

## **Fremtidens institutioner og skoler i Københavns Kommune**

Partierne Socialdemokraterne, Socialistisk Folkeparti og Det Radikale Venstre i Københavns Borgerrepræsentation har indgået en aftale om fremtidens skoler og institutioner i København. Forliget omfatter folkeskoler og dag- og fritidsinstitutioner. Forliget omfatter ikke 10. klasse, ungdomsskolen og specialområdet. Med aftalen etableres flere fagligt og økonomisk bæredygtige skoler og institutioner, som er i stand til at tilbyde mere stimulerende lærings- og ungdomsmiljøer. Forliget om Fremtidens institutioner og skoler i København bygger på følgende:

### **1. Flere integrerede institutioner og bedre sammenhænge i børns og unges liv**

Partierne er enige om at etablere flere integrerede institutioner, der giver større sammenhæng i børns og unges liv. Med større og mere aldersintegrerede institutioner kan der skabes stærkere faglige miljøer, større fleksibilitet og mindre sårbarhed overfor sygdom og udsving i børnetallet. Aftalen nedbringer samtidig antallet af små, utidssvarende lejlighedsinstitutioner med få børn og uden legeplads.

### **2. Større og mere fagligt bæredygtige skoler**

Partierne er enige om at etablere større og mere fagligt og økonomisk bæredygtige skoler. Fagligheden styrkes ved at give mulighed for, at flere lærere underviser i deres liniefag, samtidig med at undervisningen kan tilrettelægges fleksibelt i små grupper, klasser eller større hold. De større skoler sikrer samtidig mere stimulerende ungdomsmiljøer, og herunder også bedre muligheder for at tilbyde spændende valgfag.

### **3. Massiv investering i ny- og ombygninger til styrkelse af fagligheden og arbejdsmiljøet**

Partierne er enige om, at de fusionerede skoler og institutioner skal sikres de bedst mulige fysiske rammer. Overalt hvor det er hensigtsmæssigt skal sammenlægninger følges op af egentlige fysiske fusioner. Partierne er endvidere enige om at arbejde for fornyelse af faglokaler, etablering og opdatering af pædagogiske centre, forberedelses- og mødefaciliteter, nye lærerværelser og andre personale rum samt udearealer. Forliget sikrer, at de fysiske rammer i højere grad end i dag understøtter ambitionerne fra Faglighed for Alle om at hæve fagligheden i institutioner og skoler. Partierne anerkender, at indbydende lokaler har positiv betydning for arbejdsglæde, motivation og engagement blandt børn og voksne, samt at anlægsinvesteringer kan styrke rammerne for både kernelæg og valgfag. Disse intentioner søges tilvejebragt under budgetforhandlingerne.

### **4. Genopretningen af Børne- og Ungdomsforvaltningens økonomi færdiggøres**

Partierne er enige om, at den igangværende genopretning af Børne- og Ungdomsforvaltningens økonomi også forudsætter en flerårig aftale om finansieringen, som kan sikre den nødvendige balance og stabilitet. Med gennemsigtighed i økonomien kan skoler og institutioner langt bedre levere kvalitet for pengene. Etableringen af færre og større enheder, justeringer i tildelingsmodeller og gennemførelsen af øvrige konkrete besparelser betyder, at der er ryddet op efter fortidens synder.

## **Baggrunden for aftalen**

Baggrunden for aftalen er en række udfordringer på området.

- Kvalitet og faglighed. Krav og forventninger til de pædagogiske tilbud ændrer sig i takt med samfundsudviklingen. Små institutioner og skoler vil få stadigt sværere ved at følge med

fordi kravene til den faglig udvikling i stigende grad forudsætter både faglig bredde og dybde (specialisering) på den enkelte institution/skole.

- Størrelse og økonomi. Skole- og institutionsområdet i København er præget af mange små enheder som er dyre pr. barn. For at få mest for pengene skal der ske ændringer i den nuværende struktur.
- Ledere og medarbejdere. Fremtidens arbejdsmarked er præget af stigende konkurrence om de dygtigste ledere og medarbejdere. For at tiltrække og fastholde gode ledere og medarbejdere skal vi tilbyde et arbejdsmiljø, hvor personalets faglige styrker kan komme til udtryk. Større personalegrupper giver bedre muligheder for fokus på kerneopgaven, fleksibilitet, faglig specialisering, sparring, videndeling og udvikling.

### Aftalens hovedpunkter

Aftalen om Fremtidens Skoler og Institutioner skal koordineres med en række andre initiativer der er taget for at fremtidssikre børne- og ungdomsområdet i Københavns Kommune. Forliget om Fremtidens Skoler og Institutioner går bl.a. hånd i hånd med Faglighed for Alle, som indeholder en lang række indsatser, der skal udvikle den faglige og pædagogiske kvalitet i skoler og på institutioner. Konkret berøres 14 folkeskoler og 106 institutioner.

	Skoler	Institutioner
Lukninger/omlægninger	2	3/6
Sammenlægninger	12	97

Der er herudover gennemført strukturtilpasninger på 57 institutioner fra oktober 2005 – juni 2007.

Den nye aftale indeholder følgende hovedinitiativer:

#### Sammenlægge 97 små institutioner til større integrerede institutioner

Partierne ønsker flere integrerede institutioner fordi disse skaber mulighed for, forældre, børn og personale kan fortsætte fra vuggestuen til børnehaven og videre til fritidshjemmet i den samme institution. Flere integrerede institutioner og tættere fysisk placering af fritidshjem og skoler gør det muligt at udnytte personaleresourcerne og de fysiske rammer bedre. Aftalen giver større og mere bæredygtige institutioner, men sikrer fortsat variation og mangfoldighed i størrelser og faglige profiler. Derudover har det været vigtigt for partierne bag aftalen, at sammenlagte dag- og fritidsinstitutioner - heraf en del vuggestuer og børnehaver med kun 1 gruppe - skaber større bæredygtighed.

#### Sammenlægge 12 skoler til 6 nye skoler og nedlægge 2 små skoler

Partierne ønsker flere og større skoler, fordi skoler med minimum 3 spor giver bedre muligheder for at skabe stærke faglige læringsmiljøer, hvor lærerne underviser i deres liniefag, teamsamarbejde i lærerkollegiet forbedres og muligheden for at differentiere undervisningen (i klasser, små hold og større hold) øges. Det giver bedre faglige miljøer for både lærere og elever. Aftalen skaber flere bæredygtige skoler, med mere spændende ungdomsmiljøer og højere faglighed.

Skolerne skal have en moderne og fleksibel indretning med mulighed for både emnebaseret og projektorienteret undervisning, for leg og for holddannelse, undervisning i små grupper, på hold eller i klassen. Nye faglokaler, tæt samspil mellem undervisning og fritid og udvikling af alsidige og inspirerende lærings- og undervisningsmiljøer vil sikre, at de nødvendige forudsætninger er til stede for at øge det faglige niveau i undervisningen. Herudover rettes en række mindre initiativer

mod skoler, som for nyligt er sammenlagt, og små skoler, som ikke er blevet omfattet af forliget. Partiernes er enige om, at Københavnermodellen skal revurderes i forhold til den nye skolestruktur.

### **Investeringer i fysiske forbedringer**

Partiernes er enige om, at forudsætningen for at skabe flere bæredygtige institutioner og skoler er massive anlægsinvesteringer, jf. bilag 2. Skoler samles på en fælles adresse hvor det er hensigtsmæssigt. Der gennemføres ombygninger og etablering af nye fagllokaler mm. Endelig opdateres og udvikles nye pædagogiske centre og bedre faciliteter for personalet. Udvikling af pædagogiske centre og andre forhold for medarbejderne sker i samordning med kommunens fælles indsats for at udvikle attraktive arbejdspladser.

Partiernes er enige om, at skoler og institutioner i forbindelse med sammenlægningerne og den igangværende genopretning får fysiske rammer, der både understøtter de faglige og pædagogiske kerneopgaver og samtidig skaber grundlag for højere arbejdsglæde, motivation og engagement blandt børn og voksne. Partiernes er enige om, at der i forbindelse med budget 2008 arbejdes på at afsætte et yderligere beløb til forbedring af arbejdsmiljø, lærerværelser, personale rum og mødefaciliteter udover de midler der allerede er afsat til genopretning og sammenlægning.

### **Trykke skoleveje**

Alle veje er skoleveje og alle skoleveje er vigtige. Forligsparterne er enige om, at det hidtidige arbejde med at skabe sikre og trykke skoleveje i kommunen skal fortsætte, øges og fokuseres i de kommende år. Som led i dette forlig skal der i de kommende år især foretages en øget indsats for at skabe sikre og trykke skoleveje omkring de skoler, som berøres af strukturændringen. Det samme gælder for institutionerne. Udmøntningen foregår gennem samarbejde mellem BUF og TMF. Omfanget drøftes under budgetforhandlingerne.

