, Respekt, Engagement). Principperne understøtter, at medarbejderne *er Børn og Unge*, der er en åben organisation i dialog med sine omgivelser:

- **Vi lytter**
Vi respekterer hinanden: I Børn og Unge lytter vi til verden omkring os, vi lytter til børn, unge og forældre – og til hinanden
- **Vi lærer**
Vi gør hinanden gode: I Børn og Unge lærer vi af verden omkring os, vi lærer af børn, unge og forældre – og af hinanden
- **Vi handler**
Vi viser engagement: I Børn og Unge mener vi, at viden forpligter. Derfor handler vi på viden; vi handler på viden fra børn, unge og forældre – og fra hinanden
- **Vi vil høres**
Vi i Børn og Unge tror på, at vi opnår modtagerens tillid ved at lytte, lære og handle. Det sikrer, at vi opfattes som troværdige og dermed kan forvente at blive hørt

Fire indsatser

For at understøtte principperne sikrer Børn og Unge, at de nødvendige forudsætninger er til stede. Det sker gennem fire indsatser, der igen understøttes af konkrete initiativer. De konkrete initiativer bliver bl.a. til i dialog mellem medarbejdere og ledelse.



Vi udbreder kendskab (om Børn og Unge)

Alle interessenter skal kende Børn og Unges værdier og mål. Det sikrer et fælles udgangspunkt for alle medarbejdere og øger gennemslagskraften.

Vi har den højeste kvalitet

Al kommunikation skal umiddelbart kunne forstås og anerkendes af alle (relevante) modtagere.

Vi udvikler og sikrer de nødvendige kompetencer

Alle medarbejdere har de nødvendige kompetencer.

Vi skaber og bruger de nødvendige kanaler

Al kommunikation skal nå de rette, rettidigt. Derfor skaber vi kanalerne og retter dem til, så vi kan tale med alle modtagergrupper.

Udviklingsplanen og herunder de ni strategier er som nævnt indledningsvist et redskab til at sikre koordinering og prioritering af arbejdet i Børn og Unge i denne byrådsperiode med henblik på at sikre gennemførelsen af byrådets målsætninger med dannelsen af Børn og Unge samt realiseringen af Børn og Unges vision og mission.

De ni strategier skal således samlet sikre en ny tilgang til indsatsen for børn og unge, som er baseret på, at der skal være et ligeværdigt fokus på faglige, personlige, sociale og kulturelle egenskaber. Tilgangen indebærer således, at vi alle har et ansvar for læring og udvikling inden for det faglige niveau, trivsel og sundhed samt rummelighed, der tilsammen dækker ovenstående 4 kompetencer, at vi er opmærksomme på samspillet mellem dem, samt at vi vil vurdere og måle på alle både på den faglige læring, samt trivsel, sundhed og rummeligheden.

Strategierne og indsatserne under strategierne skal til stadighed evalueres og videreudvikles i takt med, at Børn og Unge, omgivelserne og grundlaget for Børn og Unge forandres og udvikles, så de opfylder deres formål og giver organisationen klare retningslinjer for, hvordan vi tilrettelægger vores indsats.

De angivne indsatser er således ikke udtømmende, idet der løbende vil blive arbejdet med at udfylde strategierne og sikre igangsættelsen af de rigtige indsatser med henblik på opfyldelsen af målsætningerne bag strategierne. Som nævnt indledningsvist er der tale om en gensidig afhængighed mellem udviklingen af Børn og Unge-politikken og udviklingsplanens elementer og indsatser, og der vil derfor skulle arbejdes videre med udfyldningen af udviklingsplanen.