

## Budget 2027-30 –afrapportering på yderligere indsatser der understøtter tidlig indsats på børne - og ungeområdet:

### - Tabt arbejdsfortjeneste

#### Baggrund, beskrivelse og formål

Baggrunden for denne analyse er Greve Kommunes stigende udgifter til tabt arbejdsfortjeneste<sup>1</sup> (TA) hvor der er konstateret en kontinuerlig økonomisk vækst på området.

TA er en varig kommunal udgift, fordi der altid vil være børn og unge med betydelig og varigt nedsat funktionsevne eller alvorlige helbreds- og trivselsudfordringer, som nødvendiggør pasning i hjemmet. Behovet kan udspringe af medfødte funktionsnedsættelser, kroniske sygdomme, erhvervede skader samt komplekse psykiske og sociale problemstillinger.

Analysen kortlægger igangværende børnesager, hvor der er bevilliget TA, med henblik på at belyse årsagerne til bevillingerne og undersøge om forebyggende indsatser kan nedbringe udgifterne til TA på længere sigt.

#### Data

Der har været en stigning i udgifter til TA siden 2021.

| År    | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          |
|-------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Beløb | 15,4 mio. kr. | 16,4 mio. kr. | 19,8 mio. kr. | 28,8 mio. kr. | 34,7 mio. kr. |

Stigningen skyldes:

- De samlede udgifter til TA stiger

---

<sup>1</sup> Tabt arbejdsfortjeneste (TA) ydes til forældre, der enten reducerer eller ophører med deres arbejde for at passe et barn med et tydeligt og varigt nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne. Målgruppen er familier med børn, der har omfattende støttebehov i hverdagen. Det kan f.eks. være børn med svære udviklingsforstyrrelser, autisme, funktionsnedsættelser eller somatiske sygdomme. TA bevilges, når barnets behov ikke vurderes i tilstrækkelig grad at kunne dækkes gennem dagtilbud, skole eller andre støttemuligheder, og når forældrenes tilstedeværelse vurderes at være nødvendig for barnets trivsel og behandling.

- Der er stigende antal TA-sager
- Varigheden af TA-forløb bliver længere.

Der er udarbejdet analysemateriale, der peger på årsager og tendenser i forhold til bevillingerne. I marts 2026 var der 175 børnesager, hvor der var en bevilling på TA (fuld og delvis TA.)

Flere børn udredes og diagnosticeres end tidligere, hvilket øger antallet af familier, der opfylder betingelserne for TA. Målgruppen for TA er omfattet af flere forskellige kategorier, hvoraf kun nogle af dem er relevante i denne analysesammenhæng.

En fordeling efter funktionsnedsættelse viser en stigning i antallet af børn og unge med psykiatriske diagnoser og komplekse udviklingsforstyrrelser i TA-målgruppen.

Fokus i denne analyse er på børn med psykiske diagnoser, da fysiske lidelser ofte er varige og ikke i væsentlig grad kan påvirkes økonomisk. Der vurderes derfor ikke at være et økonomisk potentiale i målgrupper med fx fysisk funktionsnedsættelse eller cancer, som fortsat vil være omfattet af TA og dermed medføre uundgåelige udgifter.

| <i>Kategori</i>                                              | <i>Antal børn</i> |
|--------------------------------------------------------------|-------------------|
| Psykisk funktionsnedsættelse (f.eks. Autisme, ADHD)          | 109               |
| Fysisk funktionsnedsættelse (f.eks. multihandicap, diabetes) | 54                |
| Anden lidelse, ingen diagnose (f.eks. cancer, angst)         | 20                |

Bemærkning: Nogle børn er registreret i flere kategorier, men det er tydeligt, at psykiske funktionsnedsættelser er den primære årsag til bevilling af kompensation.

Analysen peger på en særlig forbindelse mellem bevillinger af TA og skolevægring samt behov for kortere dage i skole og dagtilbud i kombination med, at barnet er diagnosticeret med autisme og/eller ADHD. Diagnosen kan være stillet både før og efter den oprindelige bevilling af TA. Samtidig viser datamaterialet, at der sker en bevægelse ift. elevens undervisningstilbud. Hvis eleven er indskrevet i folkeskolen, er der tendenser, der peger på at eleven i TA-perioden bliver visiteret til et specialundervisningstilbud eller til Behandlings- og Specialundervisningstilbud.

Udover de stigende udgifter til TA er der andre konsekvenser, da barnet ikke er en del af et fællesskab og kan opleve isolation. Derudover kan situation have betydelige konsekvenser for forældrene, som helt eller delvist kan miste tilknytning til

arbejdsmarkedet. Hvis forældrene på sigt ikke længere er berettiget til TA og overgår til passiv forsørgelse, reduceres eller bortfalder udgiften til TA, men der kan være andre forsørgelsesudgifter samt en øget risiko for længerevarende afstand til arbejdsmarkedet.

## Succeskriterier og forventet effekt

Administrationen vurderer, at det er muligt at arbejde med en tværfaglig koordineret indsats, hvor det forventede udgiftsniveau fremadrettet kan reduceres.

### Helhedsindsats omkring skolefravær i tilknytning til Boomerang

For at skabe en helhedsorienteret indsats omkring børn og unge med bekymrende skolefravær er der behov for et tæt og koordineret samarbejde mellem skole, familierådgivning, PPR og øvrige relevante aktører samt familien.

Denne indsatsbeskrivelse knytter sig til det kommunale tilbud ”Boomerang”, som iværksættes i de skolesager, hvor skolefraværet har et omfang, der kalder på sygeundervisning eller et individuelt tilrettelagt undervisningsforløb.

#### *Formålet med helhedsindsatsen er derfor:*

- at understøtte barnets trivsel og tilbagevenden til skole.
- at skabe en sammenhængende og koordineret indsats omkring barnet og familien.
- at forebygge langvarigt skolefravær og mere indgribende foranstaltninger.
- at styrke samarbejdet på tværs af fagområder og forvaltninger.

Organisatorisk forankres helhedsindsatsen i Boomerang. I Boomerang varetager lærere og pædagoger den daglige undervisning og de forpligtelser, der følger af folkeskoleloven.

Helhedsindsatsen består derudover af et tværprofessionelt team, som skal understøtte både skoleforpligtelsen og familien omkring barnet eller den unge. Teamet skal arbejde på tværs af fagligheder for at analysere den enkelte sag og tilbyde den støtte og koordinering, der er behov for.

Når skoleforvaltningen vurderer, at en elev har behov for et Boomerang-forløb, skal helhedsindsatsen iværksættes samtidig.

Grundforståelsen i indsatsen er, at skolefravær skal ses som en strukturel og relationel udfordring frem for et individuelt problem hos barnet. Indsatsen tager derfor udgangspunkt i de kontekster og relationer, barnet eller den unge indgår i på tværs af skole, hjem og fritidsliv.