### **Inddragelse**

Forligspartierne er enige om at børn og forældre skal være med til planlægning og gennemførelse af strukturændringerne. De skal have hurtig og præcis information om hvad aftalen indebærer. De faglige organisationer inddrages i henhold til gældende aftaler og overenskomster. Partiernes ønsker løbende åbenhed i processen. I gennemførelsen af de strukturelle ændringer skal der så vidt muligt tages hensyn til børnenes og forældrenes ønsker i forhold til skoleskift og anvisning af institution.

### **De økonomiske rammer for strukturforliget**

Strukturforliget er en langvarig og ansvarlig økonomisk aftale, der vil sikre klarhed, gennemsækelighed og tæt økonomisk opfølgning i perioden. Aftalen indeholder udover de egentlige strukturbesparelser også en aftale om at indrette nye budgetmodeller for skoler og institutioner således, at der opnås den tilsigtede effektivisering. Endelig indebærer aftalen en række konkrete besparelser. Der vil i de kommende år være fokus på en fortsat strukturtilpasning af Børne- og Ungdomsforvaltningen, og der vil i 2009 blive fremlagt konkrete forslag til øvrige strukturtiltag for 2010 og 2011.

Borgerrepræsentationen har tidligere besluttet, at Børne- og Ungdomsforvaltningen i efteråret 2008 skal fremlægge en evaluering af samtænkningen mellem fritidshjem og skoler. Med denne aftale ønsker partiernes at tilkendegive, at evalueringen ud over de allerede forudsatte emner, også skal omhandle de forskellige økonomiske forudsætninger for de to typer af fritidsinstitutioner - KKFO og fritidshjem, herunder normeringsforudsætninger og forældrebetaling.

Partierne er enige om, at der med denne strukturreform findes 120 mio. kr. inden for BUUs egen ramme. Partierne er herudover enige om i budgetforhandlingerne at arbejde for, at der tilføres 158 mio. kr. til BUUs budget for 2008, således at BUU ikke selv skal spare mere inden for områdets egen ramme i 2008. Forligspartierne er enige om, at rammerne i bilag 1 skal overholdes. Hermed er der bragt langvarig orden i de seneste års økonomiske ubalance i områdets økonomi.

Budgettet vil som hidtil blive reguleret som følge af demografi.


Partierne er enige om, at der skal arbejdes for at tilføre midler til specialområdet i budgetforhandlingerne for 2008.

Forligspartierne forpligter sig på en tæt økonomisk opfølgning i hele forligsperioden med ekstern bistand. Dette kan evt. ske ved at indgå i den allerede igangsatte eksterne økonomirapportering til BUU og ØU.

København den 14. august 2007

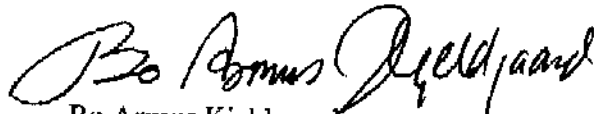
For Socialdemokraterne:

Ritt Bjerregaard  
Overborgmester




Jan Andreasen  
Børne- og Ungdomsordfører

For Socialistisk Folkeparti:




Bo Asmus Kjeldgaard  
Børne- og Ungdomsborgmester



Nanna Thomsen  
Børne- og Ungdomsordfører

For Det Radikale Venstre:

Klaus Bondam  
Teknik- og Miljøborgmester



Kasper Johansen  
Børne- og Ungdomsordfører

## **Bilagsoversigt**

- Bilag 1: Notat om strukturforligets driftsøkonomi
- Bilag 2: Notat om strukturforligets anlægsøkonomi
- Bilag 3: Liste over berørte skoler og daginstitutioner
- Bilag 4: Faglige visioner for bæredygtige skoler og institutioner
- Bilag 5: Principper og kriterier for den fremtidige institutions og skolestruktur
- Bilag 6: Understøttende HR-strategi, der udmøntes sideløbende med strukturtilpasningen

## Børne- og Ungdomsudvalgets økonomi 2008

Med aftalen om Børne- og Ungdomsudvalgets økonomi for 2008 har det været afgørende for partierne, at der sikres en langvarig og ansvarlig økonomisk aftale, der sikrer klarhed, gennemsækelighed og tæt økonomisk opfølgning i perioden.

Partierne er enige om,

- at Børne- og Ungdomsforvaltningens økonomiske udfordringer ikke forsvarligt kan løses på kort sigt, hvorfor aftalen omfatter perioden 2008-2011
- at der af det samlede finansieringsbehov på 278,4 mio. kr. findes 120 mio. kr. inden for områdets egen ramme
- At der arbejdes for at tilføre 158 mio. kr. til Børne- og ungdomsudvalgets budget, således at BUU ikke selv skal spare mere inden for områdets egen ramme i 2008
- at nedenstående økonomiske rammer overholdes

Med aftalen bringes der således én gang for alle orden i de seneste års økonomiske ubalance på området

### Strukturforandringer og besparelser

I alt har Børne- og Ungdomsforvaltningen identificeret behov for besparelser på 278,4 mio. kr. for budget 2008. Set i lyset af de senere års besparelser, finder Børne- og Ungdomsudvalget det urealistisk at tilvejebringe dette beløb på en gang for 2008 og årene frem. Der er derfor indgået en langsigtet økonomisk aftale for området mhp. at komme i balance.

Nærværende dokument er et rammepapir til forhandlinger med såvel de politiske partier som organisationerne. Den økonomiske ramme skal overholdes, men de enkelte elementer kan justeres i respekt for den dialog, der vil være i den kommende tid. Inddragelsen af de politiske partier og organisationerne, vil derfor være helt afgørende for det endelige indhold og et succesfuldt og godt resultat.

De 138 mio. kr. (120 mio. samt 18 mio. kr. i strukturomkostninger) finansieres således (I+II+III):

#### **I - ca. 30,0 mio. kr. findes gennem driftsmæssige strukturbesparelser**

Mio. kr.	2008	2009	2010	2011
Driftsbesparelser ved nedlæggelser og sammenlægninger	25,5	47,1	47,1	47,1
Ændrede principper for godtgørelser til allerede gennemførte sammenlægninger	1,2	3,0	3,0	3,0
Alternative effektiviseringstiltag som opfylder kriterierne, men baseret på andre forhold hverken kan sammenlægges eller nedlægges	2,1	2,6	2,6	2,6
<b>I alt</b>	<b>28,8</b>	<b>52,7</b>	<b>52,7</b>	<b>52,7</b>

Partierne tilkendegiver, at der herudover skal ske en besparelse/driftseffektivisering gennem justering af tildelingskriterier i budgetmodellerne:

#### **II - ca. 30,0 mio. kr. findes gennem justering af tildelingskriterier**

Mio. kr.	2008	2009	2010	2011
Driftseffektivisering/bsparelse gennem justering af tildelingskriterier	31,2	58,3	76,0	76,0

I forhold til justering af tildelingsmodeller på baggrund af strukturtilpasningen på området m.v., vil der ske en modernisering af budgetmodellerne bl.a. med henblik på mere ensartede priser gennem ny model for institutionsområdet og ny model for skoleområdet.

Forvaltningen får mandat til at indlede drøftelser med de faglige miljøer og organisationerne med henblik på at udrede, hvilke dele på hhv. institutions- og skoleområdet der skal tilpasses.

### **III - 78 mio. kr. findes gennem konkrete besparelser**

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Prioriteringsrum 1</b>				
Energibesparelser	0,8	0,8	0,8	0,8
Indkøb	6,8	6,8	6,8	6,8
Konsulentydelse	5,4	5,4	5,4	5,4
Elektronisk lønindberetning	1,3	1,3	1,3	1,3
<b>Prioriteringsrum 2 - besluttet</b>				
Afskaffelse af muligheden for at benytte dagtilbud, mens en forælder er på barsel/forældreorlov	1,8	1,8	1,8	1,8
<b>Prioriteringsrum 2 - supplerende ikke-udvalgsbesluttede forslag</b>				
Ændret morgenåbning	5,2	7,8	7,8	7,8
Ensartede pladspriser	16,5	16,5	16,5	16,5
<b>Tidligere besluttet til prioriteringsrum 2 - etårige besparelser</b>				
Reduktion i puljen til social kompensation og mønsterbrydning i 2008	1,5	0	0	0
Pulje til metodeunderstøttelse af læreplaner på 0-5 års området i 2008 (FFA-projekt)	1,3	0	0	0
Udskydelse af efteruddannelse af pædagoger fra 2008 til 2009	3,1	0	0	0
Vedligehold	5,0	0	0	0
<b>Tidligere besluttede besparelser indarbejdet i budgetforslag</b>				
at tidligere udvalgsbeslutninger for 4 mio. kr. som ikke er finansieret i 2008 ikke gennemføres.	4,0	4,0	4,0	4,0
Reduktion i service til privat pasningsordning	3,3	3,3	3,3	3,3
Øget betaling for deltagelse i KLFs sommerkolonier	1,0	1,0	1,0	1,0
Færre dagplejere	0,5	0,9	0,9	0,9
Formindsket kapacitet på modtageklasser	0,7	1,6	1,6	1,6
Reducering af timerne til sprogstimulering	0,6	0	0	0
<b>Justering af opgørelse af budgetmanko 2007</b>				
Er i 2007 medgået til finansiering af BUF's manko i 2007 (fra søndagsmødet)	19,0	19,0	19,0	19,0
<b>Konkrete besparelser i alt</b>	<b>77,8</b>	<b>70,2</b>	<b>70,2</b>	<b>70,2</b>

Af besparelsesforslagene ovenfor er det alene forslagene om ændret morgenåbning, ensartede pladspriser og opgørelse af budgetmanko, som ikke allerede er indarbejdet i Børne- og Ungdomsudvalgets budgetforslag, herunder forslag til prioriteringsrumsbesparelser.

