



## BU28 Fastholdelse gennem stærke arbejdsfællesskaber - ledelsesuddannelse, to-voksne og arbejdsmiljø

Børne- og Ungdomsforvaltningen fremlægger budgetnotatet som et initiativ, der kan fastholde flere medarbejdere og ledere på dagtilbuds- og skoleområdet.

### Baggrund

På dagtilbudsområdet er der i dag store udfordringer med at rekruttere og fastholde pædagoger. Personaleomsætningen for pædagoger lå i 2022 på 28 % og på skoler er der stigende udfordringer med at rekruttere og fastholde lærere. Her er personaleomsætningen steget fra 14 % i 2021 til 17 % i 2022.

Der er mange forskellige parametre, der har indflydelse på den enkeltes beslutning om at blive på sin arbejdsplads eller skifte job. I Personalepolitisk redegørelse 2022 blev nuværende og tidligere medarbejdere i Københavns Kommune spurgt til de vigtigste årsager til hhv. at blive på deres arbejdsplads eller skifte job.

På tværs af de store velfærdsprofessioner er de to vigtigste årsager til at blive på arbejdspladsen kollegaerne og indholdet i arbejdet. For lærere og pædagoger er de tre vigtigste årsager til at forlade arbejdspladsen det psykiske arbejdsmiljø, ledelsen og forholdet mellem arbejdstid og opgaver.

Derfor anbefales det at sætte ind med indsatser på 3 felter:

- Uddannelse af ledelser i dagtilbud og skoler
- Øget brug af to-voksne-ordninger i skoler
- Mere hjælp til at forebygge og afhjælpe udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø

Kategorisering	
Need to	
Fastholdelse/rekruttering	x
Rettidig omhu	
Specifik udfordring	
Bevillingsudløb	x
Henvist sag	
Bestilt af politisk parti	
Bestilt af fagudvalg	
Bestilt administrativt	

### Fastholdelse og rekruttering

I Personale politisk redegørelse fra 2022 indgår en analyse af årsagerne til jobskifte indenfor velfærdsfagene i Københavns Kommune. De væsentligste årsager er bl.a. det psykiske arbejdsmiljø, ledelsen og forholdet mellem tid og opgaver. Dagtilbudsledelsesuddannelsen styrker ledelsernes kompetencer til at lede medarbejdernes læring og udvikling, bl.a. gennem tæt inddragelse af medarbejderne i at udvikle konkrete forbedringer. På den måde 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. Det samme gælder for skoleledelsesuddannelsen. Tovoksen-ordninger styrker det kollegiale samarbejde, giver øgede ressourcer til at løse vanskelige opgaver i fx udfordrede klasser og gør det muligt at styrke medarbejderens kompetencer gennem læring i praksis fra en kollega med fx specialpædagogiske eller andre særlige kompetencer. Øget forebyggelse og afhjælpning af udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø vil styrke det psykiske arbejdsmiljø og bidrage til mere attraktive arbejdspladser.

## Indhold

### *Dagtilbudsledelsesuddannelse*

Alle kommunale dagtilbud og et mindre antal selvejende i to af byens fem områder har med udgangen af 2023 gennemført en dagtilbudsledelsesuddannelse. Der er gode erfaringer med ledelsesuddannelsen, der styrker den faglige ledelse ved at opbygge ledernes kompetencer til at lede medarbejdernes læring og udvikling. Det foreslås at udvide dagtilbudsledelsesuddannelsen til de resterende tre områder af byen. Ledelsesuddannelsen bidrager til at styrke den pædagogiske kvalitet ved at give lederne viden om og analyseredskaber til at lede forbedringer af læringsmiljøet i samarbejde med medarbejderne. Den pædagogiske faglighed samt børnenes læring og udvikling er således selve omdrejningspunktet for uddannelsen, og på den måde kan uddannelsen være med til at gøre dagtilbuddene til attraktive, fagligt stærke arbejdspladser.

Forslaget til en udvidelse af uddannelsen er bl.a. udviklet i dialog med pædagogiske ledere og klyngeledere, der deltager i uddannelsen, og de faglige organisationer.