*Teamets arbejde skal understøtte:*

- barnets eller den unges trivsel
- familiens handlemuligheder
- skolens læringsmiljø og deltagelsesmuligheder
- koordinering mellem relevante fagprofessionelle
- forebyggelse af eskalering til mere indgribende indsatser

*Metodegrundlag:*

Helhedsindsatsen tager afsæt i:

- systemisk og mentaliseringsbaseret tilgang
- relations- og netværksorienteret praksis
- barnets stemme og deltagelsesmuligheder

Derudover inddrages faglige erfaringer og inspiration fra:

- socialstyrelsens projekter om tværprofessionelt samarbejde og skolefravær
- GIRFEC-principperne (Getting It Right for Every Child)
- viden om tidlig forebyggelse og deltagelsesfremmende læringsmiljøer

Tilgangen bygger på en forståelse af, at løsninger skabes i samarbejde mellem barn, familie og professionelle, og at indsatsen skal være fleksibel, koordineret og tæt på barnets hverdagsliv.

*Faglige fokusområder*

Gennem nye organiseringsformer og arbejdspraksisser arbejdes der med skræddersyede løsninger til barnet, familien, skolen og øvrige samarbejdspartnere.

Teamet arbejder på flere niveauer samtidig:

- elevniveau
- læringsmiljøniveau
- organisatorisk niveau
- tværforvaltningsniveau
- familie- og netværksniveau

### Teamets sammensætning

| Funktion                       | Faglig viden og opgaver                                                                                                | Ressourceestimat                          |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Specialpædagogiske konsulenter | Specialpædagogisk vejledning, udgående funktion, støtte til læringsmiljøer og skulder-til-skulder-understøttelse       | 2 fuldtidsstillinger á 37 timer ugentligt |
| Familiebehandler               | Familiebehandling, koordinering og udgående støttefunktion i hjemmet og omkring familien                               | 1 fuldtidsstilling á 37 timer ugentligt   |
| Myndighedsfunktion             | Rådgivning med afsæt i Barnets Lov til indsats team samt tættere myndighedsarbejde i sager om tabt arbejdsfortjeneste. | 1 fuldtidsstilling á 37 timer ugentligt   |
| Ergoterapeut                   | Understøtte børn med sanseudfordringer ved at træne deres evne til at bearbejde sanseindtryk                           | 1 fuldtidsstilling á 37 timer ugentligt   |
| PPR understøttelse             | Sparring med teamet og familierne vedr. de enkelte elever. Koordinering med hjemskolens PPR team. Alm. PPR betjening.  | Deltid 18,5 timer ugentligt               |
| Ledelse/administration         | Visitation, koordinering og tværgående ledelse                                                                         | Deltid, ca. 20 timer ugentligt            |

Det kan overvejes, om udvalgte funktioner skal varetages af to medarbejdere, der deler en fuldtidsstilling.

### Forudsætninger for estimering

Estimeringen er baseret på følgende forudsætninger:

- der er ansat 4–6 lærere/pædagoger i fuldtidsstillinger til undervisningsdelen i Boomerang.
- målgruppen er elever fra 0.–9. klasse.

- der forventes årligt ca. 70–80 elever i målgruppen for Boomerang.
- der arbejdes primært med elever med begyndende eller tidligt identificeret skolefravær.
- der etableres individuelt tilrettelagte forløb med en forventet varighed på 1-4 måneder.

### Forventede effekter

Boomerang er en forebyggende indsats målrettet elever med begyndende skolefravær. Erfaring og forskning peger på, at længerevarende problematisk skolefravær øger risikoen for:

- langvarig mistrivsel
- isolation fra fællesskaber.
- behov for specialiserede indsatser.
- øget belastning for familien.
- længere tid før tilbagevenden til skole

Det er derfor en forudsætning, at indsatsen iværksættes tidligt og tæt på de første tegn på bekymrende skolefravær. Det er samtidig veldokumenteret, at tidlige og koordinerede indsatser omkring skolefravær kan reducere behovet for senere og mere indgribende foranstaltninger.

Det vurderes derfor realistisk, at helhedsindsatsen vil kunne forebygge:

- ansøgninger om tabt arbejdsfortjeneste.
- individuelt tilrettelagte PPR-indsatser.
- underretninger og myndighedssager.
- længerevarende skolefravær.
- behov for mere specialiserede tilbud.

Derudover forventes indsatsen at bidrage til:

- øget trivsel hos børn og unge.
- styrket forældresamarbejde.
- hurtigere tilbagevenden til skole og fællesskaber.
- bedre tværprofessionelt samarbejde.
- mere sammenhængende indsatser på tværs af kommunen.

## Økonomisk konsekvens

Forebyggende indsatser kan reducere tabt arbejdsfortjeneste (TA) ved at støtte børn og familier tidligt, så problemer med skolegang og trivsel håndteres, inden de udvikler sig til sager om økonomisk kompensation. Det kræver en investering i en mellemliggende periode, før en positiv effekt på TA kan forventes, hvorfor forebyggelse er nødvendig for at stoppe stigningen.

Fra 2021 til 2025 er udgifterne steget fra 15,4 mio. kr. til 34,7 mio. kr., svarende til en stigning på 125 %. Udviklingen skyldes primært, at flere borgere modtager ydelsen og tidsperioden forlænges, mens omkring 20 % af stigningen kan forklares ved regulering af satserne.

Hvis udviklingen fortsætter, peger fremskrivningerne på, at de samlede udgifter vil ligge på mellem 60 til 70 mio. Kr. ved udgangen af år 2030.

Investering i indsatsen vil være ca. 4,5 mio. kr. for et tværfagligt team på 5,5 årsværk.

Ved en reduktion svarende til 15 fuldtidssager vil investeringen være tilbagebetalt efter ca. 5 år.

Ved opstart af aktiviteter i 2027 og forventet effekt på tabt arbejdsfortjeneste i 2028 og årene frem vil effekten af personaleomkostninger og tabt arbejdsfortjeneste inkl. statsrefusion være som følger:

| Scenarie 15 fuldtidssager i mio. kr.  | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 | 2033 |
|---------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Årlige driftsudgifter                 | 2,0  | 4,5  | 4,5  | 4,5  | 4,5  | 4,5  | 4,5  |
| Årligt potentiale/<br>effektivisering | 0,0  | 1,5  | -6,2 | -6,5 | -6,5 | -6,5 | -6,5 |
| Samlet                                | 2,0  | 3,0  | -1,7 | -2,0 | -2,0 | -2,0 | -2,0 |

## Proces for implementering

Hvis sagen godkendes, vil der blive udarbejdet en detaljeret projektplan med fokus på implementering, organisering og tidsplan. Det forventes, at indsatsen kan iværksættes i 1. kvartal af 2027, hvor de første aktiviteter og tiltag kan sættes i gang.

