BU24 Fastholdelse af dygtige medarbejdere og ledere i dagtilbud og skoler

Børne- og Ungdomsforvaltningen fremlægger på bestilling fra BUU et budgetnotat med initiativer, der kan styrke medarbejdere og lederes tilknytning til arbejdspladsen på dagtilbuds- og skoleområdet.

Kategorisering	
Need to	
Fastholdelse/rekruttering	X
Rettidig omhu	
Specifik udfordring	
Bevillingsudløb	X
Henvist sag	
Bestilling fra politisk parti	
Bestilling fra borgermesterforum eller tværgående pakke	
Bestilt af fagudvalg	
Bestilt administrativt	

Resume

Forslaget indeholder 4 forskellige indsatser, der bygger videre på tidligere indsatser, der har betydning for fastholdelse og rekruttering. Det foreslås derfor, at der træffes beslutning om at afsætte 42 mio. kr. årligt i 4 år til forankring af dagtilbudsledelsesuddannelsen, praksisnær support til ledere omkring sygefraværsindsatsen, mentorordning på skoler for nyansatte lærere samt ekstra ressourcer til skolernes arbejde med at forebygge voldsomme hændelser.

Fastholdelse og rekruttering

Der er fortsat omfattende rekrutteringsudfordringer på både dagtilbuds- og skoleområdet. En situation, der vil fortsætte mange år endnu. Det er helt afgørende at fortsætte indsatserne og understøtte fokus på et godt arbejdsmiljø, god ledelse og stærke arbejdsfællesskaber i alle dagtilbud og skoler.

Rekrutteringsfremskrivningen i Personalepolitisk redegørelse 2025 viser, at Børne- og Ungdomsforvaltningen vil mangle 770 pædagoger og 200 lærere i 2035. Samtidig er personaleomsætningen steget for alle de store faggrupper, bortset fra et mindre fald for pædagogerne.

Det er også sket et fald i personaleomsætningen for ledere på skoler og i klynger, men det er meget svært at rekruttere lederne, og over 30 % af de opslåede stillinger fører ikke til en ansættelse.

Samtidig viser arbejdsulykkesdata fra 2024 og resultater fra Trivselsundersøgelsen 2025, at antallet af voldsomme hændelser på skoler er højt, og andelen af medarbejdere, der oplever voldsomme hændelser, er steget.

Baggrund

I 2025 udløber bevilling fra budget 2022 til "Rekruttering og fastholdelse på velfærdsområderne" på 41,1 mio. kr. Budgetnotatet er dermed en videreførelse af bevillingen. Forslaget skal ses som supplement til tidligere igangsatte fastholdelses- og rekutteringsindsatser.

Indhold

Forankring af dagtilbudsledelsesuddannelsen (3,7 mio. kr. i 2026 og 5,2 mio. kr. i 2027- 2029.)

Følgeforskningen i forbindelse med dagtilbudsledelsesuddannelsen har vist, at systematisk arbejde med faglig ledelse skaber mærkbare forbedringer af læringsmiljøerne målt via KIDS, der er redskab til kvalitetsudvikling i dagtilbud. For at fastholde pædagogiske ledere og styrke udviklingen af pædagogisk kvalitet til gavn for børnenes trivsel, læring og udvikling foreslås det at afsætte midler til at forankre dagtilbudsledelsesuddannelsens systematikker samt at tilbyde læringsforløb for nye ledere, den tværfaglige support og det selvejende område. Indsatsen forankres dels bydækkende og i de fire områder.

Udover KIDS, som er et redskab til at evaluere og udvikle pædagogisk kvalitet, arbejdes der med pædagogisk analyse til analyse og forbedring af den lokale praksis samt kompetencepakker, som er praksisnære læringsforløb for hele medarbejdergrupper. Området driver, leder og følger op på indsatserne bl.a. gennem læringssamtaler og samarbejder med den bydækkende konsulent om forankring af indsatsen. Forslaget læner sig op ad modellen for forankring af skoledelsesuddannelsen – Strategisk skoleledelse, hvor bevillingsudløbet blev finansieret i budget 2025.

