



Investering i bedre vikardækning på skoler

Kort resumé: Skolerne i Københavns kommune benytter timelønnede vikarer i forskelligt omfang. Samtidig er der enighed blandt skoleledere om, at brug af timelønnede vikarer så vidt muligt bør undgås for at sikre en stabil hverdag for alle børn med kendte voksne. Det foreslås derfor at udbrede kendskabet til god praksis for vikardækning ved at investere i vidensdeling og forbedret IT-understøttelse med henblik på omlægning af skolernes praksis.

Fremstillende forvaltning: Børne- og Ungdomsforvaltningen

1. Beskrivelse af forslag (fremgangsmåde og effekt)

På en workshop om ressourceplanlægning blandt skoleledere i Københavns Kommune i september 2024 pegede nogle skoleledere på, at de har en udfordring med at holde vikarudgifter nede. I 2024 blev der brugt 118,4 mio. kr. på timelønnede vikarer.

Et datatræk over brugen af timelønnede vikarer viser, at der er stor spredning i forbruget imellem skolerne. Forbruget varierer fra ca. 10.000 kr. pr. klasse til 100.000 kr. pr. klasse. Gennemsnitligt blev der brugt ca. 60.000 kr. pr. klasse. Samtidig er der stor enighed blandt skoleledere om, at brug af timelønnede vikarer så vidt muligt bør undgås for at sikre en stabil hverdag for alle børn med kendte voksne – bl.a. i tråd med Mangfoldige Børnefællesskaber.

Årsagerne til den store spredning i udgifter til timelønnede vikarer er undersøgt nærmere ved at gennemføre 10 interviews med forskellige skoler. Interviewene har vist, at skoler med lavt brug af timelønnede vikarer på forskellig vis lykkes med at dække planlagt og akut fravær internt.

Der kan peges på nedenstående 4 greb blandt de skoler, som lykkes med lavere vikarforbrug. Skolerne benytter grebene meget forskelligt, men fælles for disse greb er, at de forudsætter fleksible skemaer i et omfang, som kan fastlægges af ledelsen. Ligeledes kan der indgås aftaler om i hvilket omfang den interne vikardækning skal ske indenfor årgange eller på tværs af årgange.

Greb til intern vikardækning ved planlagt fravær

1. Medarbejderstyret intern dækning af planlagt fravær. Dette kan f.eks. ske via koordinatorer eller årgangsteams. Dette kan indebære fleksible skemaer, som gør det muligt for lærerne selv at flytte rundt på timer/undervisning.
2. Ledelsesstyret intern dækning af planlagt fravær.

Greb til intern vikardækning ved akut fravær

1. Medarbejderstyret intern dækning ved akut fravær. Dette kan f.eks. indebære en aftale om, at 1. sygedag dækkes af vikarer og at 2.-5. sygedag dækkes af fastansatte.

2. Ledelsesstyret intern dækning ved akut fravær. Her kan der ligeledes være lavet aftaler om, hvordan 1. og efterfølgende sygedage dækkes.

Investering

Det foreslås på baggrund af ovenstående undersøgelse at indføre *en fælles målsætning om god praksis for vikardækning*, som indebærer, at både planlagt og akut fravær så vidt muligt skal dækkes af kendte fastansatte medarbejdere. Indenfor denne målsætning vil den enkelte skoleledelse fortsat have frihed til at vælge de greb, der bedst passer til skolens behov og det aktuelle lærerkollegie. Den fælles målsætning skal sikre, at skolens børn og unge i højere grad vil opleve kontinuitet og genkendelighed, idet de i højere grad ved både planlagt og akut fravær vil møde kendte voksne.

For at sikre den fælles målsætning er det nødvendigt at investere i:

1. Vidensdeling om god praksis for vikardækning og skemalægning
2. Øget understøttelse af skoleledelserne i AF og områderne
3. Forbedret IT-understøttelse

Vidensdeling om god praksis for vikardækning og skemalægning

Skemalægning er en central del af skoleledelsens opgave. Det er også en kompliceret og tidskrævende opgave, der har store implikationer for skolens drift, lærernes arbejdsforhold og trivsel – og ikke mindst elevernes læring. Når der skal ske grundlæggende forandringer i en skoles skemalægning, herunder hvordan man vikardækker, kræver det derfor dedikeret tid for skoleledelsen til at arbejde med denne forandring.