## Sammenfatning (konklusioner/delresultater og potentialer)

Udgifterne til tabt arbejdsfortjeneste er steget markant fra 15,4 mio. kr. i 2021 til 34,7 mio. kr. i 2025, og fremskrivninger peger på fortsat vækst, hvis udviklingen ikke bremses. Analysen viser, at stigningen især er knyttet til børn og unge med autisme, ADHD og skolefravær, hvor længerevarende fravær ofte fører til behov for kompensation og mere specialiseret tilbud.

Det vurderes, at en tidlig og tværfaglig indsats omkring skolefravær forankret i Boomerang kan forebygge nye TA-sager, reducere behovet for mere indgribende indsatser og styrke børns deltagelse i skole og fællesskaber. Indsatsen kræver en investering på ca. 4,5 mio. kr. årligt til et tværfagligt team på 5,5 årsværk, men forventes at kunne bidrage til økonomisk balance fra år 2029 og frem samtidig med, at den understøtter bedre trivsel for børn og familier. Ved en reduktion svarende til 15 fuldtidssager vil investeringen være betalt tilbage i 2031.

Repræsentant fra HovedMED er blevet orienteret om analysen. Derudover er CenterMED i Center for Børn og Familier og Center for Dagtilbud og Skoler løbende orienteret om budgetanalysen.



## **Budget 2027-30 afrapportering på yderligere indsatser der understøtter tidlig indsats på børne- og ungeområdet:**

### **- Behandlings – og Specialundervisningstilbud**

#### **Baggrund, beskrivelse og formål**

Greve Kommune konstaterer stigende udgifter på området for køb af Behandlings – og specialundervisningstilbud. Generelt er der også stigende udgifter på det øvrige specialundervisningsområde. Udgiftsudviklingen har været kontinuerligt stigende og det forventes at stige fremadrettet. Det sker med baggrund i, at flere børn og unge har komplekse behov som kræver specialiserede indsatser. Arbejdet med den specialpædagogiske analyse viser dog at flere elever tilbydes støtte i almen. På trods af dette ses en generel vækst i målgruppen for specialundervisning. Særligt er der en tendens til øgede behov på Autisme- og ADHD-området.

#### *Formål*

Formålet med denne analyse er at undersøge om Greve Kommune kan mindske behovet for køb af Behandlings- og Specialundervisningstilbud<sup>2</sup> (BOS), ved at forebygge at behovet for så indgribende tilbud opstår. Formålet er således at

- undersøge hvordan interne specialundervisningstilbud kan styrkes
- undersøge potentialet for etablering af internt lokalt tilbud, hvor der kan tilbydes både behandling- og specialundervisning.

#### *Kapacitet*

Greve Kommune har et udgiftspres på området for behandlings – og specialundervisningstilbud samt specialundervisning, som primært er drevet af:

- Stigende behov for Behandlings- og Specialundervisningstilbud, dvs. flere børn i målgruppen (37 børn i 2022 til 57 børn 1.6. 2026)

---

<sup>2</sup> Behandlings- og Specialundervisningstilbud er et intensivt, tidsafgrænset tilbud, der kombinerer specialiseret behandling med specialundervisning for børn/unge. Almindelige specialundervisningstilbud bruges, når eleven vurderes at have behov for støtte i undervisningen i mere en 9/timer ugentligt.

- Anvendelse af eksterne specialundervisningstilbud, pga. manglende kapacitet og målgruppematch i interne tilbud. (eksternt køb, 19 pladser)

En kortlægning af elevernes vej til Behandlings- og Specialundervisningstilbud viser, at 18 ud af 57 elever i Behandlings- og Specialundervisningstilbud er visiteret fra A-klasserne. Desuden viser datamaterialet at i 24 tilfælde (ud af 57), hvor elever er visiteret til Behandlings- og Specialundervisningstilbud, modtager forældrene delvist Tabt Arbejdsfortjeneste. Årsagen er primært skolevægning. Mange af eleverne er i stor mistrivsel, når de bliver visiteret til et Behandlings- og Specialundervisningstilbud og skolevægning er ofte en del af problematikken. Denne skolevægning hører ikke op, fordi eleven visiteres til et Behandlings- og Specialundervisningstilbud. Ligeledes kan der opstå skolevægning mens eleven er på et Behandlings- og Specialundervisningstilbud, ligesom det sker i almenområdet eller Greve Kommunes egne specialundervisningstilbud.

Tabel 1

| År                                         | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--------------------------------------------|------|------|------|------|
| Behandlings- og Specialundervisningstilbud | 37   | 45   | 46   | 52   |
| Specialscole                               | 18   | 21   | 17   | 19   |

En fremskrivning af behovet for Behandlings- og Specialundervisningstilbud indikerer en fortsat stigning i antallet af børn inden for målgruppen med en gennemsnitlig årlig stigning på 2,5 elever pr. år. Pr. 1.6.2026 er 57 elever visiteret til et Behandlings- og Specialundervisningstilbud.

Der vurderes at være et økonomisk potentiale i at forebygge anvendelsen af eksterne Behandlings- og Specialundervisningstilbud og styrke den interne kapacitet i A-klasserne. Denne analyse undersøger 2 forskellige investerings-spor.

### **Fysiske rammer**

Det er væsentligt at bemærke, at de fysiske rammer på nuværende tidspunkt ikke er medtænkt i denne analyse og hermed beregning. Med den nuværende kapacitet og lokaleforhold er det ikke muligt inden for rammerne af A-klasserne. Analysen her skal samtænkes med analysen vedr. "Undervisningsmiljøer der understøtter læring og

trivsel for alle børn”. De fysiske rammer har en væsentlig betydning for kvaliteten af indsatsen og børnenes læring og trivsel. Der er udarbejdet et særskilt Bruttoanlægsforslag til budget 2027-2030.

## **Spor 1 Styrke internt specialundervisningstilbud (A-klasserne klassisk)**

Analysen viser, at Greve Kommune visiterer til eksterne (kommunale) specialundervisningstilbud, da de nødvendige faglige kompetencer og relevante rammer ikke i tilstrækkelig grad er til stede i kommunens egne tilbud. Fokus i denne analyse er på A-klasserne, da det er herfra de fleste børn bliver visiteret til eksterne tilbud. Samtidig er det i gruppen af elever med komorbiditet og udfordringer inden for autismspektret, at det oftest er nødvendigt at afsøge eksterne specialundervisningstilbud.

En væsentlig årsag til brugen af eksterne tilbud er derfor både manglende interne kompetencer og utilstrækkelig kapacitet. Derudover er normeringen lavere end i de fleste eksterne tilbud. Ved at styrke kompetenceniveauet, øge normeringen og udvide de interne specialundervisningstilbud forventes det, at flere børn fremadrettet kan tilbydes et internt tilbud i kommunen. I 2025 købte Greve Kommune 19 pladser i eksterne specialundervisningstilbud.

