



Orientering

Til Økonomiudvalget

Analyse om fastholdelses- og rekrutteringsinitiativer

Resumé

ØU orienteres med sagen om resultaterne af en tværgående analyse af fastholdelses- og rekrutteringsinitiativer, som kan informere prioriteringen ved Budget 27. Københavns Kommune kan forvente størst arbejdskraftmangel på pædagoger/socialpædagoger og SOSU-personale i 2035. Siden 2022 er der afsat samlet 1,2 mia. kr. særskilt til fastholdelse og rekruttering i velfærdsforvaltningerne, som har finansieret nær ved 100 konkrete initiativer, der favner en lang række forskellige målgrupper og indsats typer. Forvaltningerne skønner, at mere end halvdelen af initiativerne i høj/meget høj grad har haft den forventede virkning.

Sagsfremstilling

Ønske om tværgående viden om fastholdelse og rekruttering

Med Overførselssagen 25/26 besluttede parterne, at der frem mod forhandlingerne om Budget 27 skal udarbejdes en analyse på tværs af velfærdsforvaltningerne, som belyser, hvilke rekrutterings- og tilknytningsindsatser der har haft den største effekt, hvordan bedste praksis kan udbredes og skaleres op, samt hvilke nye tiltag der kan spilles ind.

Orienteringen er baseret på fire delanalyser, som er udarbejdet af Økonomiforvaltningen (ØKF) i samarbejde med Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF), Socialforvaltningen (SOF) og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF):

1. En opdateret rekrutteringsfremskrivning på velfærdsområderne (bilag 1).
2. Et opdateret overblik over midler til fastholdelse og rekruttering (bilag 2).
3. En vidensopsamling, som kortlægger initiativer til fastholdelse og rekruttering siden 2022 og forvaltningernes vurdering af virkning og skalerbarhed (bilag 3).
4. En opsummering af fund fra tidligere års Personalepolitisk Redegørelse (bilag 4).

Analyserne giver tilsammen et overblik over fastholdelses- og rekrutteringsinitiativer på tværs af de tre velfærdsforvaltninger siden 2022. En egentlig effektevaluering af samtlige initiativer har ikke været

04-08-2026

Sagsnummer i F2
2026 - 8299

Dokumentnummer i F2
11201183

Sagsnummer eDoc
2026-0138885

Sagsbehandler
Agnete Aslaug Kjær

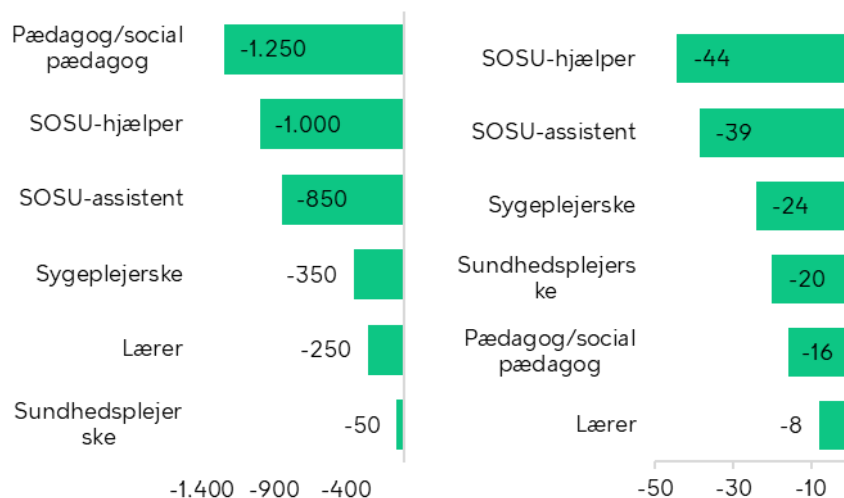
mulig indenfor tidsrammen og pga. karakteren af de igangsatte initiativer. Hovedresultater opsummeres nedenfor.

Størst fremtidig arbejdskraftmangel blandt pædagoger/socialpædagoger og SOSU-personale

Rekrutteringsfremskrivningen (bilag 1) viser, at Københavns Kommunes mangel på arbejdskraft i 2035 (i antal personer) vil være størst blandt pædagoger/socialpædagoger og SOSU-personale. Relativt til den forventede efterspørgsel (i pct.) vil arbejdskraftmanglen være størst blandt SOSU-personale, sygeplejersker og sundhedsplejersker (jf. figur 1).

Rekrutteringsfremskrivningen giver en pejling af, hvorvidt der i 2035 vil være mangel på arbejdskraft indenfor de udvalgte faggrupper, og hvilken størrelsesorden en eventuel mangel vil have. I de faggrupper, hvor der allerede i dag er mangel på faglært arbejdskraft, skal dette tillægges forventningerne. (Forvaltningsopdelte resultater fremgår af bilag 1, tabel 5).

Figur 1: Forventet mangel på arbejdskraft i antal personer (venstre) og relativt til efterspørgslen (højre, procent) i Københavns Kommune i 2035.



Anm.: Tallene er afrundet til nærmeste 50 (venstre figur). Kun faggrupper med forventet mangel på arbejdskraft i 2035 indgår i figurene.

Store investeringer i fastholdelse og rekruttering siden 2022

For at imødegå fastholdelses- og rekrutteringsudfordringer på udvalgte velfærdsområder afsatte parterne særskilte midler i Budget 2022, 2023, 2024, 2025 og 2026 til BUF, SOF og SUF. Overblikket (bilag 2) viser, at der siden 2022 samlet er afsat 1,2 mia. kr. særskilt til fastholdelse og rekruttering i de tre velfærdsforvaltninger.

I samme periode har kommunerne i forbindelse med trepart og overenskomstaftaler fået tilført et ekstra lønløft til velfærdsområderne samt puljer til bl.a. rekruttering. Københavns Kommunes andel af disse

midler udgør omkring 1,6 mia. kr. (treparten/OK24 og OK26, udmøntning 2024-2028, jf. bilag 2).

Næsten 100 initiativer til fastholdelse og rekruttering

BUF, SOF og SUF har siden 2022 igangsat 96 initiativer målrettet fastholdelse og rekruttering af medarbejdere (jf. bilag 3). Heraf er 72 initiativer igangværende (inkl. de senest vedtagne). De mange initiativer favner bredt i indhold og skala, men der er dog også flere af de mange initiativer, som har et væsentligt overlap i indhold, samt en del initiativer, som dækker over, at samme indsats eller indsatsstype flere gange har fået bevilget penge til udvidelse, videreførelse, udbredelse eller tilpasning af indsatsen.

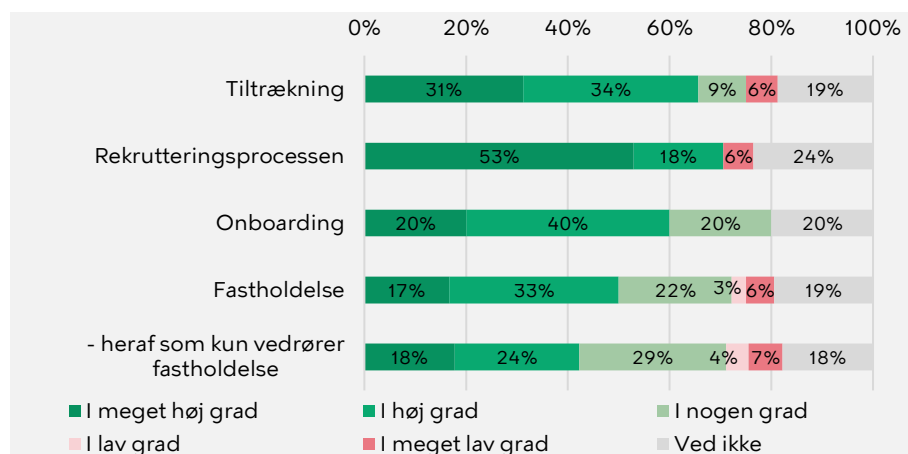
Initiativerne spænder over en bred vifte af indsatsområder, fra at adressere tiltrækning, til rekrutteringsprocessen, onboarding og fastholdelse. Flest initiativer vedrører fastholdelse, eventuelt i kombination med andre aspekter, fx tiltrækning.

Mange målgrupper er adresseret med initiativerne; fra elever og ufaglærte medarbejdere, til faglærte, seniorer og (kommende) ledere. Initiativernes virkemåder har en bred spændvidde fra fx løntillæg, kurser, (merit-)uddannelser, styrket ledelse og arbejdsmiljø, til rekrutteringssupport.

Positiv vurdering af virkningen for omkring halvdelen af initiativerne

Forvaltningerne vurderer for over halvdelen (53 pct.) af de 96 initiativer, at de i høj eller meget høj grad lever op til (eller har levet op til) den forventede virkning, og for igangværende initiativer (inkl. nye) og initiativer, hvor der eksisterer et vidensgrundlag om effekt, er denne andel endnu højere (hhv. 65 pct. og 75 pct.). Forvaltningernes vurdering kan være baseret på mange forskellige typer vidensgrundlag, fx delmål om deltagelse, antalsopgørelser, evalueringer, tilbagemeldinger mv. (Jf. bilag 3).

Figur 2: Vurdering af i hvilken grad initiativerne lever op til forventet virkning - fordelt på indsatsområder.



Anm.: Baseret på forvaltningernes skøn for, i hvor høj grad initiativets virkning lever op til forventningen om effekt. Omfatter både igangværende og afsluttede initiativer.

Et initiativ kan godt vedrøre flere områder, og der kan derfor være overlap i initiativer mellem grupperne.

Særligt virkningsfulde initiativer

I vidensindsamlingen fremhæves to typer initiativer som særligt virkningsfulde, på tværs af forvaltningerne:

1. *Understøttelse af rekrutteringsprocessen*, fx koordineret rekruttering, fælles stillingsopslag, hotline, hjemmesider, administrativ hjælp til rekruttering og modtagelse.
2. *Større rekrutteringsgrundlag/flere faguddannede*, fx meritinitiativer for lærere og pædagoger (BUF), 'fra ufaglært til faglært' (SOF) og initiativer målrettet udenlandsk arbejdskraft, samt elever (SUF). Derudover fremhæves arbejdet med fastholdelse af seniorer (SUF, SOF), hvor der også i seneste budget (2026) blev afsat midler.

Dertil kommer forskellige initiativer vedr. styrket ledelse og trivsel/arbejds miljø (jf. bilag 3).

BUF, SOF og SUF orienterer løbende de politiske udvalg om status for igangværende indsatser og fokus for fremadrettede initiativer.

Potentiale for skalering

En del initiativer har allerede stor skala (fx meritpædagoguddannelsen og initiativer målrettet SOSU-elevområdet), og mere end hvert tredje igangværende initiativ vurderes allerede at være udbredt til andre områder eller forvaltninger (jf. bilag 3).

Forvaltningerne har som en del af kortlægningen vurderet, hvorvidt de igangsatte initiativer vil være relevante at skalere op til flere modtagere / en større målgruppe, samt om de kunne være relevante at udbrede til andre områder eller forvaltninger. Samlet set viser svarene fra forvaltningerne, at op mod halvdelen af de igangværende initiativer kan skaleres op, hvoraf dog størstedelen vurderes at skulle tilpasses, hvis de skal opskaleres.

Behov for mere systematisk viden om effekt

Der er foretaget få egentlige effekt-evalueringer af initiativerne, men alligevel er der en stor del af initiativerne, hvor forvaltningerne har viden af anden art om initiativernes virkning (bilag 3). På tværs af initiativerne vurderer forvaltningerne, at der for omkring 60 pct. er konkret viden om virkning. Nogle initiativer er så nye, at der endnu ikke er viden om virkning, også selvom indsatsen forventes at have en positiv virkning.

Vidensgrundlaget kan bygge på forskellige typer erfaringer, fx opgørelse af procesmål (fx antal, der deltager i det pågældende uddannelsesforløb, kursus eller ordning), måling af ændring i antal (fx antal elevansættelser), måling af ændring i tilbagetrækningsalder, spørgeskemabaseret evaluering af forløb (fx tilfredshed eller udbytte), eller mere uformelle tilbagemeldinger. Enkelte initiativer har været eksternt evalueret. Derudover er udvalgte initiativer systematisk evalueret i regi af tidligere års Personalepolitisk Redegørelse (bilag 4):

- Evalueringen af fem fastholdelsestillæg, som alle blev finansieret via puljemidler fra Budget 2022 og omfattede medarbejdere i både BUF, SOF og SUF, viser, at løntillæg i denne form - dvs. éngangsløntillæg, der ydes for kontinuitet i ansættelsen - har begrænset virkning på fastholdelsen. Puljemidlerne fra Budget 2022 er udløbet, og i de efterfølgende budgetter er midlerne generelt ikke blevet udmøntet som fastholdelsestillæg.
- Analysen af nedsat tid til seniorer viser, at seniorer på nedsat tid bliver længere i deres job i Københavns Kommune end seniorer, der ikke går ned i tid. Flere af dem ender endda med samlet set at have arbejdet mindst lige så mange timer, inden de forlader deres job, som seniorerne, der fortsatte på fuld tid, men som gik fra før.
- Nøgletal fra redegørelsen om elevantal viser derudover, at andelen af elevansættelser blandt ansatte i Københavns Kommune steg markant fra 2022 til 2023 og forblev på et højt niveau i 2024, særligt blandt SOSU-elever. Den øgede tilgang af elever tilskrives især, at Københavns Kommune er begyndt at tilbyde alle SOSU-elever, der er fyldt 25 år ved ansættelse, løn efter overenskomst for vokselever.

Vidensgrundlaget om virkningen af fastholdelses- og rekrutteringsinitiativer kan fremover styrkes ved dels at indtænke evaluering i designet af nye, fremtidige indsatser og dels at udpege konkrete indsatser til evaluering i regi af kommende års Personalepolitisk Redegørelse. Dette forudsætter en vis volumen (antal medarbejdere) i indsatsen, at indsatsen har haft tilstrækkelig tid til at virke, samt at der eksisterer eller kan indsamles det nødvendige datagrundlag. Viden om virkning kan med fordel holdes op imod udgifter til indsatserne mhp. at vurdere omkostningseffektivitet.

Interessenter og opmærksomhedspunkter

Analyserne er udarbejdet af ØKF i samarbejde med BUF, SOF og SUF.

Økonomi

Sagen har ingen økonomiske konsekvenser.

Videre proces

Fastholdelse og rekruttering på velfærdsområderne indgår som ét af de kategoriserede områder til budgetforhandlingerne for 2027, hvorfor velfærdsforvaltningerne kan udarbejde budgetnotater inden for kategorien ved behov. Der er bevillingsudløb på de midler, som blev tildelt til området i Budget 2023.

Bilag

Bilag 1. Rekrutteringsfremskrivning på velfærdsområderne.

Bilag 2. Midler til fastholdelse og rekruttering.

Bilag 3. Vidensopsamling om initiativer til fastholdelse og rekruttering.

Bilag 4. Opsummering af Personalepolitisk Redegørelse 2022-2025.



Bilag 2

Til Økonomiudvalget

Rekrutteringsfremskrivning - opdatering 2026

Resumé

De opdaterede resultater fra rekrutteringsfremskrivningen ligner i høj grad resultaterne fra tidligere års fremskrivninger¹.

- Den forventede mangel på arbejdskraft i antal personer er størst blandt pædagoger/socialpædagoger og SOSU-personale.
- Den forventede mangel på arbejdskraft relativt til den forventede efterspørgsel er højest blandt SOSU-personale, syge- og sundhedsplejersker.
- Der forventes en øget mangel på pædagoger/socialpædagoger, som følge af færre personer med relevante uddannelser i 2035, jf. DREAMs uddannelsesfremskrivning 2025.
- Pga. ressortændringer er en del af arbejdskraftmanglen blandt SOSU-personale og sygeplejersker flyttet fra SOF til SUF.
- Ligesom i tidligere års fremskrivninger, er resultaterne uændrede, når der korrigeres for sund aldring.

Tabel 1 - Forventet udbud, efterspørgsel og mangel på arbejdskraft (i absolutte og relative tal) for udvalgte faggrupper i KK i 2035.

Faggruppe	Forventet udbud	Forventet efterspørgsel	Forventet balance	Balance relativ til efterspørgsel. Pct.
Pædagog/ Socialpædagog	6.700	7.950	-1.250	-16
SOSU-hjælper	1.250	2.250	-1.000	-44
SOSU-assistent	1.350	2.200	-850	-39
Sygeplejerske	1.100	1.450	-350	-24
Lærer	2.950	3.200	-250	-8
Sundhedsplejerske	200	250	-50	-20
Pædagogisk assistent	650	650	0	0
Ergo- og fysioterapeut	950	950	0	0
Socialrådgiver	850	700	150	21

Note: Tallene er afrundet til nærmeste 50.

15-06-2026

Sagsnummer i F2
2026 - 8299

Dokumentnummer i F2
11201183

Sagsnummer eDoc
2026-0138885

Sagsbehandler
Eva Devantier

¹ Rekrutteringsfremskrivning på velfærdsområderne, Personalepolitisk Redegørelse 2025 (delrapport 2)

Sagsfremstilling

Rekrutteringsfremskrivningen anvender samme metode som ved tidligere års fremskrivninger. De antagelser der ligger til grund for beregningerne, og derved de forbehold der gælder for tolkningen af resultaterne, er uændrede. Læs om fremskrivningens anvendelse, analysedesign, antagelser og forbehold i Personalepolitisk Redegørelse 2025 (PPR 25, delrapport 2, bilag 1).²

Rekrutteringsfremskrivningen giver en pejling på, hvorvidt der i 2035 vil være mangel på arbejdskraft indenfor de udvalgte faggrupper, og hvilken størrelsesorden en eventuel mangel vil have. Selvom den forventede mangel på arbejdskraft i rapporten bliver opgjort i antal medarbejdere (afrundet til nærmest 50), skal man hæfte sig ved retning og størrelsesordenen, i stedet for de præcise tal.

Sammenlignet med sidste års fremskrivning (PPR25), er der sket følgende opdateringer i input:

- Fremskrivningen tager udgangspunkt i personalesammensætningen og serviceniveauet i 2023, i stedet for 2022. 2023 er det seneste år, der kan bruges til fremskrivningen, pga. forsinkelser i datagrundlaget.
- Efterspørgslen efter velfærdspersonale fremskrives pba. Københavns Kommunes befolkningsprognose fra 2026, fremfor prognosen fra 2025.
- Udbuddet af velfærdspersonale fremskrives pba. DREAM's uddannelsesfremskrivning fra 2025, fremfor fremskrivningen fra 2022.
- Der er korrigeret for ressortændringer mellem SOF og SUF i de forvaltningsopdelte resultater for personalemangel.