## Investeringer

Den fremtidssikrede bæredygtige institution og folkeskole opnås ikke uden betydelige investeringer i nybygninger, renoveringer og ombygninger af skoler og institutioner.

Aftaleparterne er enige om, at en afgørende forudsætning for at gennemføre strukturforandringerne er, at der investeres massivt i bygningsmassen ( jf. bilag x til aftalen).

Partierne er enige om, at forudsætningen for at skabe flere bæredygtige institutioner og skoler er massive anlægsinvesteringer, jf. bilag 2. Skoler samles på en fælles adresse hvor det er hensigtsmæssigt. Der gennemføres ombygninger og etablering af nye faglokaler mm. Endelig opdateres og udvikles nye pædagogiske centre og bedre faciliteter for personalet. Udvikling af pædagogiske centre og andre forhold for medarbejderne sker i samordning med kommunens fælles indsats for at udvikle attraktive arbejdspladser.

Udover anlægsmidler er der afsat driftsmidler til opstart af strukturtilpasningerne i 2008, herunder til fx HR-indsats (12 mio. kr.), informationsindsats (3 mio. kr.) og en implementeringsorganisation (3 mio. kr. i 2008 og 1,5 i 2009).

Hvad angår driftsmidler er der derfor indarbejdet besparelser for yderligere 18 mio. kr. i 2008 og 1,5 mio. kr. i 2009.

## Oversigt over finansiering og budgettering

Den samlede finansiering og budgettering af driften kan fremstilles på følgende vis:

	2008	2009	2010	2011
<b>Finansieringsbehov</b>	<b>278,4</b>	<b>278,4</b>	<b>278,4</b>	<b>278,4</b>
BUU's egenfinansiering	120	180	230	265
- heraf strukturomlægning	29	53	53	53
- heraf justering af budgetmodeller	31,2	58,3	76	76
- heraf konkrete besparelser	77,8	70,2	70,2	70,2
- heraf øvrig finansiering			30,8	65,8
- Omkostninger ved strukturomlægning	-18	-1,5		
Finansiering fra kommunens øvrige budget	158,4	98,4	48,4	13,4

Som det fremgår af ovenstående tabel vil der i 2010 og 2011 være "øvrig finansiering" på hhv. 30,8 mio. kr. og 65,8 mio. kr.

Denne finansiering tilvejebringes via fortsat fokus på strukturtilpasninger, bl.a. med baggrund i den evaluering, der sker af samtænkningen i 2008, således at der senest medio 2009 fremlægges et samlet forslag til, hvorledes finansieringen konkret sker.



Borgerrepræsentationen har tidligere besluttet, at Børne- og Ungdomsforvaltningen i efteråret 2008 skal fremlægge en evaluering af status for samtænkningen mellem fritidshjem og skoler. Med denne aftale ønsker partierne at tilkendegive, at evalueringen ud over de allerede forudsatte emner, skal omhandle de forskellige økonomiske forudsætninger for de to typer af fritidsinstitutioner – KKFO og fritidshjem, herunder normeringsforudsætninger og forældrebetaling

Partierne er enige om, at der skal arbejdes for at tilføre midler til specialområdet i budgetforhandlingerne for 2008.

Forligspartierne forpligter sig på en tæt økonomisk opfølgning i hele forligsperioden med eksternt bistand. Dette kan evt. ske ved at indgå i den allerede igangsatte eksterne økonomirapportering til BUU og ØU.

## Anlægsudgifter til strukturreform og fremtidssikring af de Københavnske institutioner og folkeskoler

Realiseringen af strukturreformen medfører anlægsudgifter i forbindelse med sammenlægningen af to eller flere institutioner og skoler til én institution eller skole.

\* Målet ved sammenlægning af institutioner er, at der skal sikres anlægsmæssige rammer for pædagogisk integration af to eller flere institutioner og aldersgrupper samt tidssvarende arealanvendelse.

\* Målet ved sammenlægning af to skoler er, at der etableres én ny fysisk sammenhængende skole. I de tilfælde, hvor det af fysiske, økonomiske eller andre årsager viser sig ikke at være muligt, er det målet at skabe én skole, som består af to bygninger, der hver især er indrettet med henblik på den bedst mulige understøttelse af det faglige indhold.

\* I forbindelse med forhandlingerne om Budget 2008 tages stilling til, hvor mange midler der afsættes til anlægsarbejder og finansieringen heraf

\* Partierne er enige om, at hvis specialpladser bliver involveret i nogle af skolesammenlægningerne sikres det, at de får lige så gode fysiske forhold ved en anden placering.

I forbindelse med sammenlægningerne er der enighed om, at der tillige skal investeres i sikring af et godt arbejdsmiljø for børn og voksne samt foretages investeringer, der understøtter læringen og den pædagogiske udvikling.

### Investering i sammenlægninger

Anlægsudgifterne forbundet med strukturreformen kan for størstedelen henføres til sammenlægninger af bygninger, hvor sammenlægning på én adresse er flere gange dyrere end en mere administrativ sammenlægning baseret på de eksisterende bygninger. I dette notat er der estimeret af både sammenlægninger på to lokaliteter og sammenlægninger i én fysisk enhed. Der sigtes politisk mod den fysiske enhed, hvor dette er muligt, men da dette ikke i alle tilfælde kan afklares fra starten, angives anlægsudgifter til begge typer af forslag.

De estimerede anlægsudgifter på institutionsområdet beløber sig til omkring 115,5 mio. kroner, mens det på skoleområdet forventes at koste op til 794,2 mio. kroner, at opfylde forligspartiernes ønsker om en fysisk sammenlægning. Derudover er der medtaget to forslag til alternativ anvendelse af lukkede skolebygninger, som i alt estimeres at koste 115,4 mio. kr. Sammenlægning af to institutioner i én bygning er normalt ikke muligt, da kapaciteten er godt udnyttet, men de foreslåede sammenlægninger omfatter alt overvejende institutioner, der er meget tæt fysisk samlokaliserede eller sammenhængende.

Der er afledte udgifter af forslagene i forhold til flytning af specialklasser og specialfritidshjem.

Der er ydermere et estimat over udgifterne ved flytning af konkrete fritidshjem til skoler samt til etablering af alternativer i nogle af de skoler, der ved fysisk sammenlægning flyttes til en anden lokalitet.

Tabel 1: Anlægsudgifter på skoleområdet (mio. kr.)

Anlægsudgifter på skoleområdet (mio. kroner)	Anlæg ved sammenlægning i eksisterende bygninger	Anlæg ved sammenlægning på én adresse
	Engangsbeløb (2008-2011)	Engangsbeløb (2008-2011)
Sundparken Skole og Østrigsgade skole lægges sammen til 3 spor på Sundparkens areal. Specialklasserækken fra Østrigsgade flyttes til Sønderbro.		
Sønderbro udbygger også med et fritidshjem til 44 pladser fra Østrigsgade (konsekvensen kan være, at 44 andre fritidshjemspladser tilknyttet Sønderbro skal flyttes til Østrigsgade).	32	172,36
Bispebjerg skole og Grundtvigskolen sammenlægges til 4 spor	(32,00)	141,16 (konkret vurdering)
Enghave Plads skole og Matthæusgade Skole sammenlægges til en skole ved inddragelse af lokalcentret i Matthæusgade 37. Nuværende kapacitet 2.500 m <sup>2</sup>	(32,00)	188,36 (konkret vurdering)
Distriktscentret m.m. fra Matthæusgade 37 skal etableres på en anden adresse evt. Enghave Plads. Etableringsudgift 10.000 kr. pr m <sup>2</sup>	25,0	25,0
Hyltebjerg og Vanløse sammenlægges til en skole med nuværende kapacitet	32,0	32
Blågårdsskolen og Hellig Kors Skolen sammenlægges til 3 spor, der etableres et fritidshjem på skolen, hvis dette er muligt i eksisterende lokaler (Korsgade 60 Askovgården, som alternativt sammenlægges med 0-6 års institution)	32,0 + 4,8 (70 pladser)	32,0+4,8
Jagtvejen og Havremærken lægges sammen til 3 spor på Jagtvejen. Specialklasserækken (13 klasser) og specialfritidshjemspladser (32 pladser fra Jagtvejen) etableres på Kildevæld skole (konsekvensen kan være, at 10. klassecentret skal flyttes).	32,0 + 9,8 (32 specialfrit.)	172,36
Fritidshjemmet på Sundholmsvej flyttes til Amager Fælled skole	9,2 (60 pladser)	9,2 (60 pladser)
Et fritidshjem flyttes til Lundehusskolen, hvis dette er muligt.	6,9 (45 pladser)	6,9 (45 pladser)
Udskolingsmiljø på Nyboder/Sølvgade	5,0	5,0
Rådgiverbistand	5,0	5,0
<b>Skoler samlede anlægsudgifter</b>	<b>257,6</b>	<b>794,2</b>
<b>Øvrige muligheder:</b>		
Frederikssundsvejskolen (lukning) forslag om etablering af specialskole 155 pladser	85	85
Voldparken (lukning) forslag om etablering af distriktscenter. BUF bruger 3.040 m <sup>2</sup> . Udgift til etablering 10.000 kr. pr m <sup>2</sup>	30,4	30,4
<b>Skoler, samlede anlægsudgifter, inkl. øvrige muligheder</b>	<b>373,0</b>	<b>909,6</b>