Investering i A-klasserne kan både imødekomme fremtidige behov for specialundervisning og potentielt også forebygge behov for Behandlings- og Specialundervisningstilbud.

### **Beskrivelse af A-klasser klassisk**

A-klasser klassisk er et specialundervisningstilbud der primært retter sig mod børn med autismspektrumsforstyrrelser. A-klasserne er kendetegnet ved høj faglig kvalitet og ved at være et trygt læringsmiljø for børnene. Målgruppen er elever fra 0. - 9. klasse. Der tilbydes også SFO i tilknytning til A-klasserne.

### **Overordnet normering**

Tabel 2

| Trin       | Antal elever<br>pr.1.6.2026 | Antal elever<br>ved<br>opnormering | Antal klasser<br>pr. 1.6.2026 | Antal klasser<br>ved<br>opnormering |
|------------|-----------------------------|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| Indskoling | 28                          | 28                                 | 4                             | 4                                   |
| Mellemtrin | 24                          | 42                                 | 3                             | 6                                   |
| Udskoling  | 43                          | 42                                 | 5                             | 6                                   |
| I alt      | 95                          | 112                                | 12                            | 16                                  |

Tabel 3

| Funktion             | Antal pr.1.6.2026 | Antal ved opnormering |
|----------------------|-------------------|-----------------------|
| Lærer                | 17                | 22,5                  |
| Pædagog              | 10                | 19                    |
| Børnehaveklasseleder | 1                 | 1                     |
| Medhjælper           | 1                 | 1                     |
| Ergoterapeut         | 0                 | 1                     |
| Sekretær             | 0,2               | 1                     |
| Leder                | 1                 | 1                     |
| Souschef/koordinator | 1                 | 1                     |

**Fælles rammer**

- Forældre forventes at deltage i to årlige samtaler med dagbehandler
- Forældre tilbydes kommunens lokale kurser med udgangspunkt i elevens diagnose. Der skal skabes overblik over de indsatser der allerede er omkring familien

### Succeskriterier og forventet effekt

Et væsentligt succeskriterium er, at børnene oplever øget trivsel, tryghed og skoleglæde, og at deres faglige, sociale og personlige udvikling styrkes. Samtidig forventes det, at fraværet reduceres, og at flere børn oplever et stærkt tilhørsforhold til både skolen og deres lokale nærmiljø. Dette skal også medføre et fald i antallet af forældre der modtager Tabt Arbejdsfortjeneste.

A-klasser klassisk skal understøtte børnenes mulighed for at deltage aktivt i fællesskaber både i og uden for skoletiden. Målet er, at flere børn deltager i fritids- og klubaktiviteter, opbygger relationer til jævnaldrende i lokalområdet og oplever at være en del af meningsfulde fællesskaber.

Derudover er det et succeskriterium, at forældrene oplever et tættere, tillidsfuldt og konstruktivt samarbejde med skolen, og at de får bedre mulighed for at deltage aktivt i møder og indsatser omkring deres barn. Den geografiske nærhed skal samtidig bidrage til et tættere samarbejde mellem skole, PPR, familierådgivningen og øvrige relevante fagpersoner, så indsatserne opleves som sammenhængende og koordinerede.

Endelig er det et succeskriterium, at flere børn kan modtage et specialiseret undervisningstilbud i egen kommune, og at der opbygges og fastholdes de nødvendige faglige kompetencer til at understøtte målgruppen. På længere sigt skal dette bidrage til stabile skoleforløb, gode overgange til ungdomsliv og uddannelse samt en vedvarende tilknytning til lokale netværk og fællesskaber.

### Økonomisk konsekvens

#### Investering

De samlede årlige omkostninger ved opnormering til i alt 47,5 årsværk anslås til 31,6 mio. kr. inkl. PPR betjening og øvrig drift. Den interne takst stiger inkl. overhead med 0,135 mio. kr. til 0,345 mio. kr. ved 100 elever. Det svarer til en årlig merudgift på 12,8 mio. kr.

#### Effekt

Tilgangen til eksterne Behandlings- og specialundervisningstilbud forventes reduceret med tre elever pr. skoleår, de første fire år, til en værdi på 0,734 mio. kr. pr. elev inkl. befordring.

Tilgangen til eksterne specialundervisningstilbud forventes reduceret med fem elever pr. skoleår, til en værdi på 0,530 mio. kr. pr. elev inkl. befordring.

### Budgetpåvirkning

Den samlede økonomi forventes at balancere efter ca. 4 år og investeringen forventes at være betalt tilbage i 2034, ved opstart i 2028.

Tabel 4

| Mio. kr.                                           | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 | 2033 | 2034 | 2035 | 2036 | 2037 |
|----------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Merforbrug - A-klassisk                            | 0    | 5,3  | 12,8 | 12,8 | 12,8 | 12,8 | 12,8 | 12,8 | 12,8 | 12,8 | 12,8 |
| Mindreforbrug - BoS og Udenbys specialundervisning | 0    | -1,1 | -4,3 | -9,1 | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    |
| Netto budgetvirkning                               | 0    | 4,2  | 8,5  | 3,7  | -4,2 | -4,2 | -4,2 | -4,2 | -4,2 | -4,2 | -4,2 |

### Proces for evt. implementering

Hvis sagen godkendes, vil der blive udarbejdet en projektplan med fokus på implementering, organisering og tidsplan. Det forventes at indsatsen kan iværksættes i skoleåret 2028/2029, hvor de første aktiviteter og tiltag kan sættes i gang.

### Sammenfatning (konklusioner/delresultater og potentialer)

Greve Kommune konstaterer et stigende pres på udgifterne til behandlings- og specialundervisningstilbud, primært fordi flere børn og unge har komplekse behov, særligt inden for autisme- og ADHD-området. Antallet af elever i behandlings- og specialundervisningstilbud er steget fra 37 i 2022 til 57 i 2026, og udviklingen forventes at fortsætte. Analysen viser, at mange elever visiteres til eksterne tilbud, fordi kommunens egne specialundervisningstilbud mangler tilstrækkelig kapacitet, specialiserede kompetencer og normering. Særligt A-klasserne er centrale, da en stor del af eleverne i behandlings- og specialundervisningstilbud tidligere har været tilknyttet disse tilbud.

Der peges derfor på et investeringsspor, hvor A-klasserne styrkes gennem øget kapacitet, højere normering, flere faglige kompetencer samt tilknytning af blandt andet en ergoterapeut. Målet er, at flere børn kan blive i eller visiteres til et lokalt tilbud frem for et eksternt specialundervisningstilbud. Samtidig forventes indsatsen at øge børnenes trivsel, læring, skoleglæde og deltagelse i fællesskaber samt reducere skolefravær og behovet for tabt arbejdsfortjeneste hos forældre. På længere sigt skal investeringen bidrage til mere stabile skoleforløb, styrket samarbejde med familierne og en mere bæredygtig økonomi på specialundervisningsområdet.