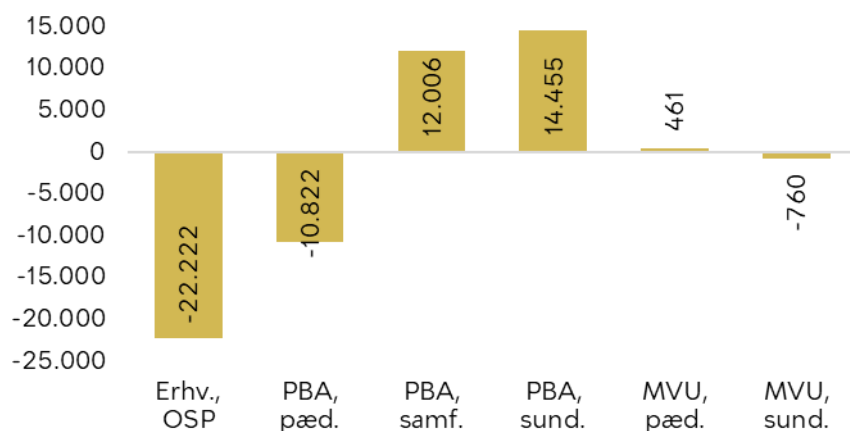
Fremskrivning af udbud

I DREAM's uddannelsesfremskrivning forventes der et fald i antallet af personer med erhvervsfaglige uddannelser indenfor omsorg, sundhed og pædagogik frem mod 2035. Dette forventes at reducere antallet af SOSU'er. Ligeså forventes der færre med professionsbachelor indenfor pædagogik og sundhedsfaglige MVU'er. Dermed sænkes udbuddet af pædagoger, lærere og sundhedsplejersker.

Det forventes, at der i 2035 er flere med en professionsbachelor indenfor samfundsfag og sundhed. Dette øger det forventede udbud af socialrådgivere, ergo- og fysioterapeuter, samt sygeplejersker.

² Delrapport 2 Rekrutteringsfremskrivning på velfærdsområderne

Figur 1 - Forventet ændring i antallet med højst fuldført uddannelse indenfor udvalgte uddannelsesgrupper, 2023-2035. Antal personer.

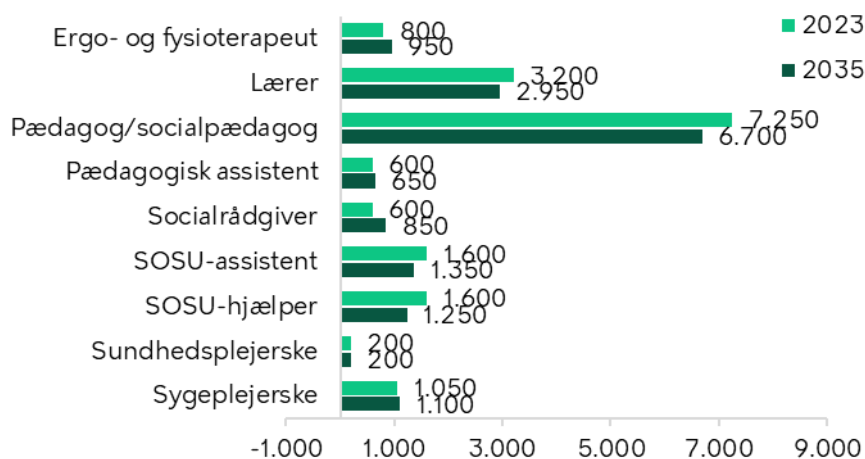


Note: 'Erhv., OSP' er Erhvervsuddannelser, hovedforløb: Omsorg, sundhed og pædagogik. 'PBA, pæd.', 'PBA, samf.' og 'PBA, sund.' er professionsbacheloruddannelser. 'MVU, sund.' og 'MVU, pæd.' er øvrige mellemlange videregående uddannelser.

Kilde: DREAM's uddannelsesfremskrivning 2025

I Figur 2 ses det forventede udbud af velfærdsmedarbejdere i KK i 2035, relativt til udbuddet i 2023. Udbuddet forventes at stige for ergo- og fysioterapeuter, pædagogiske assistenter, socialrådgivere og sygeplejersker. Der forventes et uændret udbud af sundhedsplejersker. Der forventes et fald i udbuddet af lærere, pædagoger/socialpædagoger, SOSU-assistenten og SOSU-hjælper.

Figur 2 - Udbuddet i Københavns Kommune i 2023 og det forventede udbud i 2035. Antal personer.

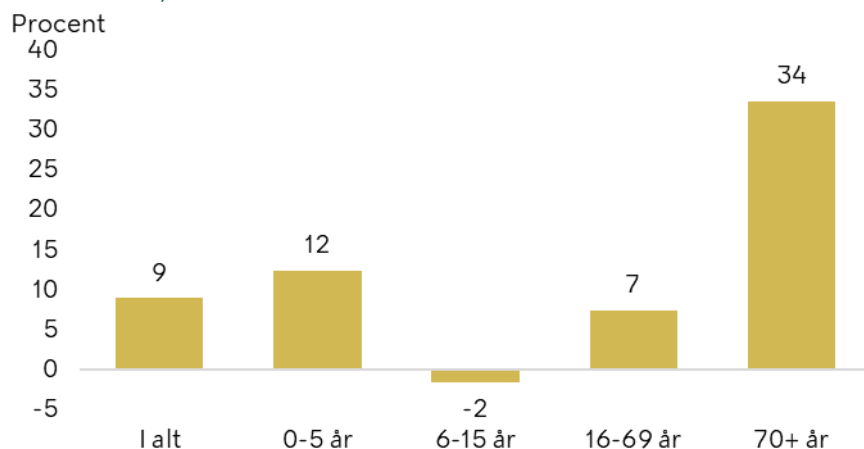


Note: Tallene er afrundet til nærmeste 50.

Fremskrivning af efterspørgsel

Der forventes en stigning i befolkningen i alle aldersklasser, med undtagelse af de 6-15-årige frem mod 2035. Den største relative stigning er blandt de 70+-årige. Dette øger efterspørgslen efter SOSU-personale og sygeplejersker. Stigningen blandt 0-5-årige øger efterspørgslen på pædagoger og pædagogiske assistenter.

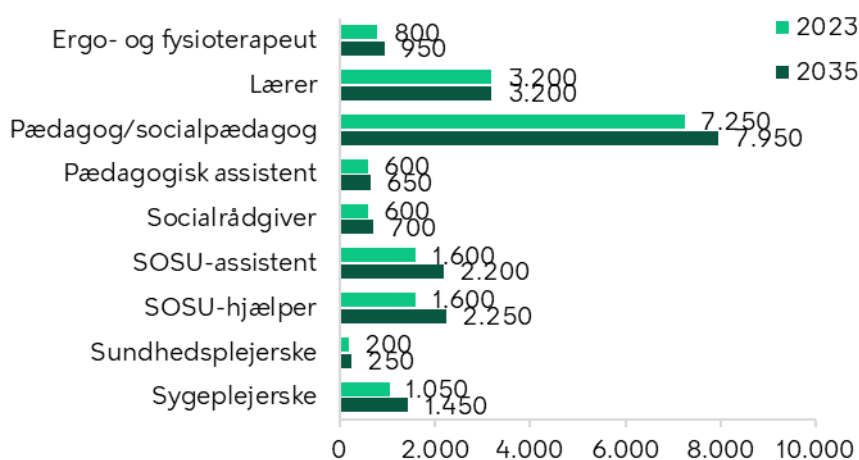
Figur 3 - Forventet ændring i befolkningstallet indenfor udvalgte aldersklasser, 2023-2035. Procent.



Kilde: Københavns Kommunes befolkningsfremskrivning 2026

I Figur 4 ses den forventede efterspørgsel efter velfærdsmedarbejdere i KK i 2035, relativt til efterspørgslen i 2023. Efterspørgslen forventes at stige for alle faggrupper, med undtagelse af lærere, hvor efterspørgslen er uændret.

Figur 4 - Efterspørgslen i Københavns Kommune i 2023 og den forventede efterspørgsel i 2035. Antal personer.



Note: Tallene er afrundet til nærmeste 50.

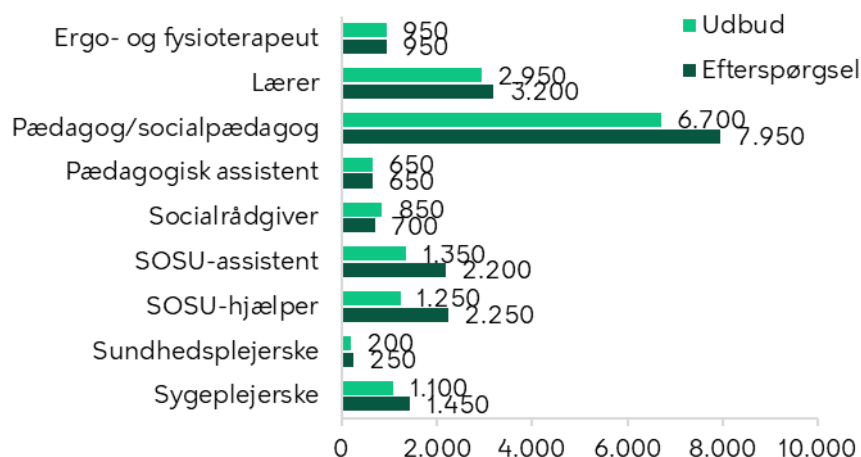
Det antages, at velfærdsopgaver som leveres af Københavns Kommune i 2023, vil være de samme i 2035. Eventuel opgaveforskydning mellem for eksempel kommuner og regioner, er ikke regnet ind i fremskrivningen.

Fremskrivning af arbejdskraftmangel

I Figur 5 ses det forventede udbud i 2035 sat overfor den forventede efterspørgsel. Efterspørgslen forventes at være højere end udbuddet for lærere, pædagoger/socialpædagoger, SOSU-assistent, SOSU-hjælper, sygeplejersker og sundhedsplejersker. Fremskrivningen tager ikke højde for, om der allerede i dag er mangel på arbejdskraft indenfor faggrupperne. Hvis der i dag er mangel på arbejdskraft, fx indikeret af

en høj forgæves rekrutteringsrate, skal dette indregnes i forventningerne.

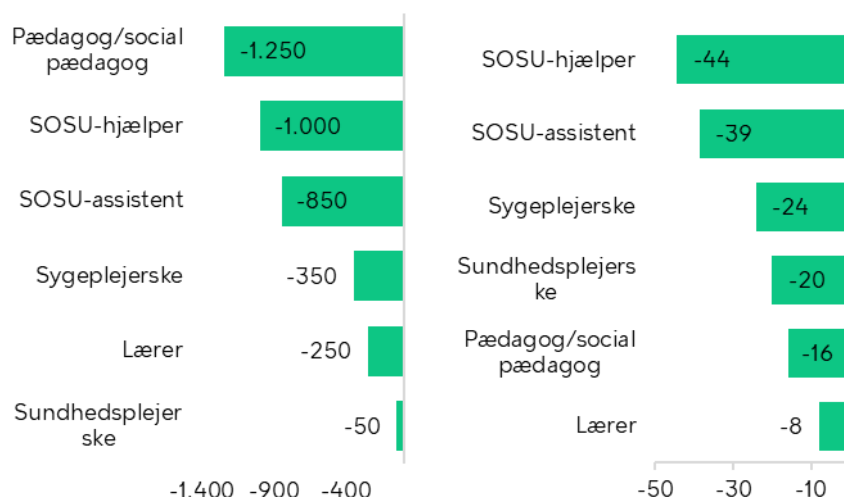
Figur 5 - Figuren viser det forventede udbud af og efterspørgsel efter arbejdskraft i Københavns Kommune i 2035. Antal personer.



Note: Tallene er afrundet til nærmeste 50.

Nedenfor ses den forventede mangel i antal og som andel af efterspørgslen. I antal personer er manglen størst blandt pædagoger/socialpædagoger, efterfulgt af SOSU-hjælpere og SOSU-assistenten. Relativt til efterspørgslen er manglen størst for SOSU-personale, sygeplejersker og sundhedsplejersker.

Figur 6 - Figurene viser den forventede mangel på arbejdskraft i antal personer (venstre) og relativt til efterspørgslen (højre, procent) i KK i 2035.



Note: Tallene er afrundet til nærmeste 50 (venstre figur). Kun faggrupper med forventet mangel på arbejdskraft i 2035 indgår i figurene.

I et alternativt scenarie for fremskrivningen er efterspørgslen korrigeret for sund aldring. Dette ændrer marginalt på resultaterne.

Forvaltningsopdelte resultater

Nedenfor ses de forvaltningsopdelte resultater af fremskrivningen, jf. Tabel 5. Sundheds- og Omsorgsforvaltningen kan forvente at mangle omkring 2.000 medarbejdere i forhold til den forventede efterspørgsel. Faggrupper i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen omfatter SOSU-personale og sygeplejersker. Socialforvaltningen kan forvente at mangle omkring 500 medarbejdere i forhold til den forventede efterspørgsel. Faggrupper i Socialforvaltningen omfatter socialpædagoger, SOSU-personale og sygeplejersker. Børne- og Ungdomsforvaltningen kan forvente at mangle knap 1.300 medarbejdere. Faggrupper i Børne- og Ungdomsforvaltningen omfatter pædagoger, lærere og sundhedsplejersker.

En del af manglen på SOSU-personale og sygeplejersker er rykket fra Socialforvaltningen til Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, pga. ressortændringer mellem forvaltningerne.

Tabel 5 – Den forventede mangel på arbejdskraft i 2035, fordelt på forvaltninger. Antal personer.

	Børne- og Ungdomsforvaltningen	Socialforvaltningen	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Pædagog	960		
Lærer	250		
Sundhedsplejerske	50		
Socialpædagog		290	
SOSU-assistent		140	710
SOSU-hjælper		40	960
Sygeplejerske		40	310
Forvaltning i alt	1.260	510	1.980
Før ressortændring	1.260	630	1.860

Note: Tallene er afrundet til nærmeste 10. Kun faggrupper hvor der forventes mangel på arbejdskraft i 2035 er inkluderet i figuren.

Bilag 2

Midler til fastholdelse og rekruttering

Opdatering, juni 2026



Indholdsfortegnelse

Introduktion	3
Børne- og Ungdomsudvalget	
■ Budget 2022	4
■ Budget 2023	5
■ Budget 2024	6
■ Budget 2025	7
■ Budget 2026	8
Socialudvalget	
■ Budget 2022	9
■ Budget 2023	10
■ Budget 2024	11
■ Budget 2025	12
■ Budget 2026	13
Sundheds- og Omsorgsudvalget	
■ Budget 2022	14
■ Budget 2023	15
■ Budget 2024	16
■ Budget 2025	17
■ Budget 2026	18

Introduktion

Baggrund

For at imødegå fastholdelses- og rekrutteringsudfordringer på udvalgte velfærdsområder afsatte forhandlingsparterne i Københavns Kommune særskilte midler i Budget 2022-2026 til Børne- og Ungdomsudvalget, Socialudvalget og Sundheds- og Omsorgsudvalget.

I **Budget 2022** afsatte parterne **75 mio. kr. årligt** i perioden 2022-2025 på udvalgte velfærdsområder, herunder for **sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, social- og sundhedshjælpere, socialpædagoger og pædagoger**.

I **Budget 2023** afsatte parterne **69 mio. kr. i 2023 og 80 mio. kr. årligt i 2024-2026** på udvalgte velfærdsområder, herunder for **sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, social- og sundhedshjælpere, socialpædagoger, pædagoger på dagområdet og folkeskolelærere**.

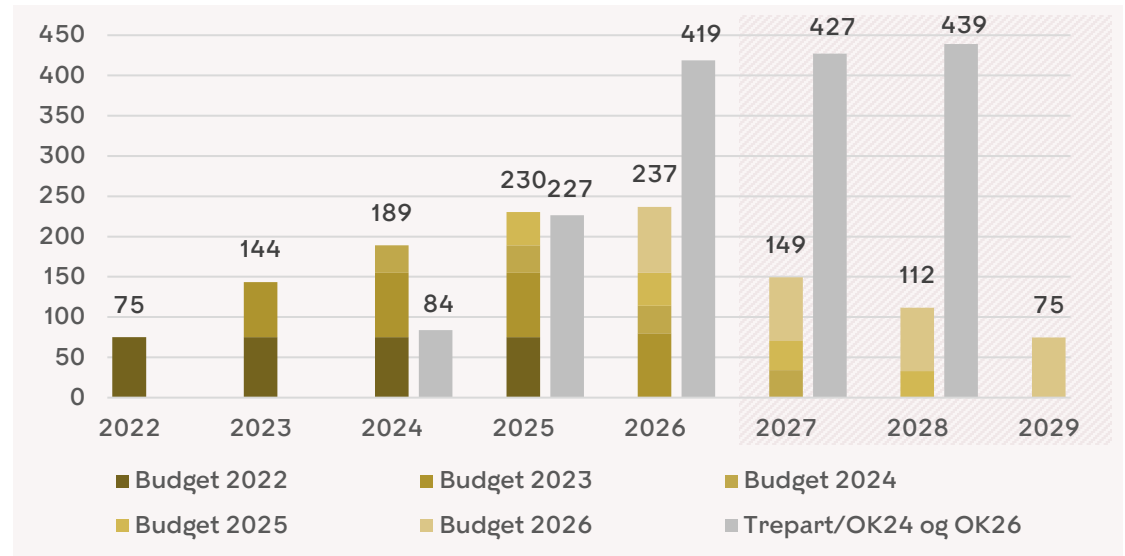
I **Budget 2024** afsatte parterne **137,8 mio. kr. i perioden 2024-2027**, svarende til 34 mio. kr. årligt, på udvalgte velfærdsområder, herunder for **sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, social- og sundhedshjælpere, socialpædagoger, pædagoger på dagområdet og folkeskolelærere**.

I **Budget 2025** afsatte parterne i alt **151,6 mio. kr. i perioden 2025-2028** til at imødegå fastholdelses- og rekrutteringsudfordringer på udvalgte velfærdsområder.

I **Budget 2026** afsatte parterne **314 mio. kr. i perioden 2026-2029** til fastholdelse og rekruttering.

Således har parterne i Budget 2022-2026 afsat **1,2 mia. kr. særskilt til fastholdelse og rekruttering hos de store velfærdsforvaltninger**.

Figur: Særskilte midler til fastholdelse og rekruttering fordelt på år (stabilede søjler) og midler tilført fra overenskomster og trepart, mio. kr.



De stablede søjler afspejler afsatte midler i budgetterne. Den præcise udmøntning af midlerne på individuelle år kan afvige. Yderligere midler kan tilgå i 2027 og frem, idet Budget 2027-29 endnu ikke er vedtaget. P/I pba. oprindeligt budgetår. De grå søjler afspejler udmøntning af Københavns andel af midler til lønløft til velfærdsområderne, særlig rekrutteringspulje og puljer til lavest lønnede i regi af treparten/OK24 og OK26 for årene 2024-2028, ekskl. midler, som dækker bredere end velfærdsområderne (i årets priser).