For at sikre en succesfuld implementering af de foreslåede initiativer, er det derfor nødvendigt at frikøbe tid til skolernes ledelser, så de kan sikre implementering af nye metoder og indgå i dialog og vidensdeling med kollegaer om denne forandring. Det er op til den enkelte skole, hvor denne opgave ligger bedst placeret – og det kan således både være en afdelingsleder, viceskoleleder eller skolelederen. Frikøbet er en strategisk investering, der tillader skoleledelsen at dedikere tid og ressourcer til at lede omstillingsprocessen. Forandringen vil bl.a. kræve ændringer i beskrivelsen og forventningsafstemningen vedr. lærernes skemaer. Det kan f.eks. betyde, at det gøres tydeligere i skemalægningen, at nogle timer er fleksible, så lærerne kan indgå i vikardækning, hvis det bliver nødvendigt.

Det foreslås at investere i vidensdeling om god praksis for ressourceplanlægning blandt lederne ved at etablere et forum af skoleledere på skoler, som lykkes med et meget lavt forbrug af timelønnede vikarer. Det erfarne forum kan dele erfaringer og efterfølgende lære fra sig, så alle skoler i København involveres. Vidensdelingen er afgørende i en omstillingsproces, fordi det kan give skolelederne adgang til konkrete og praksisnære løsninger, samtidig med at der skabes en platform for gensidig støtte og samarbejde. Det er bl.a. vigtigt at formidle viden og sparring om, hvordan skoleledere bedst kan samarbejde med deres lærerkollegie i en overgangsperiode, så omstillingen sker på en bæredygtig og effektiv måde, som er tilpasset den enkelte skole.

Der afsættes 1,9 mio. kr. til frikøb af skoleledere eller relevante medarbejdere fordelt på hhv. 2025 og 2026. Frikøb af skolelederne indebærer, at lederne vikardækkes for at kunne indgå dedikeret i vidensdeling. Konkret er der beregnet 2 dages frikøb (2 dage * 7,4 timer * 628 kr. i timeløn pr. skoleleder) af 10 skoleledere, der kan indgå i et vidensdelingsforum. De 10 frikøbte skoleledere, skal efterfølgende understøtte forandringen og omlægningen hos de resterende skoleledere. Samtidig er der afsat 5 dages frikøb af alle

76 skoleledere, som skal indgå i den brede vidensdeling (5 dage * 7,4 timer * 628 kr. i timeløn pr. skoleleder). Den konkrete plan for vidensdeling kan udarbejdes i et samarbejde mellem områdesupporten og en centralt placeret projektledelse, som der ligeledes afsættes midler til i 2025 og 2026. I den konkrete plan kan der flyttes rundt på timerne, så f.eks. forskellige hold af skoleledere kan deltage i varierende grad.

Øget understøttelse af skoleledelserne

Skolelederne modtager i dag støtte fra de Administrative Fællesskaber (AF) til opfølgning på skolernes økonomi gennem regelmæssige møder, der fokuserer på skolernes samlede budget og forbrug. Det foreslås, at AF fremadrettet skal understøtte skolelederne med løbende opfølgning på vikarforbruget. Samtidig foreslås det, at områdesupporten kan bidrage med at sikre den fortsatte vidensdeling og sparring mellem skolelederne omkring ressourceplanlægning.

Forbedret IT-understøttelse af ressourceplanlægningen

De skoler, som er lykket godt med en omstilling af deres vikardækning har haft et fokus på at sikre gennemsigtighed omkring 'fleksible timer' i lærernes skemaer. Det betyder f.eks. at nogle timer kan være angivet med en farve, så læreren ved, at der kan forekomme ændringer. Flere skoler har god erfaring med selvvalgte IT-systemer, som kan understøtte fleksibilitet i planlægningen bedre end det system, som i dag tilbydes på alle Københavns skoler.

Et forbedret IT-system, som tillader en kategorisering af timer kan fremme forudsigeligheden for lærerne ved at gøre det tydeligt, hvornår der kan opstå ændringer. Nogle skoleledere, som ikke har indført fleksibelt skemalægning endnu, har været bekymret for det uforudsigelige ved fleksibiliteten, og derfor er det rette IT-system en nødvendig forudsætning for at sikre en optimal planlægning.