Den årlige investering udgør 5,3 mio. kr. fra 2028 og 12,8 mio. i de efterfølgende år. De forventede besparelser på eksterne behandlings- og specialundervisningstilbud medfører, at økonomien balancerer efter ca. 4 år, og at investeringen er tilbagebetalt efter ca. 7 år.

Repræsentant fra HovedMED er blevet orienteret om analysen. Derudover er CenterMED i Center for Børn og Familier og Center for Dagtilbud og Skoler løbende orienteret om budgetanalysen.

## **Spor 2. Oprettelse af internt Specialundervisningstilbud A plus i A-klasserne med tilknyttet behandling**

En væsentlig andel af de elever der visiteres til Behandlings- og Specialundervisningstilbud kommer fra specialundervisningstilbuddet A-klasserne. Der er derfor umiddelbart et potentiale i at oprette et heldags behandlingstilbud tilknyttet A-klasserne. Dette tilbud skal være et reelt alternativ til eksterne Behandlings- og Specialundervisningstilbud. Visitation til Behandlingstilbuddet sker efter bestemmelserne i Barnets Lov. For at kunne lykkes med dette spor vil det være nødvendigt at oprette et antal klasser/grupper i klasserne med en øget grundnormering samtidig med, at det generelle kompetenceniveau skal løftes. Der er stort pres på særligt autismeområdet, som er målgruppen for A-klasserne. Autismeområdet vurderes som udgiftsdrivende på flere områder, f.eks. i relation til fravær, kortere skoledage, Tabt Arbejdsfortjeneste og støttende indsatser.

### **Beskrivelse af internt dagbehandlingstilbud, A plus heldagstilbud**

A plus er et heldagstilbud med integreret fritidsdel, herunder SFO samt mulighed for pasning i skolernes ferieperioder. Tilbuddet retter sig mod børn i 0. til 9. klasse, som har behov for et kombineret behandlings- og specialundervisningsforløb, og som ofte er præget af psykosociale vanskeligheder, belastningsreaktioner, autisme eller andre komplekse udviklingsmæssige og psykiatriske udfordringer.

#### **Behandlingsmæssig tilgang:**

Den behandlingsmæssige tilgang bygger på en kombination af socialpædagogiske og psykologiske metoder, som anvendes fleksibelt og differentieret afhængigt af barnets behov. Indsatsen integreres i barnets hverdag, både i læringssituationer, i sociale aktiviteter og i individuelle behandlingsforløb, og der arbejdes tæt sammen med barnets familie. For hvert barn udarbejdes en behandlingsplan, og der arbejdes ud fra helhedsorienterede og evidensbaserede metoder. De specialiserede indsatser kan

f.eks. omfatte traumebehandling, sensoriske tilgange, sandplay-terapi og specialpædagogiske strukturer, som understøtter barnets udvikling og trivsel.

### Normering:

Normeringen tilrettelægges, så børnene efter indkøring møder en 1:3-normering igennem hele dagen. I starten kan der være behov for en tættere indsats, f.eks. 1:1, og der kan iværksættes hjemmebaseret støtte for at bryde isolation og skabe tryghed i relationen. I de tilfælde, hvor det er nødvendigt, kan behandlingsdelen også omfatte pædagogisk kørsel udført af personale, der allerede kender barnet. Normeringen skal understøtte, at der kan iværksættes fleksible løsninger efter behovet hos den enkelte elev. Derfor skal der både være tilknyttet fast personale til den enkelte klasse/gruppe og personale som efter behov kan lave både 1:1 indsatser og gå på tværs af klasser/grupper. Ved bemanning af et heldagstilbud, skal det bemærkes, at et årsværk kan dække ca. halvdelen af dagen. Udregninger tager udgangspunkt i, at alle personale skal deltage i møder (afdelingsmøder, teammøder, forældremøder, netværksmøder osv.), kompetenceudvikling, forberedelse og afvikling af pauser/ferier.

Tabel 5

| Gruppe 1<br>0.-1. klasse                                | Gruppe 2<br>2-3 klasse              | Gruppe 3<br>4.-6. klasse            | Gruppe 4<br>7.-9. klasse            |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Børnehaveklasseleder:<br>1 stk.<br><br>Lærer:<br>1 stk. | Lærere:<br>1,5 stk.                 | Lærere:<br>2 stk.                   | Lærere:<br>2 stk.                   |
| Pædagoger:<br>1 stk.                                    | Pædagoger:<br>1 stk.                | Pædagoger:<br>1 stk.                | Pædagoger:<br>1 stk.                |
| Antal børn:<br>6-8 børn.                                | Antal børn:<br>6-8 børn.            | Antal børn:<br>7-10 børn.           | Antal børn:<br>7-10 børn.           |
| Hver elev har en kontaktlærer og en kontaktpædagog      | Hver elev har en kontaktlærer og en | Hver elev har en kontaktlærer og en | Hver elev har en kontaktlærer og en |



|  |                |                |                |
|--|----------------|----------------|----------------|
|  | kontaktpædagog | kontaktpædagog | kontaktpædagog |
|--|----------------|----------------|----------------|

**Samlet team omkring tilbud.**

Tabel 6

| Funktion                             | Faglig viden og opgaver                                                                                                                                                | Ressource |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Børnehaveklasseleder                 |                                                                                                                                                                        | 1         |
| Lærer                                | Stærke relationelle færdigheder, efteruddannelse i miljøterapi og/eller familiebehandling samt viden om belastningsreaktioner, psykosociale vanskeligheder og autisme. | 6         |
| Pædagog                              | Stærke relationelle færdigheder, efteruddannelse i miljøterapi og/eller familiebehandling samt viden om belastningsreaktioner, psykosociale vanskeligheder og autisme. | 7         |
| Medhjælper                           |                                                                                                                                                                        | 2         |
| Afdelingsleder og faglig koordinator | Med undervisningstid.<br><br>Koordinering, ledelse.                                                                                                                    | 1         |
| Mellemlider for SFO                  | Flyver funktion hvor der er behov.                                                                                                                                     | 1         |
| Sekretær                             | Administrative opgaver                                                                                                                                                 | 0,5       |
| Psykolog                             | Løbende sparring med personalet og mulighed for samtaler med barn og forældre. Skal være en integreret del af tilbuddet.                                               | 1         |

|                  |                                                                                                                                         |   |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|                  |                                                                                                                                         |   |
| Ergoterapeut     | Understøtte børn med sanseudfordringer ved at træne deres evne til at bearbejde sanseindtryk. Skal være en integreret del af tilbuddet. | 1 |
| Familiebehandler | Familiebehandling, koordinering støttefunktion omkring familien. Skal være en integreret del af tilbuddet.                              | 1 |

### Succeskriterier og forventet effekt

Et succeskriterie er, at flere børn kan modtage et dagbehandlingstilbud i tilknytning til specialundervisning i egen kommune, så barnet oplever en helhedsorienteret og indsats i nærmiljøet.