Midler fra overenskomster og trepart

I samme periode har kommunerne i forbindelse med treparten og overenskomstaftalerne fået tilført et ekstra lønløft til velfærdsområderne samt puljemidler til bl.a. rekruttering. Københavns Kommune har fået tilført i omegnen af 1,6 mia. kr. i regi af treparten/OK24 og OK26 (udmøntning i 2024-2028). Rapporten omfatter imidlertid alene de midler, som Københavns Kommune har afsat til fastholdelse og rekruttering i BUF, SOF, SUF ifm. budgetforhandlingerne.

Formål og afgrænsning

Der gives med denne rapport et opdateret blik på den overordnede anvendelse af midler afsat særskilt til fastholdelse og rekruttering i Budget 2022, Budget 2023, Budget 2024, Budget 2025 og Budget 2026 i årrækken 2022-2026 ved hhv. Børne- og Ungdomsforvaltningen, Socialforvaltningen og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Rapporten kortlægger ikke de fastholdelses- og rekrutteringsindsatser hos forvaltningerne, som ikke finansieres gennem de særskilte midler.

Børne- og Ungdomsudvalget Budget 2022

Lønbonus til nyuddannede pædagoger

Engangstillæg til nyuddannede pædagoger efter 12 måneders kontinuerlig ansættelse i samme klynge/selvejende institution eller samme skole m.v. inden for Københavns Kommune. I 2022 dog alene 6 måneders kontinuerlig ansættelse for pædagoger der dimitterer i første kvartal af 2022.

Lønbonus til pædagoger med lang ansættelse

Engangstillæg til alle pædagoger med mindst 4 års uafbrudt ansættelse i Københavns Kommune. Til og med 2025 tildeles pædagoger, der opnår 8 års uafbrudt ansættelse i Københavns Kommune det pågældende år et engangstillæg. Efter ny aftale i 2023 nedsættes nødvendig ansættelsesperiode til 4 år.

Genindførsel af 8 års kriteriet som tillæg for kontinuitet i ansættelsen

Tillæg efter 8 års uafbrudt pædagogansættelse hos samme arbejdsgiver indenfor Københavns Kommune genindføres fra 2024. Således vil der i alt kunne udmøntes 2 tillæg til medarbejdere for 8 års uafbrudt pædagogansættelse hos samme arbejdsgiver indenfor Københavns Kommune.

Tabel: Midler udmøntet til indsatser, mio. kr.

	2022	2023	2024	2025
Lønbonus til nyuddannede pædagoger	2	2,5	2,7	6,4
Lønbonus til pædagoger med lang ansættelse	31,8	23,2	40,4	24,4
Genindførsel af 8 års kriteriet som tillæg for kontinuitet i ansættelsen	-	-	-	-
Særlig ordning i forhold til øget frihed til pædagoger på 55-57 år – Senior-Nuldage	0,3	0,4	0,4	0,3
Seniorstillinger for +60-årige	-	1,2	1,1	1,1
Seniorstillinger for +60-årige, fastholdelsesbonus	-	0,2	0,3	0,3
Fastholdelsesbonus til institutionsledere og pædagogiske ledere	-	8,3	0,3	6,9
Total	34	35,7	45,3	39,3

Særlig ordning i forhold til øget frihed til pædagoger på 55-57 år – Senior-Nuldage

Mulighed for mindre reduktion i arbejdstid, som afholdes som to ”senior-nuldage” inden for årsnormsperioden efter aftale med ledelsen. Der ydes et fastholdelsestillæg til pædagoger omfatter af ”senior-nuldage”.

Seniorstillinger for +60-årige

Fra 2023 har pædagoger på 60 år og derover mulighed for at indgå aftale om seniorstilling på særlige vilkår, herunder ret til nedsat arbejdstid til minimum 30 timer ugentligt med delvis lønkomensation svarende til 50 pct. af det reducerede timetal, samt uændret pensionsindbetaling. Der kan desuden indgås senioraftaler om ydelse af en fastholdelsesbonus på kr. 30.000 til pædagoger,

der fylder mindst 65 år i perioden 1-1-2022 til 31-12-2024, og som fratræder i 2024 eller 2025, såfremt de fastholder deres beskæftigelsesgrad i perioden.

Fastholdelsesbonus til institutionsledere og pædagogiske ledere

Fra 2023 vil institutionsledere og pædagogiske ledere med minimum to års ansættelse på samme institution i Børne- og Ungdomsforvaltningen modtage en fastholdelsesbonus i form af et engangstillæg. Beløbet skal udbetales første gang i januar 2023, og herefter igen i januar 2024 og 2025, når betingelsen om 2 års ansættelse er opfyldt.

Børne- og Ungdomsudvalget Budget 2023

Skoleområdet

Uddannelse af 100 meritlærere årligt samt midler til vikardækning

I årene 2023-26 finansieres uddannelsesafgiften for lærere ansat på københavnske folkeskoler, der ikke har en læreruddannelse. Forvaltningen har i samarbejde med Københavns Professionshøjskole udviklet særlige Københavnerhold, der starter fra sommer 2023.

25 årlige skoleledertalentforløb

For at sikre en god intern lederpipeline og kompetenceudvikling af vores egne ledertalenter udbydes ledertalentforløb.

Support til skolernes administrative opgaver med merituddannelser og rekruttering

Der er afsat to årsværk, som skal understøtte skolernes arbejde, og løfte administrative opgaver væk fra skolelederne.

Introduktion og mentorordning til nyuddannede lærere

For at fastholde nye lærere samt sikre en god start i jobbet, skal alle skoler have en mentorordning for nyuddannede lærere og give en ugentlig timereduktion til den nyuddannede lærer.

Tabel: Midler afsat til indsatser, mio. kr., 2023 p/l

	2023	2024	2025	2026
Skoleområdet	13,9	21,4	21,4	15,5
Dagtilbudsområdet	14,5	18,2*	18,2*	24,6*
Sundhedsplejen	3,6	3,8	3,8	3,3
Total	31,9	43,4	43,4	43,4

Dagtilbudsområdet

Uddannelse af 120 meritpædagoger årligt samt midler til vikardækning

Indsatsen for at uddanne flere meritpædagoger retter sig både mod at uddanne flere af de nuværende pædagogmedhjælpere og mod at tiltrække og rekruttere nye medarbejdere, der gerne vil uddanne sig til pædagoger. Midlerne bruges til at betale uddannelsesafgiften for de studerende.

Flere unge tager pædagogisk assistentuddannelsen som erhvervsuddannelse

For at flere unge kan gennemføre den pædagogiske assistent uddannelse øger Børne- og Ungdomsforvaltningen antallet af elevpladser fra 80 til 100.

Kompetenceløft for 200 unge pædagogmedhjælpere årligt

For at løfte kvaliteten af de unge medhjælperes arbejde og klæde dem på til det pædagogiske arbejde i vuggestuer og børnehaver, tilbydes de et kursus, der er udviklet i samarbejde med Københavns Professionshøjskole. Samtidig får de unge et indblik i, hvad pædagoguddannelsen kan byde på.

Pulje til lokale fastholdelsestiltag på i dagtilbud

Der er afsat en pulje, som dagtilbud kan søge til at arbejde lokalt med fastholdelsestiltag.

Support til dagtilbuddenes administrative opgaver med merituddannelser og rekruttering

Der er givet to årsværk, der skal understøtte dagtilbuddenes arbejde med rekruttering og merituddannelser, hvor formålet er at fjerne administrative opgaver fra klyngeledelserne.

Sundhedsplejen

Udvidelse af uddannelsespladser i sundhedsplejen fra 10 til 20 årligt

Udvidelsen af uddannelsespladser vil sikre et større udbud af arbejdskraft indenfor sundhedsplejeområdet i fremtiden.

*Der er omprioriteret 1,5 mio. kr. i 2024 ifm. 1. regnskabsprognose 2024 og 2,0 mio. kr. årligt 2025-2026 ifm. udmøntningssagen for 2025 til rekrutteringsshotline, der hjælper med at rekruttere pædagogisk personale til dagtilbud. Der er omprioriteret 5,0 mio. kr. til en styrket indsats af praktik i dagtilbud årligt i 2025-2026 ifm. udmøntningssagen for 2025.

Børne- og Ungdomsudvalget Budget 2024

Dagtilbudsledelsesuddannelsen og skoleledelsesuddannelsen

Uddannelserne styrker ledelsernes kompetencer til at lede medarbejdernes læring og udvikling, bl.a. gennem tæt inddragelse af medarbejderne i at udvikle konkrete forbedringer. Herved kan uddannelsen være med til at skabe større fagligt engagement og motivation. Det kan samtidig styrke medarbejdernes oplevelse af, at ledelsen har tillid til deres faglighed, og understøtte samarbejdet med den nærmeste leder om udviklingen.

Meduddannelse af lærerstuderende (bl.a. praktikforløb)

Børne- og Ungdomsforvaltningen skal løfte opgaven som meduddanner af lærerstuderende i henhold til den nye læreruddannelse, der trådte i kraft august 2023. Der er derfor afsat midler, som kan anvendes til at understøtte skolernes arbejde med praktikforløb, opkvalificering af praktiklærere og koordinatore og samarbejde med læreruddannelsen.

Tabel: Midler afsat til indsatser, mio. kr., 2024 p/l

	2024	2025	2026	2027
Dagtilbudsledelsesuddannelsen	3,4	5,7	3,1	-
Skoleledelsesuddannelsen	0,5	0,5	-	-
Meduddannelse af lærerstuderende	7,9	7,9	7,9	7,9
Forebygge og afhjælpe udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø	1,8	1,8	1,8	1,8
Ekstra årsværk i forvaltningens HR-taskforce	0,9	0,9	0,9	0,9
Rekrutteringshotline*	1,5	2	2	-
Total**	16	18,8	15,7	10

Forebygge og afhjælpe udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø

Udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø har store konsekvenser både for den enkelte medarbejder og hele arbejdspladsen. Derfor er det vigtigt at kunne sætte tidligt og hurtigt ind med relevant støtte. Der eksisterer allerede et velfungerende tilbud Tidlig Indsats i Arbejdsmiljø København (AMK). Formålet er at gribe tidligt ind over for psykosociale eller arbejdsmæssige problemstillinger for medarbejdere for at undgå eller nedbringe fravær. Tilbuddet har i udgangspunktet altid en kobling til arbejdspladsen med lederinvolvering. Efterspørgslen på hjælp fra Tidlig Indsats været stigende og er så stor, at der afsættes midler til at købe 30 flere forløb månedligt.

Ekstra årsværk i forvaltningens HR-taskforce

Børne- Ungdomsforvaltningen har siden 2021 haft en HR-taskforce, som Børne- og Ungdomsudvalget besluttede at oprette efter en generel stigning i samarbejdsudfordringer mellem forældregrupper, ledelse og medarbejdere. HR-taskforcen laver i tæt samarbejde med ledelse, tillidsvalgte, medarbejdere, forældre mv. akut, bredspektret og skræddersyede indsatser for at konfliktnedtrappe og genoprette stabilitet, dialog og samarbejde omkring kerneopgaven. Taskforcen oplever en stigende efterspørgsel på support, og for at kunne styrke den forebyggende indsats udvides HR-taskforcen med et ekstra konsulentårsværk.

Rekrutteringshotline

Drift af rekrutteringshotline, der hjælper med at rekruttere pædagogisk personale til dagtilbud.

*Finansieret gennem omprioriterede midler til fastholdelse og rekruttering fra Budget 2023
**Børne- og Ungdomsforvaltningen er afsat 10 mio. kr. årligt i perioden 2024-2027 til fastholdelse og rekruttering. Der er fundet medfinansiering gennem omprioritering af midler på HR-området.

Børne- og Ungdomsudvalget Budget 2025

Indflydelse fremmer trivsel

I 2025-2028 er der afsat midler til, at **skoler og dagtilbud i BUF** kan arbejde lokalt med indflydelse.

Arbejdsmiljøforskning viser, at indflydelse er vigtigt for medarbejderes velbefindende og trivsel. En højere grad af indflydelse i arbejdet hænger sammen med bedre psykisk velbefindende, lavere risiko for selvvurderet stress og større sandsynlighed for, at medarbejdere og ledere oplever, at de har gode muligheder for at udføre deres kerneopgave. Skoler kan søge op til **160.000 kr.**, og dagtilbud kan søge op til **80.000 kr.**

Rammer for at søge:

- Der er givet midler til, at alle skoler og dagtilbud i BUF kan arbejde lokalt med indflydelse. Over de næste 4 år er der afsat midler til, at alle dagtilbud og skoler kan få del i midlerne.
- Hvis der i de enkelte år er større efterspørgsel end årets pulje kan imødekomme, udvælges arbejdspladserne på baggrund af samlet score på temaet indflydelse fra seneste trivselsundersøgelse.

Tabel: Midler afsat til indsatser, mio. kr., 2025 p/l

	2025	2026	2027	2028
Indflydelse fremmer trivsel	10,7	10,2	10,2	10,2
Praktiktillæg til dagtilbud og netværk*	5	5	-	-
Total	15,7	15,2	10,2	10,2

- Puljen må ikke bruges til løntillæg, sociale arrangementer m.v.
- Der kan kun søges midler i ét budgetår.

Det er op til det enkelte dagtilbud og den enkelte skole, hvordan midlerne skal bruges, men det kan fx være:

- Tid til dialog, mødeaktivitet, temamøder, teamsamarbejde og inddragelse af personalegruppen
- Ekstra tid til Trio-arbejdet (fx ved forandringsprocesser og planlægning af personaleaktiviteter)
- Procesforløb fx til planlægning af struktur, aktiviteter og organisering af opgaver
- Tid til at udvikle kvaliteten i dialogen fra medarbejderrepræsentation til den brede medarbejdergruppe
- Fokuserede indsatser for dele af arbejdspladsen (fx teams eller afdelinger)

Praktiktillæg til dagtilbud og netværk

Styrkelse af praktikken i dagtilbud gennem praktiktillæg til praktikklynger og netværk.

*Finansieret gennem omprioriterede midler til meritpædagoguddannelsen fra Budget 2023 midler til fastholdelse og rekruttering

Børne- og Ungdomsudvalget Budget 2026

Forankring af dagtilbudsuddannelsen

For at fastholde pædagogiske ledere og styrke udviklingen af pædagogisk kvalitet til gavn for børnenes trivsel, læring og udvikling afsættes midler til at forankre dagtilbudsledelsesuddannelsens systematikker samt at tilbyde læringsforløb for nye ledere, den tværfaglige support og det selvejende område.

Systematisk kompetenceudvikling af pædagogmedhjælpere i dagtilbud 0-6 år

Godt halvdelen af medarbejderne i dagtilbuddene er ufaglærte pædagogmedhjælpere. For at styrke kvaliteten i det pædagogiske arbejde gennemføres en systematisk kompetenceudviklingsindsats på alle arbejdspladser.

Praksisnær support til sygefraværsopgaven

Der afsættes midler til en styrket, praksisnær understøttelse af arbejdet med sygefravær gennem to centrale årsværk, fordelt med ét årsværk til dagtilbudsområdet og ét til undervisningsområdet.

Tabel: Midler afsat til indsatser, mio. kr., 2026 p/l

	2026	2027	2028	2029
Forankring af dagtilbudsuddannelsen	3,7	5,2	5,2	5,2
Systematisk kompetenceudvikling af pædagogmedhjælpere + administration	15	15	15	15 .
Praksisnær support til sygefraværsopgaven	1,8	1,8	1,8	1,8
Mentorordning på skoler	5	5	5	5
Ekstra ressourcer til skolernes arbejde med at forebygge og håndtere voldsomme hændelser	15,3	13,7	13,7	13,7
Total	40,8	40,8	40,8	40,8

Mentorordning for nyuddannede nyansatte lærere på skoler

I budget 2026 blev der afsat midler til at fortsætte skolernes arbejde med at sikre god introduktion og mentorordning til nyuddannede lærere.

Midlerne udmøntes i skolernes budget i forhold til elevsatsen, gennemsnitligt ca. 70 t.kr. pr. skole afhængig af skolens størrelse. Skolerne bruger midlerne til at sikre, at der er tid til møder mellem den nye medarbejder og mentor samt sparring og observation.

Ekstra ressourcer til skolernes arbejde med at forebygge og håndtere voldsomme hændelser

Der afsættes ekstra ressourcer til skolernes systematiske arbejde med at forbygge og håndtere voldsomme hændelser. Midlerne udmøntes i skolernes budget i forhold til elevsatsen. Skolerne prioriterer selv anvendelsen af midlerne til fx tid til kompetenceløft, ledelse af opgaver, tid til teamsamarbejde mv. Derudover arbejder forvaltningen i samarbejde med i Koncernservice og øvrige forvaltninger på at få klarere rammer for registrering af voldsomme hændelser og bedre systemunderstøttelse til registreringer.

Socialudvalget 2022

Fastholdelsestillæg til socialpædagoger

Engangstillæg ved mindst 4 års anciennitet ved Københavns Kommunes arbejdspladser, selvejende arbejdspladser med driftsoverenskomst med kommunen eller en kombination af disse. Ved fordeling af restpuljen i 2022 var anciennitetskravet 11 år og blev i 2023 nedsat til 5 år.

Fastholdelsestillæg til nyuddannede socialpædagoger:

Engangstillæg efter ansættelse i Socialforvaltningen. I 2022 var kravet 6 måneders ansættelse. Fra 2023 er kravet 12 måneders ansættelse.

Fastholdelsestillæg til SOSU-personale

Engangstillæg ved mindst 3 års anciennitet ved Københavns Kommunes arbejdspladser, selvejende arbejdspladser med driftsoverenskomst med kommunen eller en kombination af disse.

Fastholdelsestillæg til sygeplejersker

Engangstillæg ved mindst 1 års anciennitet på specialiserede områder i Socialforvaltningen.

Gruppesupervision til sygeplejersker:

Ved dagsygeplejen i Den Sociale Hjemmepleje – Center Nord i Socialforvaltningen. I 2025 blev aftalen udvidet til også at omfatte Center Syd.

Tillæg til SOSU-praktikvejledere:

Engangstillæg til aktive, vejlederuddannede praktikvejledere med mindst 1 års vejledererfaring.

Tabel: Midler udmøntet til indsatser, mio. kr.

	2022	2023	2024	2025
Fastholdelsestillæg til socialpædagoger	8,6	8,3	3,4	5,1
Fastholdelsestillæg til nyuddannede socialpædagoger	0,7	0,6.	1,3	0,9
Fastholdelsestillæg til SOSU-personale	4,3	2,8	3,2	3,7.
Fastholdelsestillæg til sygeplejersker	1,1	1,2	1,3	1,3
Gruppesupervision til sygeplejersker	0,04	0,02	0,03	0,04
Tillæg til SOSU-praktikvejledere	-	0,6	0,6.	0,5
Funktionstillæg til fast SOSU-nattevagter	-	0,7.	0,5	0,5
Seniorordninger til socialpædagoger 60år +	-	1,4.	1,7	1,5.
Restpuljer	1,6	1,3	6,4.	5,6
Total	16,4	17,2	18,5	19,2

Funktionstillæg til faste SOSU-nattevagter:

Månedligt funktionstillæg til SOSU-personale der er ansat og har fungeret som faste nattevagter i 12 måneder.