Note 1:

Der er gennemført tre udgiftsestimater på anlæg:

- Hvis der sigtes mod at sammenlægge i eksisterende bygninger estimeres udgiften pr. sammenlægning til 32 mio. kroner, jf. erfaringstal fra tidligere sammenlægning (BUF, 294093, 15/4 2006). Estimatet indeholder også 2 mio. til bygning af nyt fælles kontor på den ene skole
- Hvis der sigtes mod fysisk sammenlægning, hvor dette er muligt, estimeres udgiften til 86 mio. kroner til etablering pr spor, jf. oplæg til Børneplan 2 (BUF).

Note 2:

Rådgiverbistand 5 mill. Kr.

Note 3:

- Etablering af fritidshjem på skolen estimeres til 154.000 kr. pr plads, hvis der er plads i eksisterende bygninger (nypris 205.000 kr. pr. plads)

Note 4: Pladsforbruget pr. elev er et middeltal mellem Fensmarksskolen og UiU dvs. 45 m2 pr. elev.

Pladsprisen ligger som et middeltal mellem Fensmarksskolen og UiU udregnet på 90 elever dvs. 0,550 mio. kr. pr. elev.

Note 5: Estimeret

Tabel 2: Anlægsudgifter på institutionsområdet (mio. kr.)

Anlægsudgifter på institutionsområdet (mio. kr.)	Anlægsudgifter
Lukning og sammenlægning af samlet 95 institutioner	114,5
Rådgiverbistand	1
<b>Institutioner samlede anlægsudgifter</b>	<b>115,5</b>

Note 1:

Beregning af udgifterne til institutionsanlæg er estimeret ud fra følgende nøgletal:

300.000: Administrativ sammenlægning

300.000: Reetablering af lokaler ved lukning

500.000: Overflytning af grupper

2.500.000: Sammenlægning med integration af pædagogikken

5.000.000: Sammenlægning med udvidelse og flytning

Note 2:

Rådgiverbistand forud for, at der søges anlægsbevillinger. Kan sagerne af den ene eller anden grund ikke gennemføres, er der en udgift, der ikke er dækning for.

Partierne er enige om, at det er målet at sikre, at de sammenlagte skoler og institutioner får nogle fysiske rammer, der understøtter den nye sammenlagte enhed. Anlægsudgifterne vil tillige understøtte pædagogikken samt et godt arbejdsmiljø for personale og børn i institutioner og skoler.

Udover disse anlægsudgifter til sammenlægninger vil forligsparterne i forbindelse med budgetforliget søge at afsætte en anlægsramme, som sammen med de allerede igangværende tiltag bedst muligt understøtter intentionerne og sikrer gode rammer for institutioner og skoler. Formålet er at give yderligere mulighed for at børn, forældre og personale får mulighed for selv at bidrage i forhold til hvilke fysiske rammer, der kan etableres for at understøtte deres tryghed, velbefindende, faglighed og pædagogik samt et godt fysisk arbejdsmiljø.

Partierne er enige om, at der både via Genopretningsplanen og Strukturreformen, og i de kommende forhandlinger om en evt. yderligere anlægsramme skal fokuseres på at opnå de følgende mål:

1. Faglokaler og understøttelse af andre faglige og pædagogiske profiler. På institutionsområdet sigtes mod at etablere særlige faglige og pædagogiske profiler, der kan styrke lege- og læringsmiljøerne. Det kan eksempelvis være idræt, musik eller teater. På skoleområdet sigtes mod at styrke rammerne for fagligheden både i kernefag og valgfag. Det kan fx være rettet mod sprog, matematik, naturfag, musik eller kost & bevægelse. Indsatser kan både rettes mod indendørs- og udearealer.
2. De Pædagogiske Centre på kommunens skoler opdateres, så de bliver et stærkt omdrejningspunkt i understøttelsen af det pædagogiske arbejde. Centrene skal fortsat have de traditionelle biblioteksfunktioner omkring enhver form for undervisningsmaterialer til skolens elever og personale, men skal også indrettes så de mere bredt understøtter elevernes læring, fx i form af læsekroge, it- og medieområder, elev- og lærerarbejdspladser, lige som centrene skal byde på en bred vifte af oplevelser.
3. Forberedelses- og mødefaciliteter samt øvrige personalerum. Partierne anerkender, at indbydende lokaler har positiv betydning for arbejdsglæde, motivation og engagement blandt børn og voksne.

### Bilag 3: Liste over berørte skoler og institutioner

#### Skoler - Liste over forslag

Distrikt	Skolenavn og adresse
Amager	Sundparken Skole (Wittenberggade 2, 2300 Kbh S) og Østriggade skole (Østriggade 14, 2300 Kbh S) sammenlægges til 3 spor på Sundparkens areal. Specialklasserækken og fritidshjemspladser fra Østriggade flyttes til Sønderbro Skole. Konsekvens kan være, at 44 fritidshjemspladser fra et fritliggende fritidshjem tilknyttet Sønderbro skal flyttes til Østriggade.
Bispebjerg	Bispebjerg skole (Frederiksborgvej 107, 2400 Kbh NV) og Grundtvigskolen (Magistervej 4, 2400 Kbh NV) sammenlægges til 4 spor.
Nørrebro	Blågårdsskolen (Hans Tavsens Gade 4, 2200 Kbh N) og Hellig Kors Skolen (Skyttegade 1, 2200 Kbh N) sammenlægges til 3 spor. Et fritidshjem tilknyttes om muligt
Nørrebro	Jagtvejen (Jagtvej 34, 2200 Kbh N) og Havremærken (Husumgade 44, 2200 Kbh N) sammenlægges til 3 spor på Jagtvejen. Specialklasserækken og specialfritidshjemspladserne fra Jagtvejen etableres på Kildevæld Skole. Evt. skal 10. klassecentret flyttes som konsekvens heraf.
Vesterbro	Enghave Plads skole (Enghave Plads 21, 1670 Kbh V) og Matthæusgade Skole (Matthæusgade 33, 1666 Kbh V) sammenlægges til en skole ved inddragelse af lokalcenteret i Matthæusgade 37.
Vesterbro	Distriktscntret m.m. fra Matthæusgade 37 skal etableres på en anden adresse evt. Enghave Plads.
Vanløse	Hyttebjerg (Hånsholmvej 10, 2720 Vanløse) og Vanløse skole (Ålekistevej 121, 2720 Vanløse) sammenlægges til en skole med nuværende kapacitet
Bispebjerg	Lukning af Frederikssundvejens skole (Frederikssundvej 77, 2400 Kbh NV).
Vanløse	Lukning af Voldparken (Kobbelevænget 65, 2700 Brønshøj). Forslag om etablering af distriktcenter.
Indre By	Samling af 9. klasse på Nyboder (Øster Voldgade 15, 1350 KBH K) /Sølvgade (Sølvgade 16, 1307 KBH K)