Der afsættes derfor midler til en IT-projektleder i 2025-26, som skal varetage indledende markedsafdækning samt stå for implementeringen af et nyt IT-system. Derudover skal der afsættes udviklingsmidler til Koncern IT til udarbejdelse af krav samt varige midler til licensomkostninger og merudgifter til teknisk systemejerskab. Der er ikke udgifter til indkøb af selve IT-systemet, men til licenser og teknisk systemejerskab. Udgifterne til licenser og teknisk systemejerskab er estimeret på baggrund af erfaringer med lignende systemer. Endelig afsættes der 0,8 mio. kr. til oplæring i det forbedrede IT-system. Dette dækker frikøb af medarbejdere på alle skoler, så de kan deltage i 3 dages workshop (3 dage * 7,4 timer * 387 kr. i timen pr. medarbejder * 76 skoler = 652.000 kr.) samt midler til udarbejdelse af læringsmateriale - f.eks. i form af video produceret af en student (193.000 kr.).

Inddragelse

Forslaget er drøftet med de faglige organisationer 'Skoleleder Foreningen København' (SKK) og 'Københavns Lærerforening' (KLF), som er enige i målsætningen om at sikre flest mulige kendte voksne og at arbejde målrettet med at mindske forbruget af timelønnede vikarer - særligt i lyset af den virkelighed, som skolerne skal omstille sig til med 'Mangfoldige Børnefællesskaber'.

SKK bemærker, at det er væsentligt at have blik for den store kompleksitet, som kendetegner ressourceplanlægningen på en skole. Kompleksiteten handler om, hvordan den enkelte skole kan vikardække med de fastansatte lærere. Kompleksiteten handler også om de forskellige årsager, der kan være til, at skolerne i perioder har et særligt behov for

timelønnede vikarer. Det kan f.eks. være overgange i planlægningen, som vedrører særlige børnegrupper f.eks. tilbageslutning af børn i forbindelse med dagbehandling eller børn tilknyttet ordningen 'Ny i København'. Det kan også skyldes overgange med medarbejdere, der vender tilbage efter sygefravær eller overgange mellem opsigelser.

SKK bakker desuden op om, at et forbedret IT-system kan understøtte den komplekse proces, som løbende ressourceplanlægning kan være, med et overblik over ledige ressourcer i perioder med fravær. SKK bemærker dog også, at løsningen ikke alene er et forbedret IT-system. Forandringen kalder på en kulturforandring på skolerne. I den forbindelse er SKK bekymrede for, at lærerne kan komme til at bruge for meget tid på planlægning og understreger, at det er væsentligt, at lærernes fokus skal være på børnene og på undervisningen.

Fra de 10 nævnte interviews med skoleledere kan der desuden peges på, at nogle skoler, som allerede har en meget effektiv styring og planlægning af intern vikardækning er kritiske over at skulle miste midler, som ville kunne bruges til flere fastansatte.

Effektivisering

Interviewrækken viste, at enkelte skoler er lykkedes med at nedbringe forbruget af timelønnede vikarer betydeligt inden for få år ved mere systematisk at omlægge praksis og dække planlagt fravær internt, hvilket har frigivet midler. Andre skoler med et højere forbrug er bevidste om, at de indimellem betaler dobbelt for at få dækket timer, når nogle lærere er på tur med en klasse eller for eksempel er på uddannelse.

Med den foreslåede indsats vurderes det, at man kan nedbringe forbruget af timelønnede vikarer svarende til 12 uger om året pr. skole. Timesatsen for en lærervikar er i gennemsnit 285 kr. Det giver i alt en varig effektivisering på 9,9 mio. kr., hvilket i gennemsnit er 126.000 kr. pr. skole. Beregningen er foretaget på baggrund af skoler, som er lykkedes med at nedbringe vikarudgifterne betydeligt på få år ved en bevidst styring målrettet nedbringelse af timelønnet vikarforbrug.

Effektiviseringen kan indfries fra skoleåret 26/27 med 2,7 mio. kr. i 2026, 6,6 mio. kr. i 2027 og fuld indfrielse i 2028 på 9,9 mio. kr. I beregningen er der taget højde for, at det tager tid at implementere det nye IT-system og implementere ændringer i teamstrukturerne på de skoler, hvor det ønskes. Derfor er der først fuld implementering fra skoleåret 27/28.

2. Økonomi

Københavns Kommunes udgifter til timelønnede lærervikarer er i 2024 118,4 mio. kr. Der gives ikke et decideret budget til timelønnede vikarer. I budgetmodellen på skoleområdet gives 3 procent af de samlede lønudgifter som skolerne råder over til timelønnet vikarer, som skolerne råder over, men i praksis blev der i 2024 brugt ca. 5 procent.

Der er eksempler på, at nogle skoler i København er lykkedes med at nedbringe deres vikarforbrug markant ved målrettet at dække planlagt og akut fravær internt så vidt muligt.