Seniorordninger til socialpædagoger 60+ år

Mulighed for nedsat arbejdstid ned til 30 timer pr. uge, med en lønkompensation på 50%.

Restpuljer

I 2022 og 2023 udmøntedes restpuljen som engangstillæg til socialpædagoger ved hhv. døgnområdet under Borgercenter Handicap og socialpsykiatrien under Borgercenter Voksne, samtpå SOSU-området som forhøjelse af fastholdelsestillægget i 2022 og praktikvejledertillægget i 2023.

I 2024 udmøntedes restpuljen på 0,28 mio. kr. som engangstillæg for FOA SOSU til 23 medarbejdere på Botilbud Kildevæld, Sundbyhus og Sundholm Plejetilbud, hvor der var fastholdelsesudfordringer, samt en forhøjelse af engangstillægget til praktikvejlederne på kr. 1.000 – svarende til 0,10 mio. kr. Restpuljen på 6,04 mio. kr. for LFS/SL udmøntedes som engangstillæg til i alt 848 medarbejdere

I 2025 udmøntedes restpulje på 5,24 mio. kr. som fastholdelsestillæg til socialpædagoger på døgninstitutioner, herberger og sundhed og misbrugsområdet. Dertil 0,17 mio. kr. som fastholdelsestillæg til socialpædagoger flyttet ifm. omorganisering, 23.000 kr. til gruppesupervision (Center Syd) og 150.000 kr. til SOSU fastholdelsestillæg.

Socialudvalget Budget 2023

Mere tid til faglig ledelse tæt på

Reduktion af ledelsesspændet i Socialforvaltningens Sociale Hjemmepleje, hvormed lederne kan få mere plads i hverdagen til god faglig ledelse.

Fra ufaglært til faglært

Arbejde med strategisk kompetence- og uddannelsesløft af eksisterende medarbejdere, og et målrettet kvalitetsløft af elever og studerendes praktikforløb i Socialforvaltningen.

Systematisk onboarding via uddannede mentorer

Styrkelse af onboarding af nye medarbejdere gennem uddannelse og frikøb af mentorer, der tilknyttes de nyansatte ved ansættelsesstart og seks måneder frem.

Hjælp til arbejdspladser med særsomt store rekrutteringsudfordringer

Hvert af Socialforvaltningens borgercentre tilføres en dedikeret rekrutteringskonsulent, som hjælper og aflaster arbejdspladser med særsomt store rekrutteringsudfordringer.

Tabel: Midler afsat til indsatser, mio. kr., 2023 p/l

	2023	2024	2025	2026
Mere tid til faglig ledelse tæt på	4,5	4,7	4,5	4,5
Fra ufaglært til faglært	2,9	3,0	2,9	2,9
Systematisk onboarding via uddannede mentorer	6,4	6,7	4,3	4,3
Hjælp til arbejdspladser med særsomt store rekrutteringsudfordringer	1,8	1,9	1,8	1,8
Total	15,6	16,3	16,3	13,5

Socialudvalget Budget 2024

Fastholdelse af seniorer

Hvert af Socialforvaltningens borgercentre tilføres en dedikeret seniorkonsulent mhp. at etablere en systematik omkring arbejdet med indgåelse af senioraftaler og hjælpe lederne med at have blik for de tilpasningsmuligheder, der er ift. at tilrettelægge arbejdet/arbejdsopgaverne på nye måder.

Dertil etableres en pulje på seniorområdet til at kompensere arbejdspladsernes lønudgifter ved indgåelse af senioraftaler (til at dække udgiften til den del af pensionsbidraget, som fastholdes, når seniormedarbejderen går ned i tid).

Kompetenceløft for faglærte

Kompetenceløft af faglærte har fokus på et systematisk tilbud om opkvalificering af erfarne medarbejdere og omfatter følgende: Fra social- og sundhedshjælper til social- og sundhedsassistent, meritpædagog og diplomuddannelser for faglærte.

Tabel: Midler afsat til indsatser, mio. kr., 2024 p/l

	2024	2025	2026	2027
Fastholdelse af seniorer	4,3	3,6	5,4	6,2
Kompetenceløft for faglærte	3,5	4,2	2,4	1,7
Rekrutteringsunderstøttende aktiviteter	4,2	4,2	4,2	4,2
Total	12,0	12,0	12,0	12,0

Rekrutteringsunderstøttende aktiviteter

Hvert af Socialforvaltningens borgercentre tilføres to dedikerede rekrutteringskonsulenter mhp. at styrke rekrutteringsindsatsen ved dels at gøre mere af det, vi kan se virker, dels udvide med nye metoder og tilgange, som gør det lettere for ansøgerne at søge, gør arbejdspladserne mere interessante og som tydeliggør Socialforvaltningen som en attraktiv arbejdsplads.

Socialudvalget Budget 2025

Styrket fastholdelse og mindre sygefravær ved øget fokus på arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladserne

Arbejdsfællesskaber/arbejdsmiljøgrupper får mulighed for at søge om arbejdspladsforløb, som understøtter et vedvarende og systematisk arbejde med det psykiske arbejdsmiljø, så risikofaktorer forebygges og håndteres i tide.

Ledergrupper, som oplever udfordringer i samarbejdet i lederteams eller ønsker at styrke samarbejde får mulighed for at søge om at deltage på et forløb med fokus på at styrke trivsel og balance i lederskabet, samt skabe fælles faglig retning med henblik på at skabe et godt arbejdsmiljø, trivsel og fastholdelse hos medarbejderne.

Styrke lederteams til at sikre medarbejdertrivsel og velfungerende arbejdspladser

Lederteams i SOF får mulighed for at søge om forløb vedr. styrkelse af sygefravær, hvor der er særligt behov for at arbejde med forebyggelse og håndtering heraf.

Tabel: Midler afsat til indsatser, mio. kr., 2025 p/l

	2025	2026	2027	2028
Styrket fastholdelse og mindre sygefravær ved øget fokus på arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladserne	8	8	8	8
Styrke lederteams til at sikre medarbejdertrivsel og velfungerende arbejdspladser	1	1	1	1
Lederuddannelse for nye personaleledere	0,9	1	1	1
Velfærdsuddannelse	1	1	1	1
Diplomuddannelse for medarbejdere	1	1	1	1
Total	11,9	12	12	12

Lederuddannelse for nye personaleledere

Uddannelsesforløb for nye personaleledere i Socialforvaltningen, hvor en relativt stor andel er unge og uden lang erfaring eller egentlig lederuddannelse. Uddannelsen har særligt fokus på personaleledelse og faglig ledelse.

Velfærdsuddannelse

Uddannelsen har fokus på de store udfordringer på velfærdsområdet og hvordan ledere kan arbejde med at implementere forvaltningens strategier, og vil tilbydes til tilbudsledere og ledere af ledere på myndighedsområdet.

Diplomuddannelse for medarbejdere

Eksisterende tilbud om diplomuddannelser fra Budget 2024 suppleres med midler til at udvide tilbud, bl.a. med tilbud om diplommodul til praktikvejledere for pædagogstuderende og diplomuddannelse fra HK til socialformidler. Tilbuddene forventes at styrke medarbejdermotivation og fastholdelse, og skal understøtte tiltrækning og fastholdelse af studerende.

Socialudvalget Budget 2026

Fleksibel vagtplanlægning i Socialforvaltningen

Socialforvaltningen ønsker at understøtte mulighederne for fleksibilitet i vagtplanlægningen, og så vidt muligt imødekomme medarbejdernes ønsker og behov. Det vil forvaltningen gøre på flere måder. Både ved at afprøve nye måder for vagtplanlægning, sikre udvikling og vedligeholdelse af vagtplanskompetencer og anvendelse af tilgængelige vagtplanssystemer, samt understøtte en tværgående organisering og brug af ressourcer. Samtidig skal det sikres, at lederne får den nødvendige understøttelse i deres opgave med vagtplanlægning. Dette skal være med til at fastholde både medarbejdere og ledere.

God start i socialforvaltningen for studerende, nye medarbejdere og ledere

Socialforvaltningen igangsætter to indsatser, der skal bidrage til at sikre en god start i forvaltningen og fastholde medarbejdere:

Løft af praktikvejledningen for socialrådgiverstuderende i Socialforvaltningen

Indsatsen har fokus på at løfte praktikvejledningen for socialrådgiverstuderende via uddannelse af vejledere, frikøb til vejledning og arrangementer og faglige netværk for vejledere og studerende.

Tabel: Midler afsat til indsatser, mio. kr., 2026 p/l

	2026	2027	2028	2029
Fleksibel vagtplanlægning i Socialforvaltningen	2,1	1,6	1,6	1,6
God start i socialforvaltningen for studerende, nye medarbejdere og ledere	9,9	8	8	8
Videreførelse af særlig seniorordning, uanset faggruppe	4,9	4,9	4,9	4,9
Videreførelse af vejledertillægget	0,9	0,9	0,9	0,9
Total	17,8	15,3	15,3	15,3

God onboarding af nye medarbejdere i Din Sociale Indgang og nye ledere i Socialforvaltningen

Indsatsen har fokus på at udvikle mentorordninger for nye medarbejdere i Din Sociale Indgang og for nye ledere på tværs af forvaltningen via uddannelse og frikøb af mentorer.

Videreførelse af særlig seniorordning, uanset faggruppe

I budget 2022 blev der afsat midler til en særlig seniorordning, som giver lønkompensation til socialpædagoger over 60 år, der går ned i tid. Ved at give alle faggrupper mulighed for at indgå en seniorordning med tilhørende lønkompensation kan forvaltningen få en generel bedre mulighed for at fastholde nuværende medarbejdere i lidt længere tid. Derudover vil ordningen kunne bidrage til at imødekomme rekrutteringsudfordringer.

Videreførelse af vejledertillægget

Med Budget 2022 blev der afsat puljemidler på i alt 75 mio. kr. i perioden 2022-2025 til at imødegå rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer på udvalgte velfærdsområder, herunder SOSU-assistenter, SOSU-hjælpere, sygeplejersker, socialpædagoger m.fl. i Københavns Kommune. Socialforvaltningens andel af puljen er bl.a. gået til vejledertillæg til oplæringsvejledere for SOSU-elever. Med Budget 2026 blev indsatsen videreført med 0,9 mio. årligt frem til 2029

Sundheds- og Omsorgsudvalget Budget 2022

Fastholdelsestillæg

Tillægget blev givet til medarbejdere med minimum 5 års anciennitet ved Københavns Kommunes arbejdspladser, selvejende arbejdspladser med driftsoverenskomst med kommunen eller en kombination af disse. Tillægget blev givet i perioden 2022-2025.

Tillæg til oplæringsvejledere og kliniske vejledere

Tillægget blev givet til medarbejdere, der varetog vejlederopgaven for elever og studerende.. Tillægget blev givet i perioden 2023-2025. I forbindelse med budget 2026 blev tillægget videreført i perioden 2026 til 2029.

Tillæg til aften- og nattevagter

Tillægget blev givet til medarbejdere, som arbejdede fast i aften- eller nattevagt eller skiftende vagter med minimum 7 planlagte aften- eller nattevagter i grundplanen pr. måned. Tillægget blev givet i perioden 2023-2025.

Tabel: Midler udmøntet til indsatser, mio. kr.

	2022	2023	2024	2025
Fastholdelsestillæg	22,3	2,2	3,4	2,2
Tillæg til oplæringsvejledere og kliniske vejledere	-	6,3	5,2	6
Tillæg til aften- og nattevagter	-	14,6	15,1	16,9
Total	22,3	23,2	23,7	25,1

Sundheds- og Omsorgsudvalget Budget 2023

Opnormering af den igangværende socialrådgiverindsats

Der er høj efterspørgsel fra borgere og medarbejdere på socialrådgiverindsatsen. For at kunne tilbyde rådgivning til flere sårbare borgere, er den igangværende socialrådgiverindsats opnormeret med 3 socialrådgivere. Indsatsen udløber ved udgangen af 2026

Styrket fagligt introduktionsforløb

Styrkede faglige introduktionsforløb skal medvirke til at styrke onboarding og nedbringe personaleomsætningen blandt nyansatte sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter samt - hjælpere, og gøre Sundheds- og Omsorgsforvaltningens mangeartede arbejdspladser mere attraktive ved at tilbyde og gennemføre en mere struktureret faglig introduktion. Samtidig kan en fælles indsats aflaste de enkelte enheder. Et todages uddannelsesforløb er udviklet og testet i 2023. Fra 2024 er forløbet en del af det samlede koncept for onboarding i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Midlerne til styrket fagligt introduktionsforløb udløber ved udgangen af 2026.

Tabel: Midler afsat til indsatser, mio. kr., 2023 p/l

	2023	2024	2025	2026
Opnormering af den igangværende socialrådgiverindsats	2	2	2	2
Styrket fagligt introduktionsforløb	1,05	0,6	0,5	0,5
Intern driftsrettet rekrutteringsfunktion	6,4	6,1	5,7	5,7
Mindre ledelsesspænd i hjemmeplejen	2,2	2,7	2,7	2,7
Bedre elevforløb og fastholdelse af elever	3	3,3	3,7	3,7
Bedre fastholdelse af seniorer	6,4	6,4 *	6,4 *	6,4
Total	21	21	21	21

Intern driftsrettet rekrutteringsfunktion

Den interne Rekrutteringsfunktion understøtter enhedernes opgaver med rekruttering og ansættelse af sundhedsfaglige medarbejdere og som brobygning mellem elever og ansøgere på den ene side og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen som arbejdsplads på den anden side. Med budget 2026 blev rekrutteringsfunktionen gjort permanent.

Mindre ledelsesspænd i hjemmeplejen

For at styrke arbejdsmiljøet og sikre nærværende ledelse i hjemmeplejen, er der i perioden 2023-2026 ansat en ekstra leder i hver af de fire hjemmeplejeeenheder, der har fået ressourcer til at nedbringe ledelsesspændet. Midlerne til indsatsen udløber ved udgangen af 2026.

Bedre elevforløb og fastholdelse af elever

Social- og sundhedsassistentuddannelsen i Københavns Kommune skal i højere grad

organiseres med udgangspunkt i elevernes behov. For at styrke elevernes oplevelse af tilknytning og sammenhæng på tværs af uddannelsens dele og igennem uddannelsesforløbet, er der ansat elevkonsulenter som planlægger og gennemfører elevaktiviteter. Der arbejdes målgruppeorienteret og på at udvikle samarbejdet med SOSU H om bedre overgang fra skole til oplæring. Social- og sundhedshjælpereleverne blev omfattet af indsatsen fra 2025. Midlerne til indsatsen udløber ved udgangen af 2026.

Bedre fastholdelse af seniorer

Seniorindsatserne har fokus på at understøtte, at seniorer har lyst til at arbejde længere tid i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Indsatserne består af flere elementer, herunder pulje til central finansiering af seniorordninger, fastholdelsestillæg for 65+ årige medarbejdere, og seniornetværk. Midlerne til indsatsen udløber ved udgangen af 2026.

*Der er omprioriteret 1,1 mio. kr. årligt fra denne indsats for perioden 2024-2026 til indsatsen "Styrkede incitamenter til at arbejde efter pension eller efterløn" som blev prioriteret ifm. udmøntningen af puljemidlerne for 2024.

Sundheds- og Omsorgsudvalget Budget 2024

Fortsat styrkelse af SOSU-praktikvejledningen og mere klinisk vejledning til sygeplejerskestuderende

Indsatsen er en fortsættelse af en eksisterende indsats, der skal styrke SOSU-elevernes læringsmuligheder og tilfredshed med vejledningen, og dermed bidrage til at fastholde eleverne. Bevillingen dækker også den kliniske vejledning til sygeplejerskestuderende.

Supervision og forebyggelse af psykisk overbelastning ifm. komplekse borgerforløb og pårørendesamarbejder

Der er oprettet et supervisorsrejsehold, der styrker medarbejdernes kompetencer i at håndtere komplekse situationer med fokus på øget trivsel, læring og kvalitet. Rejseholdet tilbyder gruppeforløb med supervision, faglig sparring, perspektiver, metoder og værktøjer, som styrker medarbejdernes håndtering af komplekse situationer og forebygger belastning, udbrændthed og forråelse – til gavn for både medarbejdere og borgere.

Tabel: Midler afsat til indsatser, mio. kr., 2024 p/l

	2024	2025	2026	2027
Fortsat styrkelse af SOSU-praktikvejledningen og mere klinisk vejledning til sygeplejerskestuderende	3,3	3,3	3,3	3,3
Supervision og forebyggelse af psykisk overbelastning ifm. komplekse borgerforløb og pårørendesamarbejder	3	3	3	3
Fastholdelse gennem styrket faglighed	2,1	2,1	2,1	2,1
Styrkede incitamenter til at arbejde efter pension eller efterløn*	1,1	1,1	1,1	-
Videreudvikling af SUFs tværgående rekrutteringsfunktion og styrket HR-understøttelse	3,6	3,6	3,6	3,6
Total	12	12	12	12

Fastholdelse gennem styrket faglighed

Indsatsen er en videreførelse af specialuddannelse i borgernær sygepleje, som er væsentlig for den samlede kvalitet i sygeplejen og af betydning for at kunne fastholde og tiltrække nye sygeplejersker til Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

Styrkede incitamenter til at arbejde efter pension eller efterløn

Der arbejdes med at styrke incitamenter til at arbejde efter pension eller efterløn. Målgruppen for indsatsen er SOSU-hjælpere, SOSU-assistenter og sygeplejersker. Indsatsen finansieres af omprioriterede midler til seniorindsatser fra budget 2023.

Videreudvikling af Sundheds- og Omsorgsforvaltningens tværgående rekrutteringsfunktion og styrket HR-understøttelse

Den tværgående rekrutteringsfunktion i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen blev finansieret i budget 2023. Yderligere midler

anvendes bl.a. til en ny indsats, der understøtter den interne mobilitet i forvaltningen, da det vurderes, at der er et uudnyttet potentiale ift. fastholdelse af medarbejdere. Sundheds- og Omsorgsforvaltningen og Koncernservice gennemførte en undersøgelse med det formål at identificere administrative udfordringer i hverdagen og behov for understøttelse for driftsledere i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Indsatsen har afstedkommet en styrket HR-understøttelse fra områdekontorerne, der skal aflaste den lokale ledelse i hverdagen med praktiske HR-administrative opgaver, så der frigøres ledelseskapacitet til nærværende personaleledelse.

* Finansieret gennem omprioriterede midler fra budget 2023.