Størstedelen af uddannelsen forløber som forbedringstiltag i egen institution. Disse aktioner ledes af de pædagogiske ledere, der understøttes af klyngeledere og pædagogiske konsulenter. Til at understøtte arbejdet med forbedringstiltagene får ledere og medarbejdere adgang til en række forskningsinformerede temaforløb kaldet kompetencepakker. Med investeringscasen fra overførselssagen 2022-2023 får alle dagtilbud adgang til kompetencepakker, og der skal således være en tæt koordinering mellem dagtilbudsledelsesuddannelsen og denne indsats.

Forvaltningen vil selv drive nogle elementer af uddannelsen, mens der skal foretages en tilbudsindhentning eller evt. et udbud i overensstemmelse med gældende regler på andre elementer af uddannelsen.

### *Ekstra hold på skoleledelsesuddannelsen og bedre tid til forankring*

Det har været nødvendigt at oprette et ekstra hold i Skoleledelsesuddannelsen 2023-2025, så der i august 2023 starter 24 skoleledelser på Uddannelsen. Det skyldes udskiftning i ledelser, der deltog i Skoleledelsesuddannelsen 1.0., og øget efterspørgsel fra skoler i to områder. Det øger udgifter til både mentorer, lokaler og undervisere. Samtidig er der behov for at sikre længere tid mellem undervisningsgangene, så der sikres bedre tid til den lokale forankring.

### *Øget brug af to-voksne ordninger i skoler*

Folkeskolerne i København gør i forvejen brug af to-voksenundervisning i dele af undervisningen, og der er afsat midler, der kan bruges til holdopdeling samt ekstra midler, hvis klasserne overstiger 22 elever. Skolernes brug af to-voksenundervisning varierer dog i formål og omfang. Skoler med små klasser har få eller ingen midler til to-voksne, mens skoler med fyldte klasser vil have flere muligheder for to-voksne. Fire adspurgte skoler havde i 0. og 1. klasse mellem 4 og 12 timer med to voksne om ugen. To-voksenundervisningen benyttes blandt andet til co-teaching, holddeling, læse- eller matematik indsats, udeundervisning og pædagogiske pauser. To-voksenundervisningen varetages i forskellig grad af lærere, pædagoger og medarbejdere med andre kompetencer.

Kollegaer at sparre med til forberedelse og afvikling af undervisningen vurderes som afgørende for medarbejdernes trivsel. Derfor forslås det at afsætte ekstra ressourcer til alle skoler til at styrke prioriterede indsatser med to-voksne. Det kan fx være øget holddeling, praktiske problemstillinger i undervisningen, kreative forløb, alternative undervisningsformer med fokus på bevægelse og udendørsundervisning samt bedre muligheder for at imødekomme den enkelte elevs behov.

#### *Mere hjælp til at 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.

Forvaltningen har i dag 57 forløb pr. måned, men siden 2021 har efterspørgslen på hjælp fra Tidlig Indsats været stigende og er nu så stor, at den månedlige kvote bliver opbrugt allerede inde for de første dage af måneden. Det anbefales derfor at afsætte midler til at købe 30 flere forløb månedligt.

Derudover har Børne- Ungdomsforvaltningen siden 2021 haft en HR-taskforce, som BUU 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. Siden juni 2021 har HR-taskforcen haft sager på 14 skoler og 28 institutioner og oplever en stigende efterspørgsel på support. Taskforcen har således brug for mere kapacitet, hvis der også skal kunne sættes ind forebyggende, før problemerne bliver store. Derfor anbefales det at udvide HR-taskforcen med et ekstra konsulentårsværk.

## **Økonomi**

### *Ledelsesuddannelse*

Det er forudsat, at uddannelsen skal kunne omfatte ca. 240 ledere, pædagogiske konsulenter mv., heraf 20 ledere fra det selvejende område. På det kommunale område er uddannelsen obligatorisk at deltage i, mens det for de selvejende er et frivilligt tilbud, da kommunen ikke kan pålægge dem deltagelse. Antallet af ledere fra det selvejende område er fastsat med afsæt i erfaringerne fra første runde. Der er afsat midler til en ekstern leverandør til dele af uddannelsen, interne undervisere, licenser, bøger, lokaler og forplejning mv. samt 20 pct. i overhead til udbud/indhentning af tilbud, tilrettelæggelse af det samlede forløb, aftaler med oplægsholdere, lokaler mv. Der er desuden afsat midler til implementeringsunderstøttelse fra én pædagogisk konsulent pr. område, inkl. et overhead på 72.250 kr. pr. årsværk.