Ved at kommunen skaber en fleksibel og koordineret organisering, hvor fagligheder bringes i spil i praksis, kan indsatser i højere grad justeres efter behov. Det betyder, at det forventes at færre børn for behov for mere indgribende tilbud.

Derudover er et succeskriterium at indsatsen giver mulighed for at opbygge og fastholde specialiserede kompetencer, så viden kan bruges internt behandling, undervisning og forebyggelse.

På længere sigt er forventes det at kunne reducere behov for dyre eksterne behandlings- og Specialundervisningstilbud og derved skabe et internt bæredygtigt specialtilbud af høj kvalitet.

### Økonomisk konsekvens

#### Investering

De samlede årlige omkostninger ved opnormering til i alt 20,5 årsværk anslås til 13,9 mio. kr. inkl. PPR-betjening og øvrig drift.

#### Effekt

Behovet for eksterne Behandlings – og Specialundervisningstilbud forventes reduceret

jf. tabel 7, til en værdi på 0,734 mio. kr. pr. elev inkl. befordring. Det samlede mindreforbrug ved 24 pladser er -17,6 mio. kr.

### Budgetpåvirkning

Den samlede økonomi forventes at balancere i 2030 og investeringen forventes at være betalt tilbage i 2032, ved opstart i med skoleåret 28/29.

Tabel 7

| Mio. Kr,             | 202<br>7 | 202<br>8 | 202<br>9 | 203<br>0 | 203<br>1 | 203<br>2 | 203<br>3 | 203<br>4 | 203<br>5 | 203<br>6 | 203<br>7 |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Merforbrug A-Plus    | 0        | 7,2      | 12,7     | 13,9     | 13,9     | 13,9     | 13,9     | 13,9     | 13,9     | 13,9     | 13,9     |
| Mindreforbrug BoS    | 0        | -2,6     | -8,1     | -        | -        | -        | -        | -        | -        | -        | -        |
|                      |          |          |          | 14,3     | 17,6     | 17,6     | 17,6     | 17,6     | 17,6     | 17,6     | 17,6     |
| Netto budgetvirkning | 0        | 4,7      | 4,7      | -0,5     | -3,8     | -3,8     | -3,8     | -3,8     | -3,8     | -3,8     | -3,8     |

Endelig er der behov for nærmere undersøgelse og præcisering af målgruppen. Det er ikke alle børn der kan matches med et internt tilbud, men der er et potentiale i at børn ikke visiteres videre fra A-klasserne til eksterne Behandlings – og specialundervisningstilbud.

De elever der forventes at kunne visiteres og have glæde af et internt tilbud anslås at kunne se ud som følger:

Tabel 8

| År         | Elever der forventes at visiteres fremadrettet pr år fra A-klasserne klassisk | Elever der ikke er i trivsel i deres nuværende Behandlings – og specialundervisningstilbud og forventes at kunne visiteres | Elever der forventes at visiteres fremadrettet pr år fra almen eller de øvrige specialtilbud | Ialt forventet indskrevet |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 2028 (aug) | 2                                                                             | 3                                                                                                                          | 2                                                                                            | 7                         |
| 2029       | 2                                                                             | 3                                                                                                                          | 3                                                                                            | 15                        |

|      |   |   |   |    |
|------|---|---|---|----|
| 2030 | 1 | 3 | 5 | 24 |
|------|---|---|---|----|

### Proces for evt. implementering

Hvis sagen godkendes, vil der blive udarbejdet en detaljeret projektplan med fokus på implementering, organisering og tidsplan. Det forventes at indsatsen kan iværksættes i ved skolestart 2028, hvor de første aktiviteter og tiltag kan sættes i gang.

### Sammenfatning (konklusioner/delresultater og potentialer

Analysen peger på et potentiale i at etablere et internt dagbehandlings- og specialundervisningstilbud (A plus) i tilknytning til A-klasserne, da en stor del af eleverne i eksterne behandlings- og specialundervisningstilbud tidligere har været tilknyttet disse. Tilbuddet skal fungere som et lokalt alternativ til eksterne tilbud og kombinere specialundervisning, behandling og fritidstilbud i én helhedsorienteret indsats. Målgruppen er børn og unge med komplekse udfordringer, herunder autisme, psykosociale vanskeligheder og belastningsreaktioner, som har behov for både undervisnings- og behandlingsmæssig støtte.

A plus tilbuddet bygger på høj normering, tværfaglige kompetencer og et tæt samarbejde med familierne, hvor behandling integreres i barnets hverdag gennem socialpædagogiske og psykologiske metoder. Formålet er at forebygge, at børn visiteres til eksterne tilbud længere væk fra lokalområdet, og dermed understøtte deres tilknytning til familie, netværk og lokale fællesskaber. Derudover vil specialiseret viden og kompetencer opbygges og fastholdes internt i kommunen.

Tilbuddet forventes at skabe bedre trivsel og mere sammenhængende indsatser for børnene samt reducere behovet for eksterne behandlings- og specialundervisningstilbud. Analysen vurderer, at antallet af indskrevne elever gradvist kan stige til omkring 24 elever i 2029, men understreger samtidig, at der fortsat er behov for at afklare målgruppen nærmere og sikre de nødvendige fysiske rammer.

Den årlige investering udgør 13,9 mio.kr. og forventes at reducere behovet for brug af eksterne Behandlings – og specialundervisningstilbud svarende til et samlet mindreforbrug på 17,6 mio.kr. ved 26 pladser. Økonomien forventes at balancere i 2030 og investeringen vil være tilbagebetalt i 2033.

Repræsentant fra HovedMED er blevet orienteret om analysen. Derudover er CenterMED i Center for Børn og Familier og Center for Dagtilbud og Skoler løbende orienteret om budgetanalysen.

## **Budget 2027-30 – Budgetanalyser afrapportering, yderligere indsatser der understøtter tidlig indsats på børne - og ungeområdet:**

- Faglig ledelse i dagtilbud**

### **Baggrund, beskrivelse og formål**

Faglig ledelse i dagtilbud har afgørende betydning for kvaliteten af det pædagogiske arbejde, som retter sig mod børnene i et dagtilbud. Faglig ledelse handler om at understøtte et udviklingsorienteret læringsmiljø for både børn og personale. Faglig ledelse i dagtilbud skaber en tydelig fælles retning for det pædagogiske arbejde, og når lederen er tæt på praksis, styrkes de pædagogiske medarbejdere i deres planlægning og gennemførelse af arbejdet med børnene.