#### Institutioner - Liste over forslag

Distrikt	Institutionsnavn og adresse
Indre by	Sammenlægning af institutionerne Den Grønne Ko (Gammeltoftsgade 13) og Kastanjen (Gammeltoftsgade 13)
Indre by	Sammenlægning af institutionerne: Ministeriemøns Børnhus (Vester Voldgade 123) og Ministeriemøns Vuggestue (Holmens Kanal 28D).
Indre by	Sammenlægning af institutionerne: Nyboder Vuggestue (Rigensgade 21A), Willerupgård (Rigensgade 21) og Børnehuset v/ Jerusalemskirken (Rigensgade 21A).
Indre by	Sammenlægning af institutionerne: Røde Ko (Købmager 47) og Børnehaven i Centrum (Købmager 47)
Indre by	Sammenlægning af institutionerne: Vuggestuen Kongens Baghave (Klerkegade 33), Klerkegade 1 sal (Klerkegade 33) og Kbh. Kommunes Integr. Inst.-Klubben (Klerkegade 33).
Vesterbro, Kongens Enghave	Sammenlægning af institutionerne: Buegården (Oehlenschlägergade 21A) og Buegården (Oehlenschlägergade 21B).
Vesterbro, Kongens Enghave	Sammenlægning af institutionerne: Enghave Sogns Integrerede Institution (Slion 2) og Enghave Kirkes Børnehave (Sønder Boulevard 120).
Vesterbro, Kongens Enghave	Sammenlægning af institutionerne: Hudegrunden (Absalonsgade 10) og Skydebanehaven (Absalonsgade 10)
Vesterbro, Kongens Enghave	Sammenlægning af institutionerne: Kbh. Integrerede Institution (Wiinbladsgade 1) og Frederiksholm Børnegård (Hørdumsgade 51)
Vesterbro, Kongens Enghave	Samdrift af institutionerne: Scandiagades integrerede institution (Scandiagade 100) og Sluseholmen (ny).
Vesterbro, Kongens Enghave	Sammenlægning af institutionerne: Småfolket (Estlandsgade 4) og Æsken (Estlandsgade 4)
Vesterbro, Kongens Enghave	Sammenlægning af institutionerne: Sommerfuglen (Oehlenschlägergade 33) og Deltidsbørnehaven (Oehlenschlägergade 35)
Østerbro	Sammenlægning af institutionerne: Vibereden (Hjortegade 10) og Sophus Bagger (Hjortegade 3)
Østerbro	Sammenlægning af institutionerne: Rymarksvænges vuggestue (Rymarksvej 19) og Karlsvognen (Rymarksvej 19)
Østerbro	Sammenlægning af institutionerne Valmuen (Borgervænget 13), Anemonen (Borgervænget 15) og Kornblomsten (Borgervænget 17)
Østerbro	Sammenlægning af institutionerne Kennedygården (Nøjsomhedsvej 12A), Klub Kennedy (Nøjsomhedsvej 10) og Kennedygården (Nøjsomhedsvej 8)
Østerbro	Sammenlægning af institutionerne: Fluen (Ringkøbinggade 2) og Ringkøbingsgades vuggestue (Ringkøbinggade 2)
Amager	Lukning af institutionen: Baghuset (Amagerbrogade 92)
Amager	Sammenlægning af institutionerne: Store Krogs Børnehave (Store Krog 100), Spiran (Store Krog 98) og Københavns Kommunes integrerede institution (Store Krog 104)
Amager	Sammenlægning af institutionerne: Lyspunktet (Lytemagerstien 21) og Regnbuen (Lytemagerstien 23)
Amager	Sammenlægning af institutionerne: Sundby Sogns Integrerede institution (Oliebladsgade 9) og Sundby Menigheds Fritidshjem (Oliebladsgade 9)
Amager	Sammenlægning af institutionerne på Jens Warmings Vej 73, 75, 77 og 79 (Sundby Allé)
Amager	Sammenlægning af institutionerne: Stolemagerstien vuggestue (Stolemagerstien 21) og Idrætsbørnehaven (Stolemagerstien 23)
Amager	Sammenlægning af institutionerne på Mosegade 21

Amager	Sammenlægning af Statens Serumsinstituts vuggestue (Amagerfælledvej 38) og Børnehave (Amagerfælledvej 38)
Amager	Sammenlægning af Vuggestuen Jacob Holms Minde (Geislersgade 32), Jacob Holms Mindes Int. Institution (Geislersgade 32) og Skovhytten (Geislersgade 32)
VBH	Sammenlægning og omlægning af Sommerfuglen (Terrasserne 14), Grøstedet (Grøstedet 16) og Tingbjerg Fritidscenter (Terrasserne 40)
VBH	Sammenlægning af institutionerne Bella Deltidsbørnehave (Vod Bellahøj 6) og Kollektivhusets Børnehave Frederikssundsvej 123E)
VBH	Sammenlægning af institutionerne Grøndalslund (Ålekistevej 14)
VBH	Sammenlægning af institutionerne Regnbuen og Sommerfuglen (Klitmøllevej 71 og 73)
VBH	Sammenlægning af Børnehaven Voldparken (Arldsgård 11) og Minibørnehaven (Arldsgård 11)
Bispebjerg	Lukning af Dommerparkens Fritidshjem (Bogtrykkervej 24A)
Bispebjerg	Lukning af institutionen: Deltidsbørnehaven (Børskovvej 6)
Bispebjerg	Omlægning af institutionerne Dragen (Rymarksvej 11) og RYAC (Rymarksvej 13) tilknyttet forslag om at lægge 45 fritidshjemspladser ind på Lundehusskolen.
Bispebjerg	Omlægning Hurlumhøj (Bispebjerg Bakke 6)
Bispebjerg	Sammenlægning af institutionerne Regnbuen (Strødamvej 28) og Strødammen (Strødamvej 28)
Bispebjerg	Sammenlægning af institutionerne Ringertoften (Ringertoften 1) og Ringertoftens vuggestue (Ringertoften 1)
Nørrebro	Sammenlægning af institutionerne Balder (Baldersgade 7) og Universet (Baldersgade 5)
Nørrebro	Sammenlægning af institutionerne Blågårds Sogns Menighedsvuggestue (Blågårdsgade 15B) og -børnehave (Blågårdsgade 15B)
Nørrebro	Sammenlægning af institutionerne Børnejunglen (Rådmandsgade 38) og Rumraketten (Rådmandsgade 41)
Nørrebro	Sammenlægning af institutionerne Nørretoppen Sjællandsgade 15) og Blide (Opsamlings Udbygade 1)
Nørrebro	Sammenlægning eller omlægning af institutionerne Rumpenisserne (Korsgade 60) og Askovgårdens Skoleinstitution (Korsgade 60) (alternativt forslag om at flytte Askovgården til Blågårds skole)
Nørrebro	Sammenlægning af institutionerne Rådmandsgade vuggestue (Rådmandsgade 1) og 11'eren (Rådmandsgade 11)
Nørrebro	Sammenlægning af de 3 institutioner i Samuelsgården (Rådmandsgade 31)
Nørrebro	Sammenlægning af de 3 institutioner i Sct. Johannesgården (Blegdamsvej 1C, Nørre Alle 2A og 2B)
Valby	Omplacering af Valby Folkebørnehave (Sibbernsvej 6) og omlægning af Valbyhøj (Thyregodsvej 14)
Valby	Omlægning i Henniksgårdens Fritidscenter (Vigerslevs Vej 177), Ellepilen (Ellestykket 32) og August Wimmers Vej 4
Valby	Sammenlægning af institutionerne Akaciehuset (Carl Th. Dreyers Vej 192) og Frilands Allé (Frilands Alle 2), samt lukning af en fritidshjemsgruppe og etablering af fælles opsamlingssted
Valby	Sammenlægning af institutionerne Ved Parken (Gårdstedet 57) og Hvidtjørnen (Gårdstedet 57)

## **Faglige visioner for bæredygtige institutioner og skoler**

Visionen er, at fremtidens skole- og institutionsstruktur i Københavns Kommune skal bestå af fagligt, ledelsesmæssigt, administrativt og økonomisk bæredygtige enheder, der kan fremme en bæredygtig etnisk og social børnesammensætning og sikre en høj faglig kvalitet i dag – og fritidstilbud i Københavns Kommune for både ressourcestærke og ressource svage børn. Det er således hensigten, at de organisatoriske rammer og strukturer omkring ydelserne skal skabe den optimale platform til at sikre børns læring, trivsel og udvikling.

Udgangspunktet for bæredygtige skoler og bæredygtige institutioner er 3-sporedede skoler og integrerede institutioner med 5 grupper.

En optimal skole- og institutionsstruktur er en forudsætning for og danner grundlaget for at udmønte Københavns Kommunes visioner på børn og unge området. Større og bæredygtige enheder giver imidlertid hverken faglige resultater i sig selv, men skaber forudsætningerne for, at det kan foregå.

### **Dag- og fritidstilbud for børn**

København er karakteriseret ved en mangfoldighed af store og små kommunale og selvejende vuggestuer, børnehaver, fritidshjem, KKFO'er samt integrerede institutioner. I små institutioner opleves ofte en række problemer, som er knyttet til institutionens størrelse og som en fremtidig struktur med større institutioner vil skabe mulighed for at undgå.

#### *Styrket ledelse på institutionsområdet*

Det opleves for det første, at vilkårene for at udøve ledelse og udvikle den pædagogiske indsats er vanskelige i de små institutioner. Håndteringen af nye lovgivningsmæssige og kommunale krav til kvalitetsudvikling, opgaveudvidelse, evaluering, dokumentation som eksempelvis udarbejdelse af læreplaner, sprogstimulering m.m. fylder mere og mere i ledelsesopgaven og stiller dermed større krav til institutionens leder. Samtidigt opleves der rekrutteringsproblemer til ledelsesniveauet i de små institutioner, hvorfor der de seneste år er sket en del frivillige sammenlægninger af daginstitutioner i Københavns Kommune.