Et ekstra hold til skoleledelsesuddannelsen øger som nævnt ovenfor behovet for mentorer, lokaler og undervisere. Samtidig er der behov for at sikre mere tid til forankring lokalt mellem undervisningsgangene. Merudgiften for dette vil være ca. 0,5 mio. kr.

#### To-voksenordninger

Der er regnet med én ekstra medarbejder pr. almen folkeskole – 61 folkeskoler i alt. Lønnen er beregnet svarende til gennemsnittet af lærer og pædagoger på skoleområdet, tilføjet overhead på 72.250 kr. pr. årsværk. Forslaget indføres fra skoleåret 2024/25.

#### Forebyggelse og håndtering af udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø

Det anbefales derfor at afsætte midler til at købe 30 flere Tidlig indsats forløb hos AMK månedligt. Det svarer en udgift på 156.000 kr. pr. måned (1,872 mio. kr. årligt). Udgiften til et ekstra konsulentårsværk til HR-taskforcen er 875.000 kr. årligt inkl. overhead.

**Tabel 1 - Oversigt over ønskets aktiviteter på alle styringsområder**

Aktiviteter i forslaget 1.000 kr., 2024 p/l	Styringsområde	2024	2025	2026	2027	I alt
Udbredelse af dagtilbudsledelsesuddannelsen til hele byen	Service	3.442	5.740	3.092	-	12.274
Skoleledelsesuddannelsen	Service	500	500	-	-	1.000
To-voksenordninger	Service	15.200	36.500	36.500	36.500	124.700
Forbedret psykisk arbejdsmiljø	Service	2.747	2.747	2.747	2.747	10.988
<b>Udgifter i alt (netto)</b>		<b>21.889</b>	<b>45.487</b>	<b>42.339</b>	<b>39.247</b>	<b>148.962</b>

## Risikovurdering og proces

Forslaget til udbredelse af dagtilbudsledelsesuddannelsen er baseret på erfaringer med den første runde af uddannelsen, herunder beregningen af økonomi, og der vurderes derfor at være en begrænset risiko forbundet med gennemførelsen af den.

## Tekniske oplysninger

### Bevillingstekniske oplysninger

**Tabel 2. Udgifter til service**

1.000 kr., 2024 p/l	Udvalg	Bevilling	Indtægt/udgift	2024	2025	2026	2027	I alt
Udbredelse af dagtilbudsledelsesuddannelsen til hele byen	BUU	3310	U	3.442	5.740	3.092	-	12.274
Skoleledelsesuddannelsen	BUU	3330	U	500	500	-	-	1.000
To-voksenordninger	BUU	3330	U	15.200	36.500	36.500	36.500	124.700
Forbedret psykisk arbejdsmiljø	BUU	3360	U	2.747	2.747	2.747	2.747	10.988
<b>Serviceudgifter i alt</b>				<b>21.889</b>	<b>45.487</b>	<b>42.339</b>	<b>39.247</b>	<b>148.962</b>

## Øvrige tekniske oplysninger

### Bydele

Bydækkende: x										
Bispebjerg		Indre by		Vesterbro/ Kgs. Eng- have		Valby				Udenbys
Nørrebro		Østerbro		Brønshøj/ Husum		Vanløse				
Adresse										

### Tidligere afsatte midler

1.000 kr., løbende p/l	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Budgetaftale 2019							
Overførselssagen 2018-19							
Budgetaftale 2020							
Overførselssagen 2019-20							
Budgetaftale 2021			1.800	2.400	1.800		
Overførselssagen 2020-21 (hhv. service og finansposter)			1.000 -200	2.000 -300	1.000 -300		
Budgetaftale 2022							
Overførselssagen 2021-22							
Budgetaftale 2023							
Overførselssagen 2022-23							
<b>Afsatte midler i alt</b>							