Et centralt element i faglig ledelse er altså at skabe en tydelig retning og et fælles fagligt fundament. Det indebærer, at ledelsen oversætter nationale og kommunale mål til konkret praksis og sikrer, at der er en fælles forståelse af, hvad god kvalitet er i det enkelte dagtilbud. Når retningen er klar, reduceres variationen i kvaliteten mellem stuer og institutioner, og børnene møder et mere ensartet og kvalificeret læringsmiljø.

Faglig ledelse forudsætter samtidig en tæt kobling til den daglige praksis. Lederen er ikke kun til stede på afstand, men arbejder aktivt med observationer, dialog og sparring i hverdagen. Denne praksisnære tilgang gør det muligt løbende at justere og forbedre den pædagogiske indsats, fordi udfordringer og udviklingsmuligheder identificeres tidligt. Det skaber en dynamisk læringskultur, hvor medarbejderne ikke står alene med opgaven, men indgår i en kontinuerlig faglig udviklingsproces.

Faglig ledelse understøtter tidlig opsporing og inkluderende indsatser. Der arbejdes systematisk med relationer, leg og læring i hverdagen.

Med henblik på, at understøtte forbedret pædagogisk kvalitet og styrke mulighederne for at opspore, identificere og håndtere problemudvikling på et tidligt stadie i barnets liv, er der behov for at understøtte dagtilbudsområdet i Greve Kommune med mere tid til faglig ledelse.

Erfaring viser, at kvaliteten af faglig ledelse i dagtilbud kan begrænses af manglende tid til ledelsesopgaven. Lederne bruger i mange tilfælde en stor del af deres arbejdstid på administrative og organisatoriske opgaver, som er nødvendige at løse i driften og

styringen af dagtilbuddet. Det reducerer muligheden for systematisk faglig sparring, kompetenceudvikling og strategisk planlægning af forebyggende indsatser.

En styrket indsats på faglig ledelse forudsætter således tilstrækkelige ledelsesressourcer. Faglig ledelse kræver tid, da det indebærer tæt kontakt med praksis, systematisk opfølgning og løbende kompetenceudvikling. Kommuner, der prioriterer faglig ledelse højt, har derfor typisk flere ledelsesressourcer pr. medarbejder, hvilket afspejler, at ledelse i højere grad betragtes som en investering i kvalitet frem for en ren driftsfunktion.

Analysen tager derfor udgangspunkt i hvordan øget tid til faglig ledelse kan styrke både de tidlige forebyggende indsatser i dagtilbud og den pædagogiske praksis.

## Succeskriterier og forventet effekt

En investering i mere tid til faglig ledelse vurderes at kunne understøtte implementeringen af Indsatstrappen og Sprogtrappen. En styrket implementering kan bidrage til, at udfordringer i højere grad identificeres og håndteres tidligere, både i forhold til problemudvikling og barnets alder.

Tidlig opsporing og tidlige indsatser kan styrke mulighederne for at understøtte børn i udsatte positioner i de almene læringsmiljøer. På længere sigt kan dette potentielt have betydning for behovet for mere specialiserede indsatser, herunder støtte fra Pædagogisk Psykologisk Rådgivning og Familierådgivningen. Det er dog vanskeligt at vurdere omfanget af sådanne effekter på forhånd.

Der kan ligeledes være positive effekter for medarbejderne i form af øget faglig understøttelse, bedre trivsel og større oplevelse af retning i opgaveløsningen. Dette kan på sigt have betydning for sygefravær og personaleomsætning, men effekterne vil afhænge af flere forhold end ledelseskapaleteten alene.

På organisatorisk niveau kan en styrket ledelseskapaletet understøtte arbejdet med fælles faglig praksis samt implementeringen af kommunens udviklingsretning, Børne- og Ungesyn, den specialpædagogiske analyse og øvrige centrale udviklingstiltag.

En undersøgelse foretaget af KORA, nu VIVE, peger på, at et ledelsesspænd på 14-20 medarbejdere pr. leder i en daginstitution kan understøtte gode betingelser for ledelsesopgaven. Beregninger for Greve Kommune viser et gennemsnitligt ledelsesspænd på 27,3 medarbejdere pr. leder. Hvis ledelsesspændet skal reduceres til højst 20 medarbejdere pr. leder, vil det kræve en udvidelse af ledelseskapaleteten med cirka 7

årsværk. En reduktion til højst 14 medarbejdere pr. leder vil kræve en udvidelse på cirka 17 årsværk.

### **Baggrund**

Investering i faglig ledelse kan på længere sigt have afledte positive effekter for kvaliteten i dagtilbuddene. Forskning peger på, at faglig ledelse er en vigtig faktor i arbejdet med at udvikle pædagogiske læringsmiljøer, men sammenhængen mellem øget ledelseskapalet og konkrete økonomiske gevinster er vanskelig at dokumentere og kvantificere.

En styrket faglig ledelse kan understøtte arbejdet med tidlig opsporing, udvikling af inkluderende læringsmiljøer og kvalificering af den pædagogiske praksis. Dette kan potentielt bidrage til, at flere børn støttes inden for almenområdet, men effekten vil afhænge af en række forhold, herunder organisering, kompetencer og lokal implementering.

Faglig ledelse kan også have betydning for medarbejdernes arbejdsmiljø. Tydelig faglig retning, mulighed for sparring og fokus på kompetenceudvikling kan bidrage til trivsel og fastholdelse. Eventuelle effekter på sygefravær og personaleomsætning vil dog være påvirket af mange andre faktorer og kan derfor ikke tilskrives ledelsesindsatsen alene.

Endvidere kan en styrket ledelsesindsats understøtte en mere systematisk anvendelse af eksisterende ressourcer og bidrage til, at kompetenceudvikling i højere grad omsættes til praksis. Også her er det vanskeligt at vurdere størrelsen af en eventuel effekt.

Samlet vurderes øget ledelsestid at kunne forbedre forudsætningerne for arbejdet med kvalitet og tidlig indsats på dagtilbudsområdet. Det er imidlertid ikke muligt at fastlægge et præcist økonomisk potentiale, og eventuelle gevinster må forventes at vise sig gradvist over en længere årrække.

Med afsæt i usikkerheden om hvordan og hvor et eventuelt økonomisk provenu vil fremkomme, ser administrationen to veje i relation til de handlemuligheder, som beskrives nedenfor.