Større enheder giver muligheder for at styrke ledelsesindsatsen, ikke mindst den strategiske og faglige ledelse, idet lederne kan dedikere mere tid til ledelsesopgaven end i mindre institutioner. De større enheder giver således mulighed for en større professionalisering af ledelsen.

#### *Faglig kvalitet og udvikling*

For det andet opleves det faglige fællesskab mellem medarbejderne som væsentligt mindre i en mindre institution, idet antallet af pædagoger samlet er væsentligt lavere. Muligheden for kollegial faglig sparring og videndeling og kvalitetsudvikling i faglige netværk/teams – herunder også specialisering indenfor forskellige faglige subdiscipliner m.m. - er mindre end ved et stort fagligt fællesskab med flere medarbejdere.

I større enheder, hvor medarbejderantallet er større vil der være større mulighed for faglig sparring og læring på tværs af medarbejderne, hvilket skaber grundlaget for en udvikling af den enkelte



medarbejder og af den faglige kvalitet i institutionen. Den større enhed kan også bidrage til, at udvikling af metoder, spredning og deling af pædagogisk faglig viden styrkes.

I større institutioner kan der endvidere arbejdes med specialisering - eksempelvis inden for læreplanens seks temaer, samt omkring dokumentation, evaluering, integrationsarbejde og arbejdet med udsatte børn. Desuden forbedres mulighederne for at arbejde med f.eks. aldersintegration og specialisering indenfor bestemte brugergrupper. Medarbejdernes muligheder optimeres, hvad angår skift af arbejdsområder og udvikling af nye kompetencer.

Samtidig kan der i større institutioner fortsat ske en bevarelse af mindre, overskuelige fysiske rammer (den lille enhed i den store), idet institutionen kan bestå af forskellige afdelinger.

Flere medarbejdere i større enheder af børn giver herudover mulighed for øget evidens og konsoliderer viden og erfaring. Motivation til øget brug af pædagogisk IT-styring og kommunikation kan opnås.

Større faglige udfordringer vil ligeledes forbedre muligheden for både at rekruttere og fastholde dygtige medarbejdere i Københavns Kommunes dag- og fritidstilbud til børn.

#### *Fagligt administrative forbedringer*

De administrative opgaver på en institution er ikke direkte afhængige af børnetallet i institutionen, hvorfor de fylder relativt mere i små institutioner, og den administrative byrde kan således opleves som stor i forhold til institutionens samlede løntimer. Lønbudgettet i mindre enheder giver som nævnt ovenfor sjældent mulighed for ansættelse af administrativ bistand, hvilket indebærer at lederen bruger forholdsvis meget tid på administrative opgaver. Tiden til administrative opgaver tages fra de andre væsentlige strategiske og personalemæssige ledelsesopgaver, hvilket forværrer ovennævnte problemer.

Ved større enheder forbedres mulighederne for at reducere problemer knyttet til administrativ ledelse, idet en mindre del af institutionslederens opmærksomhed skal rettes mod dette (fx bogføring) ved at der kan ansættes administrativ bistand til løsning af disse opgaver. Herved sikres endvidere, at ledernes kompetencer udnyttes mest muligt.

Endvidere skal det nævnes, at der ved større institutioner skabes mulighed for større fleksibilitet i anvendelsen af ressourcerne, idet de små institutioner er sårbare enheder med hensyn til fratrædelser, sygdom og andet fravær, hvilket kan skabe ustabilitet i den faglige kvalitet.

Ved en sammenlægning af mindre institutioner til én institution med én fælles ledelse forbedres mulighederne for effektiv anvendelse af personaleressourcer på tværs af institutionen og dermed vil vikarbehovet blive reduceret, idet medarbejderne i højere grad kan dække for hinanden. Dette giver mulighed for en større kontinuitet og stabilitet i institutionen, hvilket har afsmittende effekt på den faglige kvalitet og udvikling.

På fritidsområdet forbedres mulighederne for i nogle enheder at arbejde med center-tankegangen. Centertankens idé går ud på, at skabe mulighed for, at hele skoleklasser kan indskrives i hvert enkelt fritidshjem, således at resultaterne af det øgede samarbejde mellem fritidshjemmet og skolen om den enkelte klasse, kan videreføres i institutionen. Desuden tilstræbes, at fritidshjemmets

kluboverbygning har en størrelsesorden, så institutionen kan føde sig selv for derved fuldt ud at udnytte tankegangen bag den integrerede institutionstype, der kun rummer skolebørn.

Den optimale størrelse på en institution efter centertankens idé, vil være 4 skoleklasser bestående af børn fra børnehaveklasse til 3. klasse, og en kluboverbygning på ca. 70 pladser. Centertanken praktiseres fx omkring Katrinedal Skole.

## Folkeskoler

Når der er tale om faglige aspekter i relation til skolestørrelse, refereres der oftest til PISA-undersøgelserne (PISA 2000 og 2003). Resultaterne herfra er ikke entydige. En forsigtig konklusion er, at faglige resultater - som de måles i PISA-undersøgelser - i ingen eller kun ringe grad påvirkes af skolestørrelsen.

Imidlertid kan man godt opstille rimelig underbyggede hypoteser om, at en række forhold relateret til skolestørrelse har en potentielt indflydelse på undervisningens kvalitet. Der er altså tale om forhold, som ledelse og ansatte skal arbejde bevidst med for at høste potentielle gevinster. Disse forhold er i det følgende ridset op.

### *Lærerkompetencer og brug af disse*

Større enheder har større mulighed for at rumme et bredt og fyldestgørende spektrum af lærerkompetencer både i forhold til fag og klassetrin. Samtidig vil der være bedst mulighed for, at lærere kan komme til at undervise i de fag, de er mest kvalificerede i, hvorimod små enheder kræver, at lærere kan undervise i mange fag.

### *Fagteam og fagligt fællesskab*

Store enheder rummer bedst mulighed for, at lærere kan indgå i fagteam (af fx matematiklærere), der kan understøtte og vedligeholde professionsudviklingen.

På små skoler opleves det faglige fællesskab mellem medarbejderne på samme måder som ved små institutioner som væsentligt mindre på en lille skole, idet den samlede lærerstab er mindre. Muligheden for kollegial faglig sparring og videndeling og kvalitetsudvikling i faglige netværk/teams er således mindre end ved et stort fagligt fællesskab med flere medarbejdere.

På større skoler, hvor lærerstaben er større vil der være større mulighed for faglig sparring og læring på tværs af medarbejderne, hvilket skaber grundlaget for en udvikling af den enkelte medarbejder og af den faglige kvalitet på skolen. Den større skole kan også bidrage til en større udvikling af nye metoder, samt at spredning og deling af faglig viden styrkes.

### *Dynamik i elevgruppen*

Større enheder har bedre end små enheder mulighed for at opretholde en passende klassestørrelse. Det tillader derfor den dynamik i elevgruppen, der bl.a. skal bruges i et læringsrum. På samme måde giver flere klasser på hvert trin flere muligheder for kammeratskaber.

Små skoler kan forsøge at slå klassetrin sammen for at skabe et mere dynamisk fællesskab, men det rejser andre problemer (organisatorisk, fagligt). Dynamikken fra den bredt sammensatte lærergruppe mangler her.

### *Tryghed og overskuelighed*

Små enheder opleves mere trygge og overskuelige for børnene, men erfaringer viser, at en afdelingsopdeling kan give tilstrækkeligt trygge og overskuelige enheder også på store skoler. Dette forudsætter dog, at der arbejdes med skolens fysiske rammer og organisering

### *Holddannelser, tilbudsfag og valgfag*

I større enheder er det lettere at gennemføre organisatorisk holddannelse (elevgrupper med ensartede behov vil kunne blive så store, at det er realistisk at etablere dem som hold i undervisningen) samt at give bæredygtigt tilbud omfattende tysk og fransk. Det samme gælder bredden i valgfagstilbud. Det er dog en forudsætning, at der er tilstrækkelig overkapacitet på lokaleområder.

### *Fleksible skemaer*

I større enheder og evt. med afdelingsopdeling kan der opnås maksimal fleksibilitet, således at skemaændringer i en afdeling kan ske uden konsekvenser for resten af enheden. Derved mindskes den negative effekt af lærerfravær og undervisningen kan lettere tilpasses opståede behov.

### *Faglokaler og lokalefleksibilitet*

Med et fleksibelt Pædagogisk Center af en tilstrækkelig størrelse, indretning og bemanning kan der tilbydes plads og faciliteter, som kan udnyttes af alle elever og lærere. Således kan der hermed i en vis udstrækning kompenseres for manglende kvadratmetre på større skoler, hvor der i øvrigt arbejdes i traditionelle klasselokaler.

Der ville kunne høstes fordele ved at indrette skoler, der kan trække på fælles fagområder placerede et centralt sted i distriktet eller byen, jf. fx Science-center, økobaser og Billedskolen.