Der afsættes ressourcer til et årsværk i hvert af de fire områder til at understøtte den videre implementering af de centrale elementer i uddannelsen og et årsværk til den bydækkende support.

Sygefravær (der afsættes 1,8 mio. kr. årligt i årene 2026-29)
Selvom sygefraværet de sidste år har været faldende i Børne- og Ungdomsforvaltningen, ligger det stadig højt i dagtilbud og skoler. Højt sygefravær presser hverdagen i dagtilbud og skoler, og det går ud over både kvaliteten i opgaveløsning og de kolleger, der skal dække ind for fraværende kolleger. Det er en kontinuerlig og ofte krævende ledelsesopgave at forebygge og håndtere sygefravær. Og nogle gange er det en opgave, det kan være svært at få tid til og holde fokus på i en travl hverdag.

Derfor har forvaltningen afprøvet en ny indsats, hvor interne konsulenter fra forvaltningen yder helt praksisnær support til de enkelte klynge- og skoleledelser i form af blandt andet

- Trin-for-trin gennemgang af IT-systemet til understøttelse af sygefraværsopgaven.
- Systematisk gennemgang af klyngens/skolens sygefravær og introduktion til data om sygefravær
- Sparring på systematisk arbejde med sygefraværsopgaven.
- Ledelsessparring på konkrete sager.

Indsatsen har vist sig at være meget relevant for ledelserne og ruster dem til at løse sygefraværsopgaverne bedre. Det anbefales derfor at udbrede indsatsen til hele byen.

Det afsættes ressourcer til to ekstra årsværk til at supplere de eksisterende ressourcer til opgaven i forvaltningens HR-enhed.

Mentorordning for nyuddannede nyansatte lærere på skoler (5 mio. kr. årligt i 2026-2029.)
I budget 2023 blev der afsat midler til, at skolerne lokalt skulle sikre en god introduktion og en mentorordning for nyuddannede lærere. Midlerne er blevet meldt ud til skolerne baseret på elevtal. Der er kun finansiering i årene 2023-2025.

Skolerne har fortsat en vigtig opgave med at sørge for, at nye medarbejdere kommer godt fra start. Og en god modtagelse øger chancerne for at medarbejderne kan fastholdes længere tid på arbejdspladsen. Rekrutteringsudfordringen på lærerområdet er stigende, og i 2024 førte 23,2 % af stillingsopslagene ikke til en ansættelse.

Midlerne udmøntes i skolernes budget i forhold til elevsatsen, gennemsnitligt ca. 70.000 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 (31,6 mio. kr. årligt i 2026 og 30 mio. kr. årligt i 2027-2029.)
Arbejdsulykkesdata fra 2024 og resultater fra Trivselsundersøgelsen 2025 viser, at antallet af voldsomme hændelser på skoler er højt, og andelen af medarbejdere, der oplever voldsomme hændelser, er steget.

Med budgetaftalen i 2020 blev der besluttet indsatser for at forebygge konflikter, vold og trusler på special- og almenskoler. Som led heri blev der i samarbejde med Arbejdsmiljø København og de faglige organisationer udviklet værktøjet "Konflikthåndteringsmetoden - Styrk trivsel og tryghed". Konflikthåndteringsmetoden er både et forebyggende værktøj og samtidig et dialogisk værktøj, når medarbejdere skal følge op på og håndtere vold, voldsomme hændelser og udadreagerende adfærd fra et barn eller en børnegruppe, da det giver medarbejderne viden om og indsigt i at agere hensigtsmæssigt og konfliktnedtrappende i forhold til barnet/børnegruppen i lignende situationer,

I perioden 2020-2024 har 54 ud af 72 special- og almenskoler deltaget i indsatsen svarende til 75% af alle skoler. Skoler vil fremadrettet fortsat have mulighed for at blive introduceret til eller få genopfrisket metoden i samarbejde med Arbejdsmiljø København. Skolernes tilbagemelding er, at metoden er meget relevant og gør en positiv forskel, når det er godt forankret i skolens praksis. Men det kræver tid at implementere metoden og arbejde med den helt ud i alle teams på en skole og KKFO.