Sundheds- og Omsorgs-udvalget Budget 2025

Onboarding af sundhedsfaglige medarbejdere

Onboarding af nye sundhedsfaglige medarbejdere på driftsenhederne i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen styrkes gennem implementering af et fælles onboardingkoncept og ansættelse af to konsulenter, der skal understøtte de lokale ledere med implementeringen.

Fleksibilitet og flere op i tid

Ansættelse af et team af vagtplanlægningskonsulenter, som skal bistå vagtplanlæggere og ledere i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen med at understøtte en mere fleksibel vagtplanlægning, som imødekommer medarbejdernes mulighed for at gå op i tid og krav til arbejdspladserne om at slå stillinger op på fuldtid. Der er derudover afsat varige midler til et KAS-tilkøbsmodul, som giver mulighed for at vise de reelle omkostninger for en given vagt.

Styrket bistand til lederrekruttering

Med indsatsen styrkes og strømlines rekrutteringsprocesserne, bl.a. ved at understøtte de rekrutterende ledere i at formulere og kvalificere stillingsopslag samt planlægge og gennemføre rekrutteringsforløb, og sikre-generationsskifte blandt ledere med rettidig omhu.

Udvikling og etablering af lederpipeline

For at sikre et godt generationsskifte og skabe så stort et rekrutteringsgrundlag som muligt til lederstillinger i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, udvikles og etableres en lederpipeline, som skal understøtte medarbejdere med lyst til ledelse, samt understøtte ledere, som har interesse for ledelse på et højere niveau.

Mere støtte til nye ledere - coaching

Nye ledere får med denne indsats bedre muligheder for sparring og coaching med henblik på en god start og fastholdelse i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

Tabel: Midler afsat til indsatser, mio. kr., 2025 p/l

	2025	2026	2027	2028
Onboarding af sundhedsfaglige medarbejdere	1	1,4	1,4	1,4
Fleksibilitet og flere op i tid	4,5	4,4	4,4	1,2
Styrket bistand til lederrekruttering	0,9	1,2	1,2	1,2
Udvikling og etablering af lederpipeline	0,6	-	-	-
Mere støtte til nye ledere - coaching	0,7	0,7	0,7	0,7
Lederudviklingsprogram for alle ledere i SUF	2,5	2,4	-	-
Mere støtte til rekruttering og onboarding på SUFs driftsenheder (udenlandsk arbejdskraft)	0,6	0,8	0,8	0,8
Sprogstøtte	5,6	5,6	5,6	5,6
Understøttelse af to pilotprojekter om rekruttering uden for landets grænser	0,8	0,8	-	-
Autorisation som sygeplejerske i Danmark	1,7	1,7	-	-
Total	18,7	18,9	14	10,9

Lederudviklingsprogram for alle ledere i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen

Et nyt lederudviklingsprogram skal styrke ledernes kompetencer og tilknytning til SUF, og bidrage til at fastholde både ledere og medarbejdere.

Mere støtte til rekruttering og onboarding på Sundheds- og Omsorgsforvaltningens driftsenheder

Der afsættes flere ressourcer til at understøtte arbejdet med rekruttering og onboarding af udenlandsk arbejdskraft, hvilket er en ressourcekrævende opgave.

Sprogstøtte

Med indsatsen tilbydes sprogstøtte til alle SOSU-elever med dansk som andetsprog, hvor der undervises ugentligt i små grupper med fokus på individuelt tilpasset støtte og sproglig progression.

Understøttelse af indsatser om rekruttering uden for landets grænser

Indsatsen skal bidrage til at udvide arbejdet med rekruttering af udenlandsk arbejdskraft. Hidtil har der været fokus på herboende udlændinge, med indsatsen sættes fokus på at søge arbejdskraft uden for landets grænser.

Autorisation som sygeplejerske i Danmark

Udenlandsk arbejdskraft fra et land uden for EU/EØS skal ansættes i evalueringsansættelse i seks måneder for at opnå autorisation som sygeplejerske i Danmark. Evalueringsansættelsen er en ressourcekrævende proces for driftsenhederne, hvorfor der med tiltaget gives lønkomensation svarende til halvanden dag om ugen for 15 udenlandske medarbejdere per år.

Sundheds- og Omsorgsudvalget Budget 2026

Styrket tilknytning til Sundheds- og Omsorgsforvaltningen via seniorsamtaler, karriereudvikling samt styrkede teams og samarbejde på tværs af fagligheder

Der iværksættes tre hovedindsatser: Central understøttelse af seniorsamtaler; karriereudvikling og styrkede teams; og samarbejde på tværs af fagligheder.

De tre indsatser understøtter strategiske mål om at øge den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder med ét år fra 64,4 år, nedbringe andelen af sundhedsfaglige medarbejdere, der fratræder hhv. inden for det første år til 25 pct. og inden for de første tre år til 60 pct., samt at sikre en mere systematisk indsats i forhold til intern mobilitet og karriereveje, hvilket er centralt for at skabe langsigtet tilknytning og tydelige udviklingsmuligheder for medarbejderne.

Midlerne til styrkede teams og til digital understøttelse af seniorsamtaler er alene afsat i 2026.

Udvidelse af rekrutteringsgrundlaget for sygeplejersker og SOSU'er

Der er væsentlige rekrutteringsudfordringer på de store velfærdsområder. For at øge

Tabel: Midler afsat til indsatser, mio. kr., 2026 p/l

	2026	2027	2028	2029
Styrket tilknytning til SUF via seniorsamtaler, karriereudvikling samt styrkede teams og samarbejde [..]	7,9	3,9	3,9	-
Udvidelse af rekrutteringsgrundlaget for sygeplejersker og SOSU'er	3,9	1,6	-	-
Permanentgørelse og udvidelse af rekrutteringsfunktionen	5,7	11,9	12,9	12,9
Videreførelse af vejledertillægget	5,5	5,5	5,5	5,5
Total	23	22,9	22,3	18,4

rekrutteringsgrundlaget for faglært personale i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen igangsættes to indsatser:

- (i) øget lønrefusion og flere evalueringsansættelser til udenlandske sygeplejersker og
- (ii) tiltrækning af flere kandidater fra andre brancher til SOSU-området i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

Begge indsatser igangsættes som en del af Strategi for håndtering af arbejdskraftmangel frem mod 2030, hvor der under temaet En styrket rekrutteringsindsats er formuleret et mål om at udvide rekrutteringsgrundlaget i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

Permanentgørelse og udvidelse af rekrutteringsfunktionen

Rekrutteringsfunktionens bevilling udløb oprindeligt ved udgangen af 2026. Rekrutteringsfunktionen har været en stor succes og er en vital del af det strategiske arbejde med rekruttering i Sundheds-

og Omsorgsforvaltningen. Med den nye bevilling er Rekrutteringsfunktionen blevet permanent og samtidig udvidet til at dække alle borgernære enheder i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

Videreførelse af vejledertillægget

Vejledertillægget, der blev givet midler til i Budget 2022, videreføres i perioden 2026-2029. Tillægget er et engangstillæg som udbetales til SOSU-hjælpere, SOSU-assistenter og sygeplejersker, der varetager opgaven som oplæringsvejledere eller kliniske vejledere.



Bilag 3

Til Økonomiudvalget

Vidensindsamling om fastholdelses- og rekrutteringsinitiativer

Baggrund

Ved Overførselssag 25/26 besluttede parterne at iværksætte en tværgående analyse af fastholdelses- og rekrutteringsinitiativer i Københavns Kommune frem mod Budget 2027. Som en del af besvarelsen har Økonomiforvaltningen (ØKF) udført en vidensindsamling med bidrag fra Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF), Socialforvaltningen (SOF) og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF). Vidensindsamlingen belyser typer, målgrupper, forvaltningernes vurderede virkning og udbredelsespotentiale for alle fastholdelses- og rekrutteringsinitiativer, som er igangsat i de tre forvaltninger siden 2022.

Opsummering af resultater

BUF, SOF og SUF har siden 2022 indført en lang række målrettede initiativer til at tiltrække og fastholde medarbejdere. Initiativerne spænder over en bred vifte af områder, fra at adressere tiltrækning til rekrutteringsprocessen, onboarding og fastholdelse. Flest initiativer vedrører fastholdelse, eventuelt i kombination med andre aspekter, fx tiltrækning. Mange målgrupper er adresseret med initiativerne; fra elever og ufaglærte medarbejdere til faglærte, seniorer og (kommende) ledere. Initiativernes virkemåder har en bred spændvidde fra fx løntillæg, kurser, (merit)uddannelser, styrket ledelse og arbejdsmiljø, til rekrutteringssupport.

Forvaltningerne vurderer for over halvdelen af de igangværende initiativer, at de i høj eller meget høj grad lever op til den forventede virkning. Denne vurdering kan være baseret på mange forskellige typer vidensgrundlag, fx delmål om deltagelse, antalsopgørelser, tilbagemeldinger mv. Initiativernes forskelligartede virkemåder og succeskriterier, såvel som mangel på egentlige effektmålinger af effekt på arbejdsstyrken, vanskeliggør sammenligning på tværs af initiativer. Dog vurderer forvaltningerne generelt initiativer, som udvider rekrutteringsgrundlaget, fx via (merit)uddannelse, indsatser målrettet elever og udenlandsk arbejdskraft, samt initiativer som understøtter rekrutteringsprocessen, til at være særligt virkningsfulde. Også

15-06-2026

Sagsnummer i F2
2026 - 8299

Dokumentnummer i F2
11201183

Sagsnummer eDoc
2026-0138885

Sagsbehandler
Ina Willaing Tapager
Jens Vognstoft Pedersen

initiativer, der vedrører ledelse og arbejdsmiljø/arbejdsvilkår fremhæves som initiativer, der har den forventede virkning.

En del initiativer har allerede en stor skala (fx meritpædagoguddannelsen, med samlet over 300 gennemførte forløb og omkring 400 igangværende forløb, samt indsatser på SOSU-elevområdet med en stor deltagermålgruppe) - og mere end hvert tredje igangværende initiativ vurderes allerede at være udbredt til andre områder/forvaltninger.

Særligt fremhævede virkningsfulde initiativer

Der er to områder, der særligt fremhæves på tværs af forvaltningerne:

1. *Understøttelse af rekrutteringsprocessen*, fx koordineret rekruttering, fælles stillingsopslag, hotline, hjemmesider, administrativ hjælp til rekruttering og modtagelse.
2. *Større rekrutteringsgrundlag/flere faguddannede*, fx meritinitiativer for lærere og pædagoger (BUF), 'fra ufaglært til faglært' (SOF) og initiativer målrettet udenlandsk arbejdskraft, samt elever (SUF). Derudover fremhæves arbejdet med fastholdelse af seniorer (SUF, SOF), hvor der også i nyeste budget (2026) blev vedtaget midler.

Dertil kommer forskellige initiativer vedr. styrket ledelse og trivsel/arbejdsmiljø.

Planlagte fremadrettede initiativer

BUF, SOF og SUF informerer løbende de respektive politiske udvalg om forvaltningernes arbejde med fastholdelses- og rekrutteringsinitiativer, herunder også status for igangværende indsatser og fremadrettede initiativer.

Ved budget 2027 foreslår BUF initiativer vedrørende 1) meritlærer- og meritpædagoguddannelser som udløber i 2026, 2) modtagelse af nye medarbejdere fx mentorordning, lærerstartsordning mv., 3) kompetenceudvikling og mestring på dagtilbudsområdet, og 4) ledelsesuddannelser med fokus på arbejdsmiljø og trivsel. SOF foreslår initiativer vedrørende 1) rekrutteringsunderstøttelse - herunder rekrutteringskonsulenter, 2) faglig uddannelse og kompetenceudvikling - herunder bl.a. merit- og diplomuddannelse. SUF foreslår initiativer vedrørende 1) udvidelse af rekrutteringsgrundlaget - herunder initiativer målrettet udenlandsk arbejdskraft og elever, 2) arbejdsvilkår/tilknytning - herunder vedr. faglighed, supervision, ledelsesspænd og 3) seniorordninger.

Dataindsamling og analyse

Økonomiforvaltningen (ØKF) har med bidrag fra BUF, SOF og SUF foretaget en tværgående vidensindsamling vedr. fastholdelses- og rekrutteringsinitiativer i de tre velfærdsforvaltninger siden 2022. ØKF har til det formål udsendt et spørgeskema om fastholdelses- og

rekrutteringsinitiativernes virkning og skalerbarhed, som er blevet besvaret i de tre forvaltninger i maj 2026. Besvarelsene rummer både afkrydsningsfelter til kvantitativ analyse og åbne tekstfelter til uddybning og kvalificering.

Opgørelserne i nærværende notat omfatter 96 initiativer vedr. rekruttering og fastholdelse baseret på gennemgang af midler afsat i særskilte puljemidler 2022-2026, suppleret med en screening efter øvrige relevante initiativer i budgetaftaler og overførselssager siden 2022. Forvaltningerne har i gennemgangen tilføjet enkelte initiativer eller ændret i opdeling af initiativer til listen. Et 'initiativ' kan fx være rekrutteringsunderstøttelse af forskellig art, løntillæg til en bestemt medarbejdergruppe, uddannelse eller kurser til en bestemt medarbejdergruppe mm. Flere initiativer kan stamme fra samme budgetnotat/puljebevilling.

Vurdering af virkning

Kun få initiativer har indtil nu gennemgået egentlig effektevaluering, og derfor baserer opgørelserne af tiltagenes virkning sig på forvaltningernes vurdering af, om tiltagene har (eller har haft) den forventede virkning. Denne vurdering kan også være 'ved ikke' selvom der er en forventning om positive effekter – fx hvis der er tale om helt nye initiativer, hvor man endnu ikke kender virkningen. Desuden er den vurderede virkning ikke sammenholdt med hverken direkte eller afledte omkostninger ved initiativet.

Initiativer som tælle-enhed

I opgørelserne tæller vi 'initiativer' som enhed – selvom disse kan have forskelligt indhold og omfang. Der kan også være overlap i indhold – fx samme overordnede initiativtype, men målrettet forskellige faggrupper. Desuden kan der være overlap i form af hel eller delvis videreførelse af initiativer på tværs af budgetår. Disse initiativer tæller i udgangspunktet alle med, medmindre andet er angivet. Resultaterne vedrørende antal og andele skal derfor tages som udtryk for tendenser i, hvordan de forskellige vedtagne initiativer fordeler sig, og med væsentligt forbehold for både muligt overlap og forskelligartethed i indholdstype og omfang. Det økonomiske omfang kan også spænde vidt, fra relativt få midler årligt (<200.000 kr.) til over 10 mio. kr. En liste over samtlige vurderede initiativer i vidensindsamlingen fremgår bagerst i notatet og en oversigt over afsatte midler fremgår af bilag 2.

Resultater

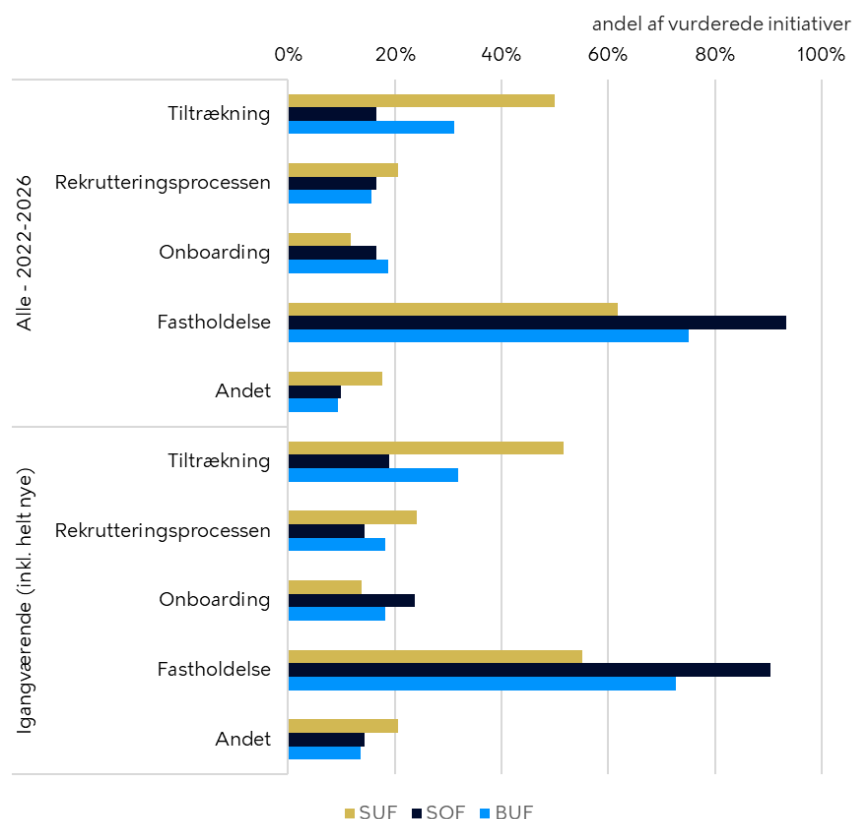
Ud af de 96 vurderede initiativer er 17 afsluttet og ikke videreført (tabel 1), mens 72 initiativer er igangværende (inkl. de senest vedtagne).

Tabel 1. Antal vurderede initiativer

	Alle initiativer 2022-2026	Afsluttet og ikke videreført ved bevillingsudløb	Afsluttet og videreført	Igangværende (inkl. helt nye)
SUF	34	2	3	29
SOF	30	7	2	21
BUF	32	8	2	22
I alt	96	17	7	72

Anm.: Initiativerne kan have forskelligt indhold og afgrænsning/inddeling, og flere initiativer kan stamme fra samme budgetnotat, se også metodeboks vedr. tælling. En liste over samtlige vurderede initiativer fremgår bagerst i notatet.

På tværs af BUF, SOF og SUF gælder det, at de fleste initiativer vedrører fastholdelse (jf. figur 1). Enten alene fastholdelse (N=46, igangværende N=30) eller fastholdelse i kombination med en eller flere af de andre aspekter (N=27, igangværende N=21), fx tiltrækning. Samlet set er det omkring hvert tredje initiativ, der vedrører en kombination af flere af de nævnte aspekter (ekskl. 'andet'), og kun få initiativer vedrører hhv. tiltrækning, rekruttering eller onboarding som eneste indsatsområde.

Figur 1. Fordeling på type af initiativ

Anm.: Figuren angiver andel af initiativerne, som vedrører de forskellige typer fra tiltrækning til rekruttering til onboarding til fastholdelse, samt andet. Et initiativ kan godt vedrøre flere områder, derfor summer tallene ikke til 100%. 'Andet' omfatter anden/yderligere specificering af type, det kunne fx være en specificering af, at det vedrører styrket faglighed/kvalitet.