Større enheder kan tilbyde en mangfoldighed af forskellige rum, en større fleksibilitet og desuden rumme en reserve af endnu ikke udnyttet plads, om end selve ideen om egentlige faglokaler stiller sig i vejen for en effektiv udnyttelse af kapacitet ift. rum og udstyr. Ovenstående udsagn gælder dog også i nogen grad, hvis enheder er en mindre skole, såfremt der indrettes fagområder i stedet for faglokaler.

Skolens størrelse har ligeledes betydning for, hvor effektivt faglokalerne bliver udnyttet, og hvor mange faglokaler, der er brug for af hver slags. Generelt opnås en effektiv udnyttelse af faglokalerne på en større skole med flere spor, og ved mindre skoler vil faglokalerne ikke blive udnyttet fuldt ud. Jo større skolen er, jo bedre vil faglokaler til blandt andet sløjd, håndarbejde og fysik/kemi blive udnyttet - dvs. op til en vis grænse.

### *Ledelsesrekruttering*

Større enheder rummer flere ledelsesfaglige udfordringer end små enheder, hvad der antages at tiltrække netop den ønskede ledertype. Samtidig vil færre skoleledere betyde en lettere opfyldelse af rekrutteringsbehovet.

Ovenstående udsagn gælder, når enheden er en stor skole. Det gælder også, hvis enheden er flere skoler med fælles ledelse, men kun hvis den store enhed åbner spændende, faglige udviklingsmuligheder.



## **Principper og kriterier for den fremtidige institutions- og skolestruktur**

### **Indledning**

Børne- og Ungdomsudvalget behandlede den 20. juni 2007 en indstilling om grundlaget for en kommende strukturtilpasning. Vedlagt indstillingen var et bilag, som beskrev mulige principper og kriterier for kapacitets- og strukturtilpasning af institutioner og skoler. Da sikringen af bæredygtige skoler og institutioner i vid udstrækning er udtryk for strukturtilpasning snarere end kapacitetstilpasning (op- eller nedjustering af antallet af pladser), er principper og kriterier revideret i forhold til bilaget den 20. juni, således at det udtrykker strukturelle snarere end kapacitetsmæssige kriterier og principper.

Dette notat beskriver de principper, som er lagt til grund for udvælgelsen af institutioner og skoler, der indgår i forslag til strukturtilpasninger i forbindelse med sikringen af bæredygtige skoler og børneinstitutioner i København.

### **Behovsprognoser**

Udgangspunktet for al kapacitetstilpasning er, at Børne- og Ungdomsforvaltningen på institutionsområdet er forpligtet til at overholde pasningsgarantien, samt på skoleområdet er forpligtet til at opretholde hjemmeklasseprincippet og kunne tilbyde børnene en plads i skolen. Derfor tager alt tilpasning af kapaciteten udgangspunkt i behovsprognoser:

- **0-6 års område**  
Børne- og Ungdomsforvaltningen får en gang årligt – på baggrund af befolkningsstatistikken og de eksisterende pladser - udarbejdet en behovsprognose af firmaet Dynasoft i forhold til forvaltningens otte distrikter, som pasningsgarantien er defineret ud fra. Prognosen viser kommunens pasningskapacitet i forhold til det forventede behov. I analysen bliver befolkningsprognosen bl.a. bearbejdet i forhold udslusningsmønstre, krydsbælgning mellem distrikterne samt antallet af børn fra andre kommuner i institutionerne.
- **Skoleområdet**  
På skoleområdet bliver der årligt udarbejdet en elev- og en sporprognose for skolerne pr. skoledistrikt. I analysen bliver befolkningsprognosen bearbejdet i forhold de foregående års søgemønstre til folkeskolerne i skoledistriktet.
- **6-17 års området**  
Fritidshjem er knyttet til forskellige skoler. Derfor afhænger behovsprognosen på dette område af skoleprognosen. Der skal tages hensyn til børn fra privatskoler, som ønsker plads i et

### **Plads- og kapacitetsstyring**

Islands Brygge 37  
2300 København S

Telefon  
3366 4500

Telefax  
3366 7046

Direkte telefon  
3366 4496

E-mail  
d170@buf.kk.dk

EAN nummer  
5798009383716

www.kk.dk

kommunalt fritidshjem. På klubområdet udarbejdes en behovsprognose på distriktsniveau.

### Typer af kapacitetstilpasning

- **Op-, om- og nednormering**  
Der kan løbende være behov for at tilpasse kapaciteten i enkelte institutioner i større eller mindre omfang, så tilbuddet i højere grad svarer til efterspørgslen. Udover at udvide eller begrænse kapaciteten kan der også være tale om, at der ændres i institutionernes normering i forhold til, hvilken aldersgruppe tilbuddet er rettet imod. Der kan være tale om midlertidige eller permanente tilpasninger
- **Lukning**  
I særlige tilfælde kan det vise sig, at efterspørgslen på en bestemt institution / skole er meget lav. Hvis behovsprognosen samtidig viser, at der ikke kan regnes med en stigende efterspørgsel og børn / elever kan omplaceres, kan institutionen / skolen indstilles til lukning.
- **Sammenlægning**  
Typisk kan 2-3 mindre institutioner eller 2 skoler sammenlægges, således at der fremover er tale om en ny enhed som har en leder, der varetager det overordnede ledelsesansvar i forhold til personale, økonomi og drift samt er ansvarlig for den overordnede pædagogiske og administrative ledelse. Der kan være tale om ren ledelsesmæssige sammenlægninger, eller om sammenlægninger, som indebærer en større ombygning og tilpasning af skolebygningerne med henblik på en hensigtsmæssig placering af indskolingsområdet, mellemtrinnet og udskoling. Dette kræver erfaringsmæssigt anlægsudgifter i større eller mindre omfang.
- **Udnyttelse af bygningsmassen**  
I nogle tilfælde kan den eksisterende bygningsmasse udnyttes bedre ved f.eks. at flytte eksisterende fritidstilbud i ledige lokaler på skoler. Der gøres opmærksom på, at der er vedtaget særlige regler for eventuel etablering af KKFO'er (BR 617/03). Der afventes i øvrigt en evaluering af nuværende samtænkning mellem skole og fritidshjem, hvorfor en ændring om omplacering af fritidshjem generelt ikke foreslås i denne første fase af strukturtilpasningen.
- **Udbygning**  
Ovenstående er primært baseret på den eksisterende bygningsmasse. Ved udbygning af områderne kan anvendes de samme overordnede kriterier, og det er anbefalingen, at al nybygning/udbygning etableres med henblik på at følge

anbefalingerne for fagligt bæredygtige enheder. Der gives ikke konkrete anbefalinger til udbygning i Strukturtilpasningsplanen, men i den parallelle Børneplan II.

### **Kriterier for udvælgelse af institutioner på 0-6 års området**

Når behovsprognosen viser større ændringer i den forventede efterspørgsel kan det være nødvendigt at tilpasse kapaciteten. Små udsving på 0-6 års området løses via afregningsmodellen. Afregningsmodellen sørger for, at institutionerne får tilpasset deres budget til det antal børn, de reelt har passet i det foregående år, men institutionerne bevarer deres normering / kapacitet, så pladserne ved stigende behov kan besættes igen uden omkostninger til direkte nyetablering af pladser.

Ved udvælgelse af institutioner i forbindelse med strukturtilpasninger tager forvaltningen udgangspunkt i følgende kriterier:

- Den fysiske afstand mellem de forskellige enheder samt fremkommeligheden mellem dem
- Forvaltningen arbejder hen imod en ideel institutionsstørrelse som pejlemærke, dvs. at der tilstræbes en minimumsstørrelse på ca. 5 børnegrupper, som sikrer en mere effektiv drift og bedre forudsætninger for fagmiljø
- Muligheden for etablering af integrerede institutioner og mulighed for overgang mellem pladstyper
- Der ses på det forventede behovsprognoze for kommunens 8 distrikter. Dvs. at forvaltningen tager udgangspunkt i, hvilket antal børn, der forventes at skulle passes, således at der ikke lukkes institutioner, som der er behov for på lidt længere sigt.
- Der arbejdes på så vidt muligt at undgå sammenlægninger mellem kommunale og selvejende institutioner og i stedet undersøges muligheder for sammenlægninger af selvejende med selvejende og kommunale med kommunale, hvis der er tale om små institutioner
- Øvrige forhold knyttet til den enkelte institution, f.eks. en historie med for nyligt gennemførte sammenlægninger og flytninger

### **Kriterier for udvælgelse af institutioner på 6-17 års området**

Der gælder de samme kriterier for udvælgelse af 6-17 års institutioner som beskrevet foroven for 0-6 års institutionerne. Der skal dog gøres opmærksom på en række styringsmæssige forskelle mellem områderne:

- For fritidshjem vurderes pladssituationen ud fra de enkelte skolers elevgrundlag og ikke på distriktsniveau. Dvs. at forvaltningen f.eks. ved en potentiel institutionslukning skal

- vurdere, om der er tilstrækkelig kapacitet i de institutioner, som allerede er eller fremover kan tilknyttes den samme skole.
- Der arbejdes på en ensartet afregningsmodel for alle 0-17 års institutioner med udgangspunkt i afregningsmodellen for 0-6 års institutionerne. Indtil videre får 6-17 års institutioner udmeldt budget svarende til deres normering. Efterfølgende bliver institutionerne afregnet ift. deres faktiske belægning.
- Der er pladsgaranti på fritidshjem og fritidsklubområdet (6-11 år), men ikke på juniorklub- (12-14 år) og ungdomsklubområdet (14-17 år). Børn kan dog ikke tvangsudmeldes af juniorklub.