Alle skoler skal:
- Have en systematisk tilgang at forebygge og et beredskab til at håndtere og følge op på voldsomme hændelser.
- Både tilgang og beredskab skal være kendt og bruges af alle medarbejdere på skolen
- Have dialog i skolebestyrelsen om tilgangen til forebyggelse af voldsomme hændelser på skolen, skolens brug af ordensbekendtgørelse og forældrenes rolle i forhold til det.

Derfor foreslås det at afsætte ekstra ressourcer til skolernes systematiske arbejde med at forbygge og håndtere voldsomme hændelser. Midlerne udmøntes i skolernes budget i forhold til elevsatsen svarende til i gennemsnit ca. 400.000 kr. pr. skole. 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.

Tabel 1. Oversigt over ønskets aktiviteter på alle styringsområder

1.000 kr., 2026 p/l	Styrings-område	2026	2027	2028	2029	I alt
Forankring af dagtilbudsledelsesuddannelsen (5 årsværk)	Service	3.700	5.250	5.250	5.250	**19.450**
Praksisnær support til sygefraværsopgaven (2 årsværk)	Service	1.820	1.820	1.820	1.820	**7.280**
Mentorordning på skoler	Service	5.000	5.000	5.000	5.000	**20.000**
Ekstra ressourcer til at forebygge voldsomme hændelser på skoler	Service	31.550	30.000	30.000	30.000	**121.550**
Udgifter i alt (netto)		**42.070**	**42.070**	**42.070**	**42.070**	**168.280**

Tidligere afsatte midler

I budget 2022 blev der afsat midler til fastholdelses- og rekrutteringsløntillæg til pædagoger. Denne bevilling udløber i 2025, indsatserne beskrevet i nærværende budgetnotat er ikke lønkroner, men til centrale indsatser der fremmer fastholdelse.

I budget 2023 blev der afsat midler til mentorordning på skoler i årene 2023-2025.

1.000 kr., løbende p/l	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Budgetaftale 2022		35.800	35.800	35.800	35.800	143.80
Budgetaftale 2023			4.000	5.100	3.300	1.240
Afsatte midler i alt			**39.800**	**40.900**	**39.100**	**156.20**

Administrativt bilag

Bevillingstekniske oplysninger

Tabel 2. Udgifter til service

1.000 kr., 2026 p/l	Udvalg	Bevilling	Indtægt/ udgift	2026	2027	2028	2029	I alt
Forankring af dagtil-budsledelsesuddannel-sen (5 årsværk)	BUU	3310	U	3.700	5.250	5.250	5.250	**19.450**
Praksisnær support til sygefraværsopgaven (2 årsværk)	BUU	3310	U	1.820	1.820	1.820	1.820	**7.280**
Mentorordning på sko-ler	BUU	3330	U	5.000	5.000	5.000	5.000	**20.000**
Ekstra ressourcer til at forebygge voldsomme hændelser på skoler	BUU	3330	U	31.550	30.000	30.000	30.000	**121.550**
Serviceudgifter i alt				**42.070**	**42.070**	**42.070**	**42.070**	**168.280**

Øvrige tekniske oplysninger

Bydele

Bydækkende: ☒											
Bispebjerg	☐	Indre by	☐	Vesterbro/Kgs. Enghave	☐	Valby	☐	Amager Øst	☐	Udenbys	☐
Nørrebro	☐	Østerbro	☐	Brønshøj/Husum	☐	Vanløse	☐	Amager Vest	☐		
Adresse											