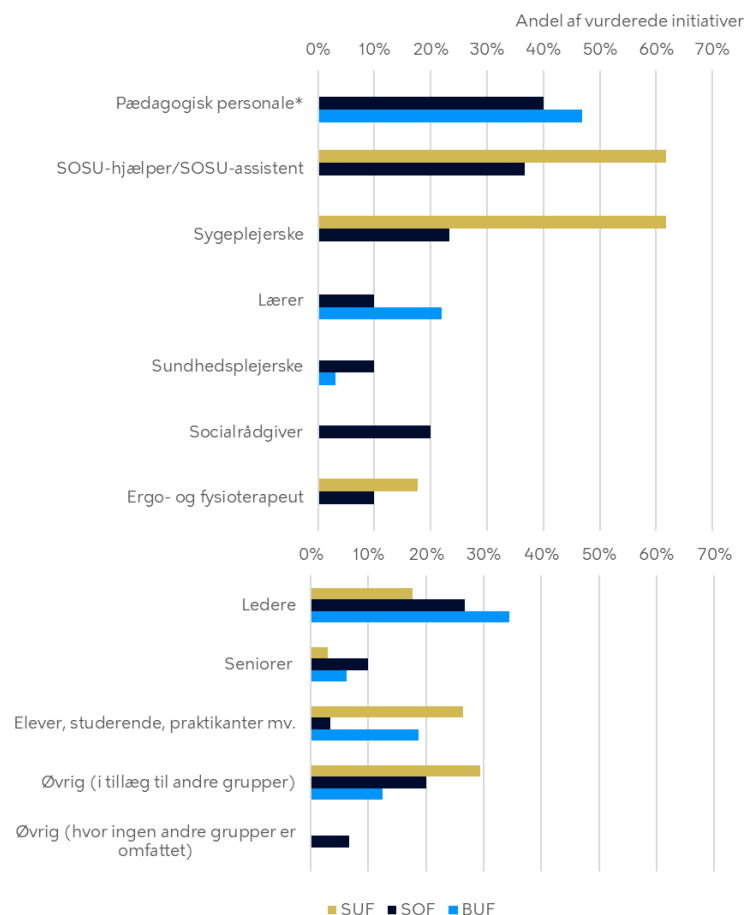
Der er af naturlige årsager forvaltningsspecifikke forskelle på, hvilke faggrupper som initiativerne vedrører (jf. figur 2). Fx har to ud af tre

initiativer i SUF, SOSU-medarbejdere og / eller sygeplejerske som (del-) målgruppe, mens SOF har initiativer på tværs af alle faggrupper.

Initiativer målrettet ledere kan være fx lederudvikling/lederuddannelse, men det kan også være understøttelse af administrative opgaver, fx HR-understøttelse, eller de kan være relateret til arbejdsmiljø/arbejdsvilkår. De forventede effekter kan derfor både handle direkte om rekruttering og fastholdelse af ledere, eller om bedre rekruttering og fastholdelse af medarbejdere gennem styrket ledelse/ledelsesunderstøttelse.

Fastholdelses- og rekrutteringsinitiativer kan også være målrettet elever eller seniorer som særlige medarbejdergrupper. Fx har alle forvaltninger arbejdet med initiativer vedrørende seniorer, mens dog kun SUF og SOF har igangværende seniorinitiativer.

Figur 2. Fordeling på medarbejdergrupper



Anm.: Figurene angiver andel af initiativerne, som vedrører de forskellige medarbejdergrupper. Et initiativ kan godt vedrøre flere målgrupper, derfor summer tallene ikke til 100%. Figuren omfatter alle initiativer 2022-2026 inkl. afsluttede (for BUF er fx initiativerne vedrørende seniorer afsluttet). *Pædagogisk personale indeholder kategorierne: 'pædagoger/socialpædagoger', 'pædagogisk assistent' samt pædagogmedhjælpere. 'Øvrig' indeholder initiativer med angivelse af andre grupper eller specificeringer end de ovenstående, fx HR/administrative medarbejdere, uaglærte mv. Kun få initiativer har ikke samtidig også angivelse af en eller flere af de ovenstående grupper.

Eksisterende viden om initiativernes effekt

Der er få egentlige, kvantitative effektevalueringer af initiativerne, men alligevel en stor del af initiativerne, hvor forvaltningerne har viden af forskellig art om deres virkning. På tværs af initiativerne vurderer forvaltningerne, at der for lige over halvdelen (60 pct.) er viden om effekt. Derudover kan forvaltningerne godt have vurderet virkningen uanset, om der foreligger konkret viden om effekt.

Forvaltningernes viden om virkning bygger på forskellige typer erfaringer, fx opgørelse af procesmåltal (fx antal, der deltager i det pågældende uddannelsesforløb), måling af ændring i antal (fx antal elevansættelser), måling af ændring i tilbagetrækningsalder, spørgeskemabaseret evaluering af forløb (fx tilfredshed eller udbytte), eller mere uformelle tilbagemeldinger. Enkelte initiativer har været eksternt evalueret, fx har der været følgeforskning om ledelsesinitiativer i BUF, og SUF har fået foretaget en ekstern evaluering af et initiativ med forskellige fastholdelsesindsatser for seniorer¹. Enkelte tiltag, nemlig udvalgte fastholdelsestillæg og nedsat tid til seniorer, er effektevalueret i regi af Personalepolitisk Redegørelse 2024 (se opsummering i bilag 1).

De følgende opgørelser bygger på forvaltningernes erfaringer og vurdering af, om et givent initiativ lever op til den forventede effekt – uanset typen af vidensgrundlag.

Vurdering af initiativernes virkning

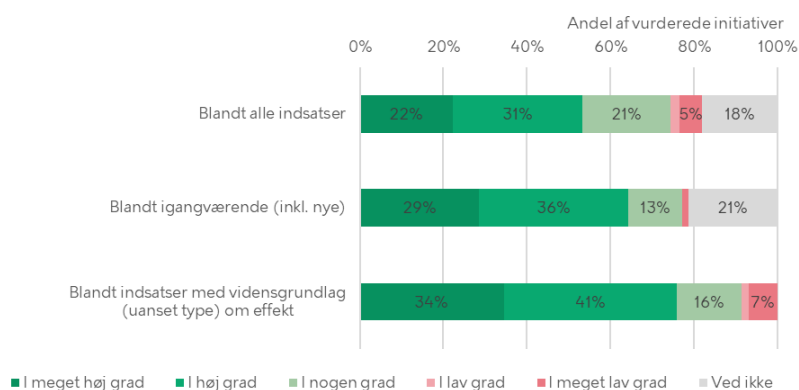
Som en del af vidensindsamlingen har forvaltningerne beskrevet den forventede effekt/succeskriterie(r) for hvert initiativ og derefter givet en vurdering af virkningen af hvert enkelt initiativ. Samlet set vurderer forvaltningerne, at omkring halvdelen af initiativerne enten i høj grad eller meget høj grad har den forventede virkning (figur 3). Blandt de igangværende initiativer er der blot ét initiativ, der vurderes slet ikke at leve op til forventningen², mens der for omkring hvert femte angivet 'ved ikke'³.

Blandt de initiativer, hvor der vurderes at være konkret viden om effekt (kan dog være forskellige typer viden jf. ovenfor) – er det tre ud af fire initiativer, der vurderes i høj eller meget høj grad at have den forventede virkning. De seks afsluttede initiativer, som vurderes at have lav eller meget lav virkning, omfatter bl.a. nogle tidligere fastholdelsestillæg til forskellige medarbejdergrupper.

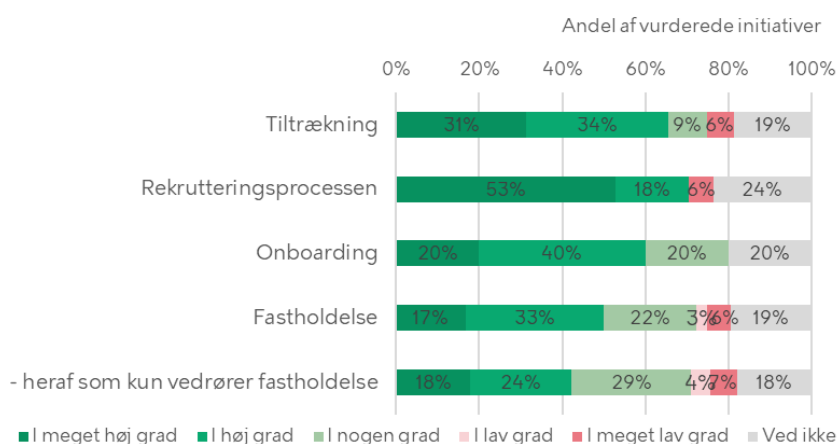
¹ Initiativet *bedre fastholdelse af seniorer* (særskilte puljemidler 2023), som indeholder flere del-indsatser.

² Da der i det konkrete initiativ (flere tager pædagogisk assistentuddannelse) ikke kunne opnås det forventede elevtal.

³ Der kan godt være udfyldt en vurdering/et skøn for i hvor høj grad et initiativ virker som forventet, uanset om der tidligere i skemaet er angivet, om der findes konkret viden om effekt eller ej.

Figur 3. Vurdering af i hvor høj grad initiativerne lever op til forventet virkning

Anm.: Baseret på forvaltningernes skøn for, i hvor høj grad initiativernes virkning lever op til forventningen om effekt. 'Ved ikke' kan fx skyldes, at der ikke findes konkret indsamlet viden på nuværende tidspunkt (fx for helt nye indsatser), men dette udelukker ikke, at der kan være en positiv virkning. Omvendt kan en positiv vurdering godt være baseret på fx kvalitative tilbagemeldinger eller opfyldelse af procesmål.

Figur 4. Vurdering af i hvor høj grad initiativerne lever op til forventet virkning - fordelt på indsatsområder (alle initiativer 2022-26)

Anm.: Baseret på forvaltningernes skøn for, i hvor høj grad initiativets virkning lever op til forventningen om effekt og omfatter alle initiativer 2022-26. Et initiativ kan godt vedrøre flere områder, og der kan derfor være overlap i initiativer mellem grupperne. 'Ved ikke' kan fx skyldes, at der ikke findes konkret indsamlet viden på nuværende tidspunkt (fx for helt nye indsatser), men dette udelukker ikke, at der kan være en positiv virkning. Omvendt kan en positiv vurdering godt være baseret på fx kvalitative tilbagemeldinger eller opfyldelse af procesmål.

Vurderet virkning: rekrutteringsprocessen

En stor andel (69 pct.) af de initiativer, der vedrører rekrutteringsprocessen, vurderes i høj eller meget høj grad at leve op til den forventede effekt. Der er her primært tale om initiativer vedr. rekrutteringsunderstøttelse, og nogle af initiativer er helt eller delvist overlappende over forskellige budgetår (se tabel 2).

Tabel 2. Igangværende rekrutteringsunderstøttende aktiviteter, som vurderes i høj/meget høj grad at leve op til forventning om effekt

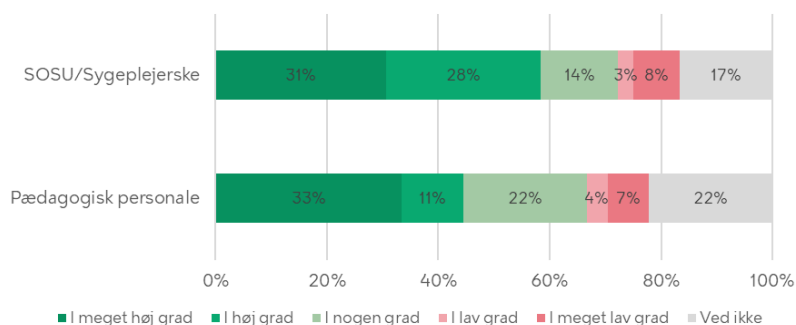
BUF	Support til dagtilbuddenes administrative opgaver med merituddannelser og rekruttering og merituddannelse af 160 pædagoger* (særskilte midler 2023)
	Rekrutteringsshotline (omprioritering af midler 2024)
SOF	Hjælp til arbejdspladser med særskilt store rekrutteringsudfordringer (særskilte midler 2023)
	Rekrutteringsunderstøttende aktiviteter (særskilte midler 2024)
SUF	Permanentgørelse og udvidelse af rekrutteringsfunktionen (særskilte midler 2026), herunder også:
	- Intern driftsrettet rekrutteringsfunktion (særskilte midler 2023)
	- Videreudvikling af SUFs tværgående rekrutteringsfunktion og styrket HR-understøttelse (særskilte midler 2024)
	- Mere støtte til rekruttering og onboarding på SUFs driftsenheder (særskilte midler 2025)
	Styrket bistand til lederrekruttering (særskilte midler 2025)

Anm.: Omfatter igangværende initiativer, som både vedrører rekrutteringsprocessen og eksplicit indeholder administrativ rekrutteringssupport i indholdet. For SUF gælder, at de nævnte initiativer vedr. rekrutteringsfunktioner 2023-2025 er vurderet som delelementer i permanentgørelsen i 2026, og er derfor er givet ens vurdering mht. forventet effekt. *Dette initiativ er vurderet samlet både for den administrative support og selve meritindsatsen.

Vurderet virkning: udvidelse af rekrutteringsgrundlaget

ØKF's seneste rekrutteringsfremskrivning på velfærdsområderne (se bilag 1) viser, at Københavns Kommunes forventede mangel på arbejdskraft i 2035 er størst blandt pædagoger/socialpædagoger og SOSU-personale (i antal personer). Den forventede mangel på arbejdskraft relativt til den forventede efterspørgsel er højest blandt SOSU-personale og blandt syge- og sundhedsplejersker. Desuden viser fremskrivningen, at den forventede mangel for flere af grupperne er drevet af et fremtidigt faldende udbud blandt disse faggrupper i arbejdsstyrken. Pædagogisk personale, SOSU-personale og sygeplejersker er desuden de oftest nævnte fagmedarbejdermålgrupper for de vurderede initiativer.

Figur 5. Vurdering af hvor høj grad initiativerne lever op til forventet virkning - fordelt på udvalgte målgrupper (alle initiativer 2022-26)



Anm.: Baseret på forvaltningernes skøn for, i hvor høj grad initiativets virkning lever op til forventningen om effekt og omfatter alle initiativer 2022-26. 'Ved ikke' kan fx skyldes, at der ikke findes konkret indsamlet viden på nuværende tidspunkt, men dette udelukker ikke, at der kan være en positiv virkning. Omvendt kan en positiv vurdering godt være baseret på fx kvalitative tilbagemeldinger eller opfyldelse af procesmål. Overgrupperne pædagogisk personale og SOSU/Sygeplejerske er anvendt fordi flere indsatser adresserer flere målgrupper (fx både pædagoger og medhjælpere eller både SOSU-personale og sygeplejersker) indenfor disse overgrupper.

For pædagogisk personale samlet set, er det 12 ud af 26 initiativer, der vurderes i høj eller meget høj grad at leve op til forventet virkning (jf. figur 5). De heraf otte igangværende initiativer, der vurderes i 'meget høj grad' at leve op til den forventede virkning vedrører især uddannelse, fx meritpædagoguddannelse (BUF) og 'fra ufaglært til faglært' og kompetenceløft (SOF), samt om rekrutteringssupport. Indsatserne vedrørende merit-uddannelse har desuden relativt stor skala; der er over 300 meritpædagoger, som er uddannet siden 2022, og omkring 400 er i gang (BUF). Meritpædagoguddannelsen i SOF har pt. 56, der er startet på meritpædagoguddannelsen.

For SOSU / sygeplejepersonale er det 21 ud af 37 initiativer, der vurderes i høj eller meget høj grad at leve op til den forventede virkning. 11 af disse vedrører igangværende initiativer, der i 'meget høj grad' vurderes at leve op til forventning om effekt: udenlandsk arbejdskraft, styrket faglighed og supervision (SUF), 'fra ufaglært til faglært -

kvalitetsløft af praktikforløb' (SOF), samt diverse rekrutteringsunderstøttende aktiviteter (SOF, SUF). Desuden fremhæves elev-indsatser, der understøtter rekruttering af elever og uddannelse af flere faglærte SOSU'er, som efterfølgende kan ansættes i Københavns Kommune i deres første job.

Vurderet virkning: fastholdelsesinitiativer

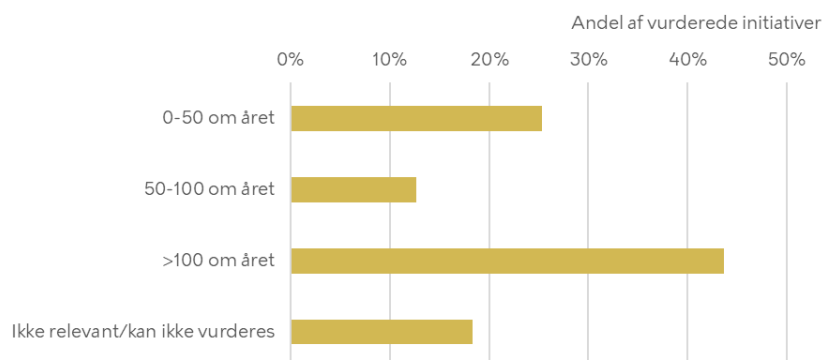
Størstedelen af de vurderede initiativer vedrører fastholdelse (eventuelt fastholdelse plus andre områder, fx også rekruttering eller tiltrækning, i alt N=73, igangværende N=51). Heraf er det 36 initiativer, der vurderes i høj eller meget høj grad at leve op til den forventede virkning. For de heraf 10 igangværende initiativer, hvor der vurderes at være en konkret viden om effekt (uanset typen af vidensgrundlag), og hvor det vurderes, at initiativet 'i meget høj grad' lever op til forventningen om effekt, ses det, at disse især adresserer faglighed og opkvalificering, samt forhold vedrørende forbedret arbejdsmiljø. Dertil kommer alle de initiativer, der vurderes til 'i høj grad' at leve op til forventningen om effekt (se komplet liste over initiativer bagerst i notatet).

Potentiale for, at initiativer kan skaleres op og udbredes

En stor andel (44 pct.) af de igangværende initiativer omfatter over 100 personer om året (jf. figur 6). Det gælder blandt andet diverse onboarding-forløb, seniorfastholdelsesinitiativer og sprogstøtte til SOSU-elever. En fjerdedel (25 pct.) af initiativerne omfatter mellem 0 og 50 personer om året, 13 pct. omfatter 50-100 om året, mens det for knap en femtedel ikke kan vurderes hvor mange personer, der er omfattet årligt.

Forvaltningerne har vurderet, hvorvidt de igangsatte initiativer vil være relevante at skalere op til flere modtagere/en større målgruppe, samt om de kunne være relevante at udbrede til andre områder eller forvaltninger. Samlet set viser svarene fra forvaltningerne, at op mod halvdelen af de igangværende initiativer kan skaleres op, hvoraf dog størstedelen vurderes at skulle tilpasses, hvis de skal opskaleres.

Figur 6. Vurdering af initiativernes omfang



Anm.: Vurderet omfang af igangværende initiativer.