### **Kriterier for udvælgelse af skoler**

Forvaltningen arbejder for økonomisk og faglige bæredygtige skoler. Helledagsskoler, 10. klasse og ungdomsskolen indgår som udgangspunkt ikke i strukturtilpasningen. Ved strukturtilpasninger på skolområdet er der som regel tale om større tilpasninger såsom nedlæggelse / nyetablering af hele spor, sammenlægning af skoler eller lukning.

Ved udvælgelse af skoler i forbindelse med strukturændringer tager forvaltningen udgangspunkt i følgende kriterier:

- Forvaltningen arbejder hen imod en ideal skolestørrelse som pejlemærke, dvs. at der tilstræbes en minimumsstørrelse på tre spor, som sikrer en mere effektiv drift og bedre forudsætninger for fagmiljø og teamsamarbejde i lærerkollegiet. Idet denne positive effekt for f.eks. administrationen ikke bliver væsentligt større ved etablering af meget store enheder, går forvaltningen ikke efter at sammenlægge to på forhånd store skoler på f.eks. tre eller fire spor.
- Alle strukturtilpasninger tager afsæt i skolernes fysiske rammer, herunder evt. igangværende udbygninger og genopretningsplaner for skolerne.
- Der ses på det forventede elevgrundlag og søgningen til skolerne ifølge behovsprognosen. Dvs. at forvaltningen tager udgangspunkt i, hvilket antal elever, der forventes at søge ind på den pågældende skole de kommende år, således at der ikke lukkes skoler, som der er behov for på lidt længere sigt.
- Forvaltningen sikrer, at nærliggende skoler har den nødvendige kapacitet til at kunne overtage eleverne fra en evt. lukket skole og til fremover at kunne dække nærområdets behov for skole. Det nuværende serviceniveau i forhold til hjemmeklasseprincippet skal opretholdes.
- Forvaltningen inddrager endvidere hensyn til andre funktioner, som kan være placeret i skolens bygning (som f.eks. en tandklinik, et 10. klasscenter eller specialundervisning, der i givet fald skal genplaceres).

- Ved skolesammenlægninger vurderes den fysiske afstand mellem de forskellige enheder, samt fremkommeligheden mellem dem.

Tiltag i forbindelse med strukturtilpasningsstrategien koordineres med projekter i den allerede vedtagne fysiske genopretningsplan, og allerede gennemførte eller igangsatte helhedsplaner indtænkes. Derudover koordineres med oplæg til Børneplan II.

Tidshorizonten for gennemførelse af projekter afhænger af omfanget af det nødvendige bygningsarbejde og skolernes nuværende fysiske tilstand. Forvaltningen vurderer, at der for projekter, som f.eks. kræver en tilbygning skal påregnes en planlægningsfase på mindst ét år samt en byggefase på tre til fem år. For mindre ombygninger skal der regnes med, at processen varer omkring et år.



## **HR-strategi i forbindelse med forliget om fremtidens institutioner og skoler i København**

HR strategien har udgangspunkt i at beslutninger og afgørelser træffes i overensstemmelse med Københavns Kommunes værdigrundlag, BUFs personalepolitik samt øvrige aftaler og regler på personaleområdet. Forvaltningen vil øge fokus på anvendelsen af allerede eksisterende ordninger og aftaleforhold samt nye tilgængelige lederværktøjer og hjælpeforanstaltninger der understøtter ledere og medarbejderes håndtering af en strukturtilpasningssituation.

Nedenfor angives 4 områder, der udgør en generel strategi, der understøtter strukturtilpasningen. Den generelle strategi skal omsættes til strategier tilpasset de enkelte distrikter og implementeres via handlingsplaner frem til november 2008 på de berørte institutioner og skoler. Der lægges vægt på

- Ledernetværk for berørte ledere
- Kompetenceudvikling
- Plan for rekruttering, fastholdelse og omplacering
- Udvikling af ny fælles kultur ved sammenlægninger

### **Ledernetværk for berørte ledere**

Da ansvaret for en vellykket implementering af forliget i høj grad skal løftes af ledere på berørte institutioner og skoler, er det vigtigt, at der etableres netværk distriktsvis for at drøfte fælles udfordringer og drage nytte af hinandens erfaringer i processen og få mulighed for at lave fælles planer for inddragelse af medarbejdere, forældre og børn. Det er oplagt at ledere med erfaringer fra tidligere sammenlægninger og lukninger inviteres til at bidrage med deres erfaringer. Distriktet er tovholdere for disse netværk og det drøftes hvordan arbejdet iværksættes og koordineres.

### **Kompetenceudvikling**

Det forudsætter særlige kompetencer for ledere at håndtere personaleledelse mv. i en forandringssituation, ligeledes forudsætter det særlige kompetencer hos personalet at håndtere en forandringssituation. Til dette etableres kurser, dialoger og coaching således at såvel personale som ledere kan få det bedste ud af forandringerne. Medarbejderne skal tilbydes et højt vidensniveau om hvad der sker via inddragelse og dialog formelt som uformelt og der underbygges med eksempelvis gå-hjem-møder om hvordan personale bedst håndterer og får mest ud af forandringssituationer.

Der er iværksat en række aktiviteter på dette område for forskellige målgrupper:

#### *Skoleledere.*

Under FFA gennemføres et modul "personaleledelse og kommunikation" (en systemisk lederuddannelse) samt et modul i "strategisk ledelse/forandringsledelse", der tilsammen giver de fornødne redskaber til at kunne håndtere en lukning/sammenlægning af institutioner. Disse forløb er dækket af de allerede vedtagne bevillinger til FFA.

Derudover bør der afsættes 5 coachingseancer pr. leder, der skal gennemføre strukturtilpasningen. Anslået beløb pr. leder 7.500 kr.

#### *Institutionsledere*

Fra efteråret 2007 gennemføres et "coachingforløb" for 50 udvalgte daginstitutionsledere. Dette forløb vil kunne bidrage til afklaring/værktøjer i forbindelse med en strukturtilpasningsproces. Dette forløb er finansieret i 2007 ved puljen Attraktiv Arbejdsplads (Budget2007)

Modulet "personaleledelse og kommunikation" (systemisk lederuddannelse) gennemføres for de institutionsledere, der skal indgå i en strukturtilpasningsproces dvs. uddannelsen skal iværksættes i god tid, inden strukturtilpasningsprocessen igangsættes. Prisen er 10.000 kr. pr. leder ved oprettelse af et hold på min. 20 deltagere.

Derudover bør der afsættes 5 coachingseancer pr. leder, der skal gennemføre strukturtilpasningen. Anslået beløb pr. leder 7.500 kr.

### **Rekruttering, fastholdelse og omplaceringer**

Der er generelt fokus på rekruttering og fastholdelse af det rette og kompetente personale i BUF's institutioner. I en forandringssituation øges behovet for indsats til understøttelse heraf for at øge tryk og jobtilfredshed i en forandringssituation.

Eksempelvis er der særlig opmærksomhed på personaleomsætningen. Der fokuseres på, at personale- og lønpolitik til understøttelse af netop fastholdelse af rekruttering anvendes og uddybes om nødvendigt. Dialog og branding er endvidere kodeord for indsatsen her.

Der vil desuden blive tilrettelagt lokale planer for individuelle samtaler og aftaler om forløb i forbindelse med omplacering af medarbejdere og information til deres kolleger.

Det anbefales i denne sammenhæng at nuværende Pulje til Rekruttering og fastholdelse på 0-5 års området bevares men udvides økonomisk og fagligt til også at dække fritidshjemsområdet.

### **Udvikling af ny fælles kultur ved sammenlægninger**

Ved sammenlægninger af enheder er det overordentligt vigtigt at der tages hånd om de udfordringer der ligger i kulturmødet mellem flere personalegrupper og måske faggrupper. Der skal udvikles en ny fælles kultur og være mulighed for teambuilding, drøftelse af fælles værdier og andet.

På baggrund af tidligere erfaringer, foreslås det derfor at hver sammenlagt enhed ydes et beløb til understøttelse af kulturmødet. Beløbet anvendes i henhold til de relevante lokale problematikker og kontekster til konsulentbistand, internater og lign..

Forslag: der afsættes et engangsbeløb på 150.000 kr. pr. sammenlagt enhed.

Under hele forløbet lægges der vægt på, at anvende de etablerede systemer til information og inddrage samarbejdssystemet, bestyrelser, elevråd da implementeringen er helt afhængig af deres bidrag til processen.