På den baggrund og med implementering af den foreslåede indsats forventes det, at forbruget af timelønnede vikarer kan reduceres med, hvad der svarer til 12 uger årligt pr. skole. Med den gennemsnitlige timeløn for en lærervikar på 285 kr. resulterer dette i en samlet varig besparelse på 9,9 mio. kr. Dette svarer til en gennemsnitlig effektivisering pr. skole på ca. 126.000 kr.

Det bemærkes, at forslaget har haft fokus på undersøgelse af timelønnede vikarer ansat direkte på skolerne – dvs. interne vikarer. Derudover er der et årligt forbrug til eksterne vikarbureauer på skoleområdet på i alt 2,0-3,0 mio. kr., som fordeler sig på ca. 30 skoler. Der er ikke medregnet et effektiviseringspotentiale vedr. brugen af vikarer fra eksterne vikarbureauer på skoleområdet, men det vil være oplagt i vidensdelingen om den gode praksis også at undersøge mulighederne for at nedbringe disse udgifter for at sikre flest muligt kendte voksne i undervisningen.

Tabel 1. Forslagets samlede økonomiske konsekvenser

	1.000 kr. 2026 p/l						
	Styrings- område	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Varige ændringer (effektiviseringer og drift)							
Sparede udgifter som følge af bedre skemalægning til timelønnede vikarer	Drift		-3.300	-6.600	-9.900	-9.900	-9.900
Forventede ekstra licensudgifter til forbedret IT-system	Drift		500	1.000	1.000	1.000	1.000
Udgifter til teknik systemejerskab vedr. IT-system	Drift		150	150	150	150	150
Samlet varig ændring			-2.650	-5.450	-8.750	-8.750	-8.750
Implementeringsomkostninger (midler fra investeringspuljen)							
Frikøb af skoleledere til vidensdeling	Drift	930	930				
Oplæring i det forbedrede IT-system inkl. udarbejdelse af læringsmateriale	Drift		845				
Projektledelse (planlægning af vidensdeling)	Drift	350	350				
IT-projektleder (BUF)	Drift	350	700				
Udgifter til specialistressourcer (KIT)	Drift	400	800				
Samlede implementeringsomkostninger		2.030	3.625				
Samlet økonomisk påvirkning		2.030	975	-5.450	-8.750	-8.750	-8.750
Tilbagebetalingstid baseret på Serviceeffektivisering	3						
Tilbagebetalingstid baseret på Totaløkonomi	3						

Noter til alle tabeller: Forslaget skal udarbejdes i 2026 p/l, men forslag der udmøntes i overførselssagen udmøntes i 2025 p/l, mens forslag der udmøntes med budgettet udmøntes i 2026 p/l. Alle effektiviseringer er angivet med negativt fortegn (-).

3. Implementering og opfølgning

Tabel 2. Opfølgningsmål

Opfølgningsmål	Hvordan måles opfølgningsmålet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
Implementering og anvendelse af investeringsmidler			

Vidensdeling om god praksis for vikardækning og skemalægning	På møder i Organisation og HR	Organisation og HR	Løbende og på statusmøder i Organisation og HR
Øget understøttelse af skoleledelser	På møder i AF	Administrative fællesskaber (AF)	Løbende og på statusmøder i AF og områdesupporten
Nyt IT-system	Systemet er indkøbt	Organisation og HR	Løbende og på statusmøder m.l. Organisation og HR og ARC
Realisering af effektiviseringer			
Effektivisering på vikarforbrug	Ved at måle et lavere forbrug af timelønnede vikarer	Administrative fællesskaber (AF)	Løbende og på statusmøder i AF og områdesupporten

4. Risikovurdering

Nogle skoler, som kører med faste skemaer, er bekymrede for at omlægningen til fleksible skemaer er en dyr løsning. Det er sandsynligt, at nogle skoler med meget højt forbrug af timelønnede vikarer også vil skulle omlægge disse midler til ekstra fastansatte for at sikre tilstrækkelig med fleksibilitet i skemalægningen. Det vurderes imidlertid at risikoen for, at enkelte skoler i en periode vil opleve øgede udgifter, er lige så stor som muligheden for at opnå den beregnede effektivisering. Dermed vurderes den samlede risiko i forhold til realisering af effektivisering at være lav. Der vurderes at være lav risiko for at implementeringen af investeringsdelen forsinkes og dermed også at effektiviseringen forsinkes. Det skyldes bl.a. at IT-forbedringen forventes mulig indenfor kendte systemer. Der er altså ikke tale om at ny-udvikle et system.