### Nuværende tildeling

I den nuværende tildelingsmodel er der tre niveauer for tildeling af tid til ledelse

| Antal enheder | Antal ugentlige timer til ledelse | Årsværk til ledelse |
|---------------|-----------------------------------|---------------------|
| 40-60         | 21,1                              | 0,57                |
| 61-95         | 26,1                              | 0,70                |
| 96 og opefter | 31,1                              | 0,84                |

### Ny tildeling

Administration foreslår en mere simpel model med to niveauer i stedet for tre.

| Antal enheder | Antal ugentlige timer til ledelse | Årsværk til ledelse |
|---------------|-----------------------------------|---------------------|
| 00-95         | 44,4                              | 1,2                 |
| 96 og opefter | 55,5                              | 1,5                 |

### Ny og gammel tildeling fordelt på institutioner

For nuværende er der et forbrug på i alt 21,15 årsværk til ledelse i grundtildelingen. Med den nye model vil der være et forbrug på i alt 37,8 årsværk til ledelse i grundtildelingen.

| Institution      | Nuværende grundtildeling i årsværk | Ny grundtildeling i årsværk |
|------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| Kernehuset       | 0,84                               | 1,5                         |
| Sanglærkerne Øst | 0,84                               | 1,5                         |
| Nova             | 0,84                               | 1,5                         |



|                       |      |     |
|-----------------------|------|-----|
| Rådhushaven           | 0,84 | 1,5 |
| Luna´s Ark            | 0,84 | 1,5 |
| Toftegården           | 0,84 | 1,5 |
| Troldebo              | 0,84 | 1,5 |
| Solstrålen            | 0,84 | 1,5 |
| Damhuset              | 0,84 | 1,5 |
| Abels Hus             | 0,84 | 1,5 |
| Mosebo                | 0,70 | 1,2 |
| Vibemosen             | 0,84 | 1,5 |
| Holmebo               | 0,84 | 1,5 |
| Grevekæret            | 0,84 | 1,5 |
| Møllehaven            | 0,84 | 1,5 |
| Lundebo               | 0,84 | 1,5 |
| Troldehøjen           | 0,84 | 1,5 |
| Vesterbo              | 0,57 | 1,2 |
| Skattekisten          | 0,84 | 1,5 |
| Strandhuset           | 0,70 | 1,2 |
| Åsagergård            | 0,84 | 1,5 |
| Eriksminde Børnehus   | 0,84 | 1,5 |
| Lillebo               | 0,84 | 1,5 |
| Børnegården Sandrøjel | 0,70 | 1,2 |

|                 |              |             |
|-----------------|--------------|-------------|
| Prinsesseparken | 0,84         | 1,5         |
| Tjørnelyhuset   | 0,84         | 1,5         |
|                 |              |             |
| <b>I alt</b>    | <b>21,15</b> | <b>37,8</b> |

### Ledelsestid til ledelse af basisgrupper

Ud over grundtildelingen får institutioner, der har basisgrupper, en ekstra ugentlig ledelsesressource pr. gruppe. I alt bruges der 27 ugentlige ledelsestimer, svarende til 0,73 årsværk samlet i kommunen. Denne ressource foreslår administrationen fastholdt.

## Økonomisk konsekvens

### Omkostning ved investering i to scenarier

Omkostning ved investering i to scenarier.

Scenarie 1: Fuld implementering

- 17 årsværk
- Årlig udgift: 12,9 mio. kr.

Scenarie 2: Afprøvningsmodel i 2 dagtilbud

- 1.3 årsværk
- Årlig udgift: 1 mio. kr.

Afprøvningsmodellen har til formål at skabe et lokalt erfarings- og vidensgrundlag for at vurdere effekterne af øget tid til faglig ledelse i dagtilbud. Der vil løbende blive fulgt op på udviklingen i relevante indikatorer, herunder pædagogisk kvalitet, medarbejdertrivsel, sygefravær, personaleomsætning, tidlig opsporing og behovet for specialiserede indsatser.

Afprøvningsmodellen evalueres løbende gennem forsøgsperioden og afsluttes med en samlet evaluering, som kan danne baggrund for fremtidige budgetprocesser. Evalueringen skal bidrage til at vurdere de faglige, organisatoriske og eventuelle økonomiske effekter af

øget ledelseskapalet og kan danne grundlag for en beslutning om en eventuel bredere implementering på dagtilbudsområdet.

### **Økonomisk potentiale ved investering i ledelse**

Administrationen kan ikke fastlægge et bestemt, økonomisk potentiale ved investeringen, men forskning peger entydigt på, at faglig ledelse er en af de væsentligste faktorer for at udvikle og fastholde høj kvalitet i dagtilbud. Ledelsen stor betydning for kvaliteten af de pædagogiske læringsmiljøer, som børnene møder i hverdagen.

Ifølge OECD spiller pædagogisk ledelse en central rolle i arbejdet med at forbedre og fastholde kvaliteten i dagtilbud. Forskningen viser, at ledere, der arbejder tæt på den pædagogiske praksis, kan skabe stærkere faglige fællesskaber, mere målrettet kompetenceudvikling og bedre samarbejde om kerneopgaven. Dette styrker kvaliteten af medarbejdernes interaktioner med børnene, som er blandt de vigtigste faktorer for børns læring, trivsel og udvikling. Igennem den faglige ledelse kan der skabes pædagogiske miljøet, hvor færre børn for brug for et specialiseret tilbud, da almenmiljøet kan møde børnenes behov.

Desuden viser forskning i dagtilbudskvalitet, at høj kvalitet i læringsmiljøerne hænger sammen med bedre sociale kompetencer, højere trivsel, stærkere sproglig og kognitiv udvikling samt færre sociale og adfærdsmæssige vanskeligheder hos børnene. Da faglig ledelse er en central drivkraft bag udviklingen af disse læringsmiljøer, er investeringer i ledelseskapalet samtidig investeringer i børnenes muligheder for trivsel, læring og deltagelse i fællesskaber.

På den baggrund kan øget ledelsestid ses som en strategisk investering i kvaliteten af dagtilbuddene. Mere tid til faglig ledelse giver bedre muligheder for at følge den pædagogiske praksis tæt, understøtte medarbejdernes faglige udvikling, skabe fælles retning og sikre systematisk kvalitetsudvikling. Det øger sandsynligheden for, at flere børn oplever relevante og stimulerende læringsmiljøer, som understøtter deres trivsel, udvikling, læring og dannelse.

Med baggrund i ovenstående er det administrationens vurdering, at der over tid vil være færre børn, der får brug for et specialiseret tilbud, og dermed vil der være en reduktion i udgifterne til eksempelvis dyre dagtilbudspladser i andre kommuner.

En yderligere gevinst ved investeringen er et formodet fald i sygefravær. Med mere nærværende, pædagogisk ledelse vil medarbejderne opleve en større sparring og opmærksomhed på deres arbejde, og det vil, med al sandsynlighed, føre til et lavere sygefravær. I 2025 udgjorde omkostninger til vikarer 12,8 mio. kr.

Et dansk studie fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) omfattede mere end 53.000 medarbejdere. Her fandt forskerne, at medarbejdere med den laveste oplevede