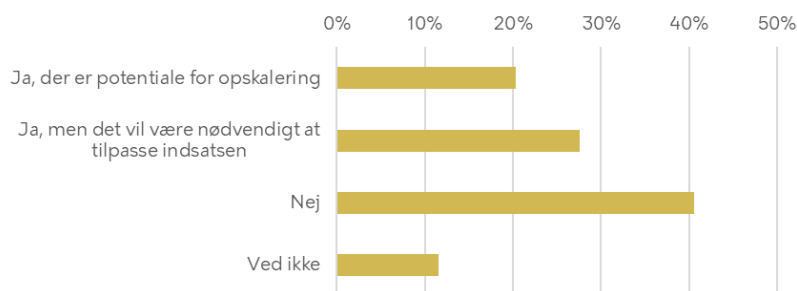
Initiativernes opskaleringspotentiale

For de igangværende initiativer er det knap halvdelen, som vurderes at kunne være relevante at skalere op til en større målgruppe / flere modtagere i forvaltningen (jf. figur 7). Dette inkluderer både initiativer, som kan opskaleres uden ændringer, og initiativer, hvor det vil kræve tilpasning. Omkring 40 pct. af initiativerne vurderes ikke at have potentiale for opskalering. Af disse indgår flere initiativer som i høj eller meget høj grad vurderes at have virkning, men som i forvejen har en stor skala, som fx forvaltningernes interne rekrutteringsfunktion.

Afgrænsning vedr. opskalering og udbredelse

I opsummeringen af besvarelser vedrørende skalerbarhed og potentiale for udbredelse indgår kun initiativer, som er igangværende eller nye, eksklusive initiativer, der er vurderet til i lav eller meget lav grad at leve op til forventet virkning. Det er ikke undersøgt her, hvordan tiltagene mere konkret er/kunne blive udbredt eller ville skulle tilpasses.

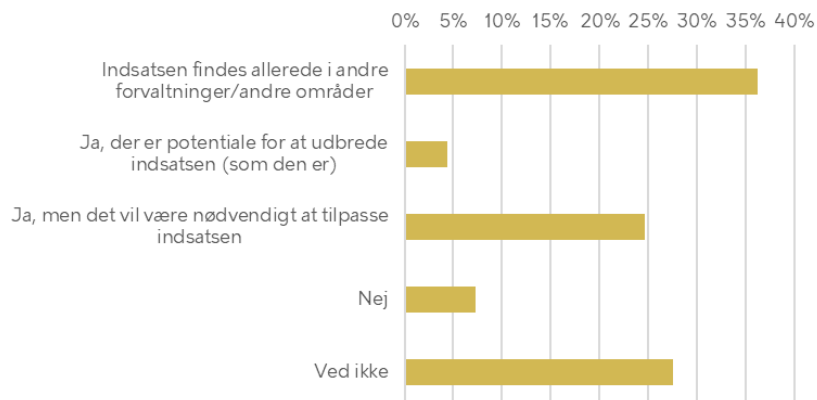
Figur 7. Vurdering af potentiale for opskalering



Anm.: Vurderet relevans for opskalering af initiativer (besvarelse af spørgsmålet "Ville indsatsen være relevant at skalere op til flere modtagere/en større målgruppe i forvaltningen"). (Kun igangværende initiativer, ekskl. initiativer med vurderet lav/meget lav virkning)

Udbredelse til andre områder eller forvaltninger

Det er lidt over hvert tredje initiativ, der vurderes allerede at findes på andre områder eller i andre forvaltninger, knap hvert tredje vurderes relevant at udbrede og for knap hvert tredje kan udbredelse enten ikke vurderes eller initiativet vurderes uegnet (jf. figur 8). De typer initiativer, som allerede er udbredt til andre områder eller forvaltninger omfatter fx visse seniorordninger, diverse rekrutteringsunderstøttende aktiviteter, onboarding, men også diverse initiativer vedr. rekrutteringsgrundlaget, fx tiltrækning og opkvalificering (fx flere faglærte).

Figur 8. Udbredelse til andre områder eller forvaltninger

Anm.: Vurderet relevans for udbredelse til andre områder eller forvaltninger (besvarelse af "Ville indsatsen være relevant at udbrede til andre områder eller forvaltninger?"). (Kun igangværende initiativer, ekskl. initiativer med vurderet lav/meget lav virkning)

Initiativer, der vurderes relevante både til opskalering og udbredelse

Der er 12 initiativer, som både vurderes relevante til opskalering og til at blive udbredt til andre områder/forvaltninger (og som ikke allerede er udbredt); dog eventuelt med en nødvendig tilpasning af indsatsen. Se figur 9 for indholdstyper.

Figur 9. Typer af initiativer, der vurderes relevante både for yderligere opskalering og større udbredelse

Anm.: I figuren indgår typer af initiativer, som både vurderes relevante at opskalere og udbrede yderligere. Der kan være andre initiativer, der er vurderet relevante enten at skalere op eller udbrede, eller som allerede har et stort omfang.

Bilagstabel. Liste over initiativer til rekruttering og fastholdelse samt forvaltningernes vurdering af, i hvor høj grad initiativets virkning lever op til forventning om effekt

Forvaltning	Initiativnavn og budgetår	Vurderet virkning af initiativet	Status for bevilling
BUF	Support til dagtilbuddenes administrative opgaver med merituddannelser og rekruttering, samt meritpædagoguddannelser til 160 pædagogmedhjælpere (2023)	I meget høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
BUF	Ekstra årsværk i forvaltningens HR-taskforce (2024)	I meget høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
BUF	25 årlige skoleledertalentforløb (2023)	I meget høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
BUF	Forebygge og afhjælpe udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø (2024)	I meget høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
BUF	Mangel på uddannede pædagoger i dagtilbud (2022)	I meget høj grad*	Afsluttet men er videreført ved bevillingsudløb
BUF	Rekrutteringshotline (2024)	I meget høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
BUF	Support til skolernes administrative opgaver med merituddannelser og rekruttering (2023)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
BUF	Uddannelse af 50 meritlærere årligt samt midler til vikardækning (2023)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
BUF	Dagtilbudsledelsesuddannelsen og skoleledelsesuddannelsen (2024)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
BUF	Forankring af dagtilbudsuddannelsen (2026)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
BUF	Udvidelse af uddannelsespladser i sundhedsplejen fra 10 til 20 årligt (2023)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
BUF	Særlig ordning i forhold til øget frihed til pædagoger på 55-57 år - Senior-Nuldage (2022)	I nogen grad	Afsluttet og ikke videreført ved bevillingsudløb
BUF	Seniorstillinger for +60-årige (2022)	I nogen grad	Afsluttet og ikke videreført ved bevillingsudløb
BUF	Meduddannelse af lærerstuderende (bl.a. praktikforløb) (2024)	I nogen grad	Igangværende eller nyt tiltag
BUF	Introduktion og mentorordning til nyuddannede lærere (2023)	I nogen grad*	Afsluttet men er videreført ved bevillingsudløb
BUF	Mentorordning for nyuddannede nyansatte lærere på skoler (2026)	I nogen grad	Igangværende eller nyt tiltag
BUF	Lønbonus til nyuddannede pædagoger (2022)	I nogen grad	Afsluttet og ikke videreført ved bevillingsudløb
BUF	Lønbonus til pædagoger med lang ansættelse (2022)	I nogen grad	Afsluttet og ikke videreført ved bevillingsudløb

BUF	Genindførsel af 8 års kriteriet som tillæg for kontinuitet i ansættelsen (2022)	I nogen grad	Afsluttet og ikke videreført ved bevillingsudløb
BUF	Pulje til lokale fastholdelsestiltag på i dagtilbud (2023)	I nogen grad	Afsluttet og ikke videreført ved bevillingsudløb
BUF	Uddannelsesforløb for københavnske skoleledelser (2022)	I nogen grad	Igangværende eller nyt tiltag
BUF	Udvidet praksissamarbejde mellem Børne- og Ungdomsforvaltningen og læreruddannelsen (2022)	I nogen grad	Afsluttet og ikke videreført ved bevillingsudløb
BUF	Flere unge tager pædagogisk assistentuddannelsen som erhvervsuddannelse (2023)	I meget lav grad	Igangværende eller nyt tiltag
BUF	Praksisnær support til sygefraværsopgaven (2026)	Ved ikke	Igangværende eller nyt tiltag
BUF	Ekstra ressourcer til skolernes arbejde med at forebygge og håndtere voldsomme hændelser (2026)	Ved ikke	Igangværende eller nyt tiltag
BUF	Kompetenceløft for 200 unge pædagogmedhjælpere årligt (2023)	Ved ikke	Igangværende eller nyt tiltag
BUF	Fastholdelsesbonus til institutionsledere og pædagogiske ledere (2022)	Ved ikke	Afsluttet og ikke videreført ved bevillingsudløb
BUF	Systematisk kompetenceudvikling af pædagogmedhjælpere i dagtilbud 0-6 år (2026)	Ved ikke	Igangværende eller nyt tiltag
BUF	Indflydelse fremmer trivsel (2025)	Ved ikke	Igangværende eller nyt tiltag
BUF	Mere pædagogisk personale i dagtilbud (OFS 2025/2026)	Ved ikke	Igangværende eller nyt tiltag
BUF	Praktiktillæg til praktikkynder og netværk (2024)	Ved ikke	Igangværende eller nyt tiltag
BUF	Finansiering til øget ledelse på dagtilbudsområdet - ledertalentforløb (delindsats) (2022)	Ikke vurderet	Igangværende eller nyt tiltag eller nyt tiltag
SOF	Fra ufaglært til faglært (2023) - Kvalitetsløft af praktikforløb	I meget høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SOF	Kompetenceløft for faglærte: Meritpædagoguddannelsen (2024)	I meget høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SOF	Kompetenceløft for faglærte: Diplomuddannelse (praktikvejleder til pæd.udd.) (2024)	I meget høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SOF	Kompetenceløft for faglærte: HK til socialformidler (2024)	I meget høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SOF	Diplomuddannelse for medarbejdere (2025)	I meget høj grad*	Igangværende eller nyt tiltag
SOF	Hjælp til arbejdspladser med særskilt store rekrutteringsudfordringer (2023)	I meget høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SOF	Rekrutteringsunderstøttende aktiviteter (2024)	I meget høj grad	Igangværende eller nyt tiltag

SOF	Styrkelse af arbejdsfællesskaber /arbejds miljøgrupper og lederteams til at sikre medarbejdertrivsel og velfungerende arbejdspladser (2025)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SOF	Lederuddannelse for nye personaleledere (2025)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SOF	Systematisk onboarding via uddannede mentorer (2023)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SOF	God start i socialforvaltningen for studerende, nye medarbejdere og ledere (2026)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SOF	Kompetenceløft for faglærte: SSH til SSA (2024)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SOF	Fleksibel vagtplanlægning i Socialforvaltningen (2026)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SOF	Seniorordninger til socialpædagoger 60+ år (2022)	I høj grad	Afsluttet men er videreført ved bevillingsudløb
SOF	Fastholdelse af seniorer (2024)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SOF	Videreførelse af særlig seniorordning, uanset faggruppe (2026)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SOF	Mindre arbejdspress via lavere sagsstammer (2023)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SOF	Styrket fastholdelse og mindre sygefravær ved øget fokus på arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladserne (2025)	I nogen grad	Igangværende eller nyt tiltag
SOF	Velfærdsuddannelse (til ledere) (2025)	I nogen grad	Igangværende eller nyt tiltag
SOF	Tillæg til SOSU-praktikvejledere (2022)	I nogen grad	Afsluttet men er videreført ved bevillingsudløb
SOF	Fra ufaglært til faglært (2023) - Uddannelsesløft	I nogen grad	Igangværende eller nyt tiltag
SOF	Fastholdelsestillæg til socialpædagoger (2022)	I lav grad	Afsluttet og ikke videreført ved bevillingsudløb
SOF	Fastholdelsestillæg til sygeplejersker (2022)	I lav grad	Afsluttet og ikke videreført ved bevillingsudløb
SOF	Fastholdelsestillæg til nyuddannede socialpædagoger (2022)	I meget lav grad	Afsluttet og ikke videreført ved bevillingsudløb
SOF	Fastholdelsestillæg til SOSU-personale (2022)	I meget lav grad	Afsluttet og ikke videreført ved bevillingsudløb
SOF	Restpuljer (engangstillæg) (2022)	I meget lav grad	Afsluttet og ikke videreført ved bevillingsudløb
SOF	Gruppesupervision til sygeplejersker (2022)	I meget lav grad	Afsluttet og ikke videreført ved bevillingsudløb

SOF	Funktionstillæg til faste SOSU-nattevagter (2022)	Ved ikke	Afsluttet og ikke videreført ved bevillingsudløb
SOF	Mere tid til faglig ledelse tæt på (2023)	Ved ikke	Igangværende eller nyt tiltag
SOF	Videreførelse af vejledertillægget (2026)	Ikke vurderet	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Supervision og forebyggelse af psykisk overbelastning ifm. komplekse borgerforløb og pårørendesamarbejder (2024)	I meget høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Mere støtte til rekruttering og onboarding på SUFs driftsenheder (vedr. udenlandsk arb.kraft) (2025)	I meget høj grad*	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Fastholdelse gennem styrket faglighed (2024)	I meget høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Intern driftsrettet rekrutteringsfunktion (2023)	I meget høj grad*	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Videreudvikling af SUFs tværgående rekrutteringsfunktion og styrket HR-understøttelse (2024)	I meget høj grad*	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Autorisation som sygeplejerske i Danmark (2025)	I meget høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Øget lønrefusion og flere evalueringsansættelser til udenlandske sygeplejersker (2026)	I meget høj grad*	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Permanentgørelse og udvidelse af rekrutteringsfunktionen (2026)	I meget høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Bedre elevforløb og fastholdelse af elever (2023)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Mere støtte til nye ledere – coaching (2025)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Styrket bistand til lederrekruttering (2025)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Tillæg til oplæringsvejledere og kliniske vejledere (2022)	I høj grad	Afsluttet men er videreført ved bevillingsudløb
SUF	Styrket fagligt introduktionsforløb (2023)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Onboarding af sundhedsfaglige medarbejdere (2025)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Fortsat styrkelse af SOSU-praktikvejledningen og mere klinisk vejledning til sygeplejerskestuderende (2024)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Opnormering af den igangværende socialrådgiverindsats (2023)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Mindre ledelsesspænd i hjemmeplejen (2023)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Styrket HR-understøttelse af ledere i driften (2024)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Fastholdelse af SOSU-elever gennem sprogstøtte (OFS 2023/2024)	I høj grad*	Afsluttet men er videreført ved bevillingsudløb
SUF	Styrkelse af praktikvejledere på SOSU-uddannelsen (2022)	I høj grad*	Afsluttet men er videreført

			ved bevillingsudløb
SUF	Ekstraudgifter til SOSU-elevløn i 2024-2026 (2024)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Sprogstøtte til SOSU-elever (2025)	I høj grad	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Lederudviklingsprogram for alle ledere i SUF (2025)	I nogen grad	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Fastholdelsestillæg (2022)	I nogen grad	Afsluttet og ikke videreført ved bevillingsudløb
SUF	Tillæg til aften- og nattevagter (2022)	I nogen grad	Afsluttet og ikke videreført ved bevillingsudløb
SUF	Fleksibilitet og flere op i tid (2025)	I nogen grad	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Bedre fastholdelse af seniorer (2023)	I nogen grad	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Udvikling og etablering af lederpipeline (2025)	Ved ikke	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Understøttelse af to pilotprojekter om rekruttering uden for landets grænser (2025)	Ved ikke	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Styrkede teams og samarbejde på tværs af fagligheder (2026)	Ved ikke	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Videreførelse af vejledertillægget (2026)	Ved ikke	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Central understøttelse af seniorsamtaler (2026)	Ved ikke	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Karriereudvikling (2026)	Ved ikke	Igangværende eller nyt tiltag
SUF	Tiltrækning af flere kandidater fra andre brancher til SOSU-området (2026)	Ved ikke	Igangværende eller nyt tiltag

Anm.: Tabellen indeholder vurderede virkninger og status for de 96 igangværende og afsluttede initiativer, som notatet er udarbejdet på baggrund af. 'Virkning' er baseret på forvaltningernes skøn for, i hvor høj grad initiativets virkning lever op til forventningen om effekt. 'Ved ikke' kan fx skyldes, at der ikke findes konkret indsamlet viden på nuværende tidspunkt, men dette udelukker ikke, at der kan være en positiv virkning. Omvendt kan en positiv vurdering godt være baseret på fx kvalitative tilbagemeldinger eller opfyldelse af procesmål. *visse initiativer er vurderet at svare til andre vurderede initiativer (fx ved videreførelse) og har i givet fald fået indsat samme vurdering som de pågældende initiativer. Nogle af initiativerne søges videreført ifm. budget 2027.



Bilag 4

Til Økonomiudvalget

Opsummering af tidligere års Personalepolitisk Redegørelse (2022 - 2025)

Resumé

Ved Overførselssag 25/26 besluttede parterne at iværksætte en tværgående analyse af fastholdelses- og rekrutteringsinitiativer i Københavns Kommune frem mod Budget 2027. Som en del af besvarelsen har ØKF opsummeret centrale fund fra tidligere års udgaver af Personalepolitisk Redegørelse (PPR) med fokus på, hvor der er gennemført evaluering af initiativers virkning. PPR har evalueret virkningen af udvalgte fastholdelsestillæg og af nedsat tid til seniorer. Resultaterne peger på, at fastholdelsestillæg har begrænset virkning, mens nedsat tid til seniorer øger fastholdelsen. Herudover indikerer udviklingen i elevantal, at indførelsen af voksnelevløn har øget både søgningen og fastholdelsen af elever efter endt uddannelse.

Opsummeringen viser derudover, at forvaltningernes fokus og initiativer indenfor fastholdelse og rekruttering centrerer sig omkring følgende tematikker: Forøgelse af rekrutteringsgrundlag; elever, praktikforløb og uddannelse; onboarding; forbedring af psykisk arbejdsmiljø og styrket ledelse; opkvalificering af bl.a. ufaglærte; øget og fleksibel arbejdstid; senkarrieretilbud; samt løninitiativer i form af fx fastholdelsestillæg.

Sagsfremstilling

Økonomiforvaltningen (ØKF) har udarbejdet en opsummering af centrale fund fra tidligere års Personalepolitisk Redegørelse (PPR 2022, 2023, 2024 og 2025). Opsummeringen har fokus på de resultater, som vedrører Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF), Socialforvaltningen (SOF) og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF).

Personalepolitisk Redegørelse

ØKF har fra 2022 til 2025 årligt udarbejdet Personalepolitisk Redegørelse (herefter forkortet PPR), som har til formål at kortlægge fastholdelses- og rekrutteringsudfordringer på kerneområder for Københavns Kommunes drift. Efter 2025 udarbejdes PPR hvert andet år, sådan at næste udgave af PPR vil foreligge medio 2027.

08-06-2026

Sagsnummer i F2
2026 - 8299

Dokumentnummer i F2
11201183

Sagsnummer eDoc
2026-0138885

Sagsbehandler
Agnete Aslaug Kjær
Gustav Moll Levring

Som led i PPR har ØKF evalueret virkningen af udvalgte fastholdelses- og rekrutteringsinitiativer; hhv. fastholdelsestillæg og nedsat tid til seniorer. Derudover samler PPR – via redegørelsens nøgletal – op på udviklingen på forskellige områder, bl.a. udviklingen i antallet af elevansættelser. (Bemærk, at seneste rapport fra 2025 er baseret på nøgletal fra 2024.) Resultaterne opsummeres nedenfor.

Fastholdelsen er ikke øget efter indførelsen af fastholdelsestillæg

Ved Budget 2022 blev der som en del af puljemidlerne til fastholdelse og rekruttering udmøntet midler til forskellige typer af løntillæg med det formål at imødegå fastholdelses- og rekrutteringsudfordringer. Som en del af PPR 2024 evaluerede ØKF virkningen af fem udvalgte fastholdelsestillæg.

De fem udvalgte løntillæg dækker tilsammen medarbejdere i både SUF, SOF og BUF og er alle af typen fastholdelsestillæg, hvor et engangstillæg ydes, når medarbejderen opnår en vis anciennitet (antal års ansættelse) i Københavns Kommune med forventning om, at dette kan have en fastholdende virkning på den omfattede medarbejdergruppe.

I evalueringen sammenlignes fastholdelsen blandt de medarbejdere, der fik tildelt fastholdelsestillægget, med fastholdelsen blandt en tilsvarende gruppe af medarbejdere, før fastholdelsestillægget blev indført.

Før-og eftermålingen viser for to af de fem evaluerede fastholdelsestillæg en tendens til en øget fastholdelse af de omfattede medarbejdergrupper. For de øvrige tre tillæg viser før-og eftermålingen ikke nogen ændring i fastholdelsen efter løninitiativernes indførelse. Evalueringens resultater peger overordnet set på, at løntillæg i denne form (dvs. éngangsløntillæg, der ydes for kontinuitet i ansættelsen) ikke kan stå alene som redskab til fastholdelse. (Jf. PPR 2024, delrapport 3).

Puljemidlerne fra Budget 2022 er udløbet, og i de efterfølgende budgetter er puljemidlerne generelt ikke blevet udmøntet som fastholdelsestillæg (jf. PPR 2025, delrapport 1).

Seniorer på nedsat tid bliver længere i deres job

Som en del af PPR 2023 undersøgte ØKF, hvilken betydning nedsat tid for seniorer har på fastholdelsen blandt seniormedarbejdere. Analysens formål var bl.a. at undersøge, om nedsat tid får seniorerne til at blive længere tid i kommunen. Analysen er gennemført med en sammenligningsgruppe, hvor varighed af ansættelsen og arbejdstid sammenlignes mellem hhv. seniorer på nedsat tid og en lignende gruppe af seniorer på fuldtid, for hver faggruppe.

Analysen viser, at seniorerne på nedsat tid bliver længere i deres job i Københavns Kommune end seniorer, der ikke går ned i tid. Analysens resultater angående 'timeeffekten', dvs. om medarbejdere på nedsat tid når at indhente reduktionen i ugentlig arbejdstid ved til gengæld at blive længere tid i jobbet, viser, at i alle faggrupperne, med undtagelse af pædagoger og ufaglært SOSU-personale, har seniorer på nedsat tid arbejdet flere timer end seniorer på fuldtid frem til, at de forlader deres arbejde i Københavns Kommune. Forskellene er dog ikke signifikante, så det kan ikke med tilstrækkelig sikkerhed konkluderes, at nedsat tid vil øge den samlede arbejdstid blandt seniorer. Dog giver resultaterne en stærk indikation på, at nedsat tid i hvert fald ikke påvirker det samlede antal arbejdstimer negativt. (Jf. PPR 2023, delrapport 2b).

Bl.a. på den baggrund anbefales det i PPR, at forvaltningerne fortsat understøtter fastholdelse af seniorer ved at tilbyde seniorer at gøre brug af muligheden for nedsat tid (jf. PPR 2023, hovedrapport).

Øget elevtilgang

I PPR indgår årligt et nøgletalskatalog, som bl.a. viser, at andelen af elevansættelser blandt ansatte i Københavns Kommune steg markant fra 2022 til 2023 og forblev på et højt niveau i 2024, især blandt SOSU-elever. Den øgede tilgang af elever tilskrives især, at Københavns Kommune er begyndt at tilbyde alle SOSU-elever, der er fyldt 25 år ved ansættelse, løn efter overenskomst for vokselever, idet der dispenseres fra overenskomstens beskæftigelseskriterie om mindst ét års tidligere erhvervserfaring. Voksenelevlønnen er væsentlig højere end den ordinære elevløn og giver bedre vilkår for at gennemføre en uddannelse for voksne elever, der ellers kan have svært ved at klare sig for en elevløn. Forsøg med at udvide gruppen på vokselevløn har, ifølge PPR, vist positive resultater i form af forøget søgning, bedre gennemførelse og en større andel, der efterfølgende bliver ansat i kommunen. (Jf. PPR 24, delrapport 1).

Fokusområder i fastholdelses- og rekrutteringsindsatsen

Af PPR fremgår det, at de tre velfærdsforvaltninger overordnet beskæftiger sig med følgende tematikker som led i deres indsats for at styrke fastholdelse og rekruttering:

- Forøgelse af rekrutteringsgrundlag
- Elever, praktikforløb og uddannelse
- Onboarding
- Forbedring af psykisk arbejdsmiljø og styrkelse af ledelse
- Opkvalificering af bl.a. ufaglærte
- Øget og fleksibel arbejdstid
- Senkarrieretilbud
- Løninitiativer i form af fx fastholdelsestillæg.

I de følgende afsnit opsummeres hovedkonklusionerne for hvert af disse temaer. Bemærk at der ved udarbejdelse af PPR har været særligt fokus på initiativer, som finansieres gennem midler afsat særskilt i budgettet til fastholdelse og rekruttering hos BUF, SOF og SUF. Redegørelsen vil derfor ikke give udtryk for den samlede indsats i Københavns Kommune.

Tema 1: Forøgelse af rekrutteringsgrundlag

Den seneste nøgletalsrapport (2024-tal) viser, at udfordringerne med rekruttering – i form af mange ledige stillinger, mange jobopslag, få ansøgere pr. stilling, og mange forgæves rekrutteringer – toppede i 2022, hvor arbejdsmarkedssituationen dog også var præget af coronakrisen (jf. PPR 25, delrapport 1). Til trods for at rekrutteringsudfordringerne siden da er blevet mindre, er der stadig udfordringer. I 2024 var det fx 22 pct. af alle jobopslag i kommunen, som endte uden en ansættelse, med den højeste andel blandt stillinger til pædagoger (41 pct.), øvrigt pædagogisk personale (døgn /specialområdet, 31 pct.) og faglært SOSU-personale (28 pct.) (jf. PPR 2025, delrapport 1).

Med henblik på at øge rekrutteringsgrundlaget har BUF, SOF og SUF igangsat forskellige initiativer, der dels handler om styrket administrativ koordinering og understøttelse af rekruttering og dels om at øge arbejdskraftudbuddet ved at udvide rekrutteringen af fx udenlandsk arbejdskraft og elever (jf. PPR 2025, delrapport 3).

Tema 2: Elever, praktikforløb og uddannelse

Elever i Københavns Kommune udgør 3,4 pct. (ca. 1.700 elever) af alle kommunens ansatte i 2024. Heraf udgør elever fra social- og sundhedsuddannelserne langt den største gruppe med 84 pct. af alle elevansættelser i kommunen (jf. PPR 2025, delrapport 1).

Andelen af elevansættelser blandt ansatte i Københavns Kommune steg markant fra 2022 til 2023 og forblev på et højt niveau i 2024, især blandt SOSU-elever. Den øgede tilgang af elever tilskrives i PPR især, at Københavns Kommune i 2023 begyndte at tilbyde alle SOSU-elever, der er fyldt 25 år ved ansættelse, løn efter overenskomst for voksnelever. Omkring halvdelen af de elever, der gennemfører en SOSU-uddannelse i Københavns Kommune, bliver efterfølgende ansat i kommunen (jf. PPR 2025, delrapport 1 og PPR 2024, delrapport 1).

Med det formål at styrke elev- og praktikforløb har BUF, SOF og SUF bl.a. iværksat initiativer til uddannelse / opkvalificering af praktikvejledere, vejledertillæg, øgning af antallet af elevpladser mv. (jf. PPR 2025, delrapport 3). Derudover forsøg med at udvide gruppen på voksnelevløn, som umiddelbart har ført til en stigning i elevansættelser (jf. PPR 2024, delrapport 1).

Tema 3: Onboarding

Nøgletal i PPR viser, at de fleste fratrædelser i Københavns Kommune sker indenfor de første to til tre år efter tiltrædelse. Det gælder i særlig høj grad indenfor velfærdsfagene, hvor fx blot 33 pct. af faglært SOSU-personale, 37 pct. af pædagoger og 42 pct. af syge- og sundhedsplejersker fortsat arbejder i Københavns Kommune tre år efter tiltrædelse (Jf. PPR 2025, delrapport 1).

Som en del af PPR 2022 blev der udført en spørgeskemaundersøgelse blandt nuværende og tidligere ansatte indenfor velfærdsfagene i Københavns Kommune. Undersøgelsen viste, at nye medarbejdere generelt har gode oplevelser med onboarding i Københavns Kommune. Henholdsvis seks og syv ud af ti oplever en tilfredsstillende introduktion til opgaverne fra nærmeste leder og fra kollegaerne. Den andel er dog lidt lavere blandt de tidligere ansatte, der opsagde deres stilling inden for de første tre år. Heraf oplevede fire ud af ti en tilfredsstillende onboarding fra lederen (jf. PPR 2022, delrapport 2b).

BUF, SOF og SUF har iværksat forskellige initiativer, som har til formål at sikre styrkede introduktionsforløb for nye medarbejdere, fx onboardingkoncept og mentorordning målrettet nye og nyuddannede medarbejdere (jf. PPR 2025, delrapport 3). Disse initiativer er ikke evalueret ifm. PPR.

Tema 4: Forbedring af psykisk arbejdsmiljø og styrket ledelse

I førortaltale spørgeskemaundersøgelse, udført ifm. PPR 2022, blev tidligere medarbejdere på velfærdsområderne spurgt, hvad der udgør de vigtigste årsager til jobskifte væk fra Københavns Kommune. Blandt de fratrådte medarbejdere var de vigtigste årsager hhv. *det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen, ledelsen på arbejdspladsen og forholdet mellem den tid, der var til rådighed, og de opgaver, der skulle løses* (jf. PPR 2022, delrapport 2b). Ud over at have betydning for fastholdelsen, har arbejdsmiljø og trivsel ligeledes betydning for sygefraværet.

Forbedret psykisk arbejdsmiljø og ledelsesunderstøttelse er centrale fokusområder i BUF, SOF og SUF, hvor der over årene bl.a. er afsat midler til et øget fokus på arbejdsfællesskaber, indflydelse og trivsel på arbejdspladserne, samt uddannelse og efteruddannelse til ledere, reducere af ledelsesspændet, ledelsessparring i sygefraværssager mv. (jf. PPR 2025, delrapport 3). Derudover eksisterer der – udenfor fastholdelses- og rekrutteringspuljerne – allerede en række tilbud i Københavns Kommune, fx i regi af Arbejdsmiljø København (AMK).

Tema 5: Opkvalificering af bl.a. ufaglærte

Opkvalificering af ufaglærte medarbejdere er et centralt fokus med det formål dels at opkvalificere eller videreuddanne medarbejdere til at kunne varetage stillinger på områder, hvor der er mangel på faglært

arbejdskraft, og dels at styrke medarbejdernes tilknytning til arbejdspladsen og faget.

Initiativerne i de tre forvaltninger omfatter bl.a. løft af formelle kompetencer via uddannelse fra ufaglært til faglært, videreuddannelse (fx fra SOSU-hjælper til SOSU-assistent) samt merituddannelser og diplomuddannelser til faglærte mv. Derudover har initiativerne fokus på generel opkvalificering (fx systematisk kompetenceløft af ufaglærte pædagogmedhjælpere, specialuddannelse i borgernær sygepleje o.lign.) Et centralt initiativ er uddannelsen af meritlærere i de københavnske folkeskoler. (Jf. PPR25, delrapport 3).

Tema 6: Øget og fleksibel arbejdstid

I 2024 er det 62 pct. af ansatte i Københavns Kommune, der arbejder fuldtid, mens 38 pct. arbejder deltid, og andelen, der arbejder deltid, er markant højere indenfor velfærdsfagene, fx 69 pct. blandt faglært SOSU-personale og 51 pct. blandt pædagoger og 51 pct. blandt syge- og sundhedsplejersker (jf. PPR 2025, delrapport 1). I PPR fremhæves derfor et potentiale for at øge arbejdsudbuddet, hvis en del af de deltidsansatte går op i tid. I rekrutteringsfremskrivning på velfærdsområderne fra PPR 2025 beregnede ØKF en række scenarier for, hvilke konsekvenser det vil have for kommunens fremtidige arbejdskraftmangel, hvis den gennemsnitlige arbejdstid udvikler sig på forskellige måder. I det mest optimistiske scenarie, hvor alle arbejder 37 timer, vil den forventede arbejdskraftmangel blandt hhv. SOSU-personale og pædagoger/socialpædagoger i 2035 reduceres med hhv. 30-33 pct. og 55 pct. (sammenlignet med et scenarie, hvor arbejdstiden ikke udvikler sig) (jf. PPR 2025, delrapport 2).

Idet fleksibilitet også er en væsentlig faktor ift. fastholdelsen, lyder anbefalingen i PPR på at iværksætte initiativer til øget arbejdstid baseret på fleksibilitet og mulighed for indflydelse på egen arbejdstid (PPR 2022, hovedrapport; PPR 2023, hovedrapport.) Derudover kan der være modsatrettede virkninger for nogle medarbejdergrupper, fx viser PPR, at nedsat arbejdstid kan være med til at øge fastholdelsen blandt seniorer (jf. PPR 2023, delrapport 2b).

Blandt initiativer, der kan bidrage til øget arbejdstid, findes fx fleksibel vagtplanlægning, som imødekommer medarbejdernes mulighed for at gå op i tid, krav om at slå stillinger op på fuldtid mv. (jf. PPR 2025, delrapport 3). Københavns Kommune har i 2024-25 gennemført og evalueret et forsøg med *fleksible arbejdsuger* på udvalgte arbejdspladser på tværs af alle syv forvaltninger.

Tema 7: Senkarrieretiltag

Blandt Københavns Kommunes ansatte på velfærdsområderne har flere faggrupper en høj andel medarbejdere, som i dag er i deres senkarriere, og som derfor på kort og mellemlangt sigt kan forventes at trække sig tilbage fra arbejdsstyrken til fx efterløn, førtidspension, folkepension, tidlige pensionsordninger mv. SOSU-hjælpere og SOSU-assistenten er

blandt de faggrupper, som i dag har den højeste andel 50+ årige (2024-tal, jf. PPR 2025, delrapport 1). Der er derfor et stort potentiale, hvis arbejdspladserne kan lykkes med at få denne medarbejdergruppe til at blive længere på arbejdsmarkedet. (jf. PPR 2025, delrapport 2).

I BUF, SOF og SUF findes en række muligheder for at tilbyde medarbejdere i senkarrieren et mere fleksibelt arbejdsliv – det gælder fx seniorordninger eller seniorstillinger med mulighed for nedsat tid og lønkompensation, seniorkonsulenter med det formål at systematisere udarbejdelsen af senioraftaler, samt andre typer styrkede incitamenter til at arbejde efter pension eller efterløn (jf. PPR 2025, delrapport 1).

I PPR 2023 undersøgte ØKF betydningen af nedsat tid for seniormedarbejders fastholdelse. Resultaterne ledte til en anbefaling om, at forvaltningerne fortsat bør understøtte fastholdelse af seniorer ved at tilbyde seniorer at gøre brug af muligheden for nedsat tid (jf. PPR 2023, hovedrapport).

Tema 8: Løninitiativer i form af fx fastholdelsestillæg

Nøgletallene i PPR viser generelt, at Københavns Kommune aflønner de store faggrupper indenfor velfærdsområderne højere eller på niveau med omegnskommunerne. Gennemsnitslønnen for hovedparten af de store faggrupper indenfor velfærdsområderne er højere i Københavns Kommune end i omegnskommunerne, hele landet og 6-byerne samlet set, og Københavns Kommune er generelt lønførende på undervisningsområdet og det pædagogiske område. (Jf. PPR 2025, delrapport 1).

Hovedparten af puljemidlerne til rekruttering og fastholdelse fra Budget 2022, som udgjorde 75 mio. kr. årligt i perioden 2022 til 2025, blev anvendt til forskellige løninitiativer (primært engangstillæg) målrettet udvalgte faggrupper i de tre velfærdsforvaltninger. En evaluering af fem udvalgte fastholdelsestillæg udført ifm. PPR 2024 viser, at løntillæg i denne form (dvs. éngangsløntillæg, der ydes for kontinuitet i ansættelsen) har begrænset virkning (jf. PPR 2024, delrapport 3). Midlerne fra Budget 2022 er udløbet, og i de efterfølgende budgetter er puljemidlerne generelt ikke udmøntet som løntillæg.

Med de offentlige overenskomstforhandlinger (OK24), herunder midler fra trepartsforhandlingerne, blev der fra 2024 indført markante lønstigninger til flere faggrupper. Dette vil ændre det samlede lønniveau for bl.a. SOSU-personale og pædagoger, der som følge af trepartsaftalen har fået varige faste lønstigninger.

Kilder

- Personalepolitisk Redegørelse 2025 - hovedrapport
- Personalepolitisk Redegørelse 2025 - nøgletal for ansatte i Københavns Kommune 2025 (delrapport 1)

- Personalepolitisk Redegørelse 2025 – rekrutteringsfremskrivning på velfærdsområderne (delrapport 2)
- Personalepolitisk Redegørelse 2025 – udmøntning af midler til fastholdelse og rekruttering (delrapport 3)
- Personalepolitisk Redegørelse 2024 – hovedrapport
- Personalepolitisk Redegørelse 2024 – nøgletal for ansatte i Københavns Kommune 2024 (delrapport 1)
- Personalepolitisk Redegørelse 2024 – evaluering af lønpuljer (delrapport 3)
- Personalepolitisk Redegørelse 2024 – hovedrapport
- Personalepolitisk Redegørelse 2024 – effekten af nedsat tid (delrapport 2b - supplerende analyse)
- Personalepolitisk Redegørelse 2022 – hovedrapport
- Personalepolitisk Redegørelse 2022 – spørgeskemaundersøgelse om årsager til jobskifte (delrapport 2b)
- ØK44 - rekruttering og fastholdelse frem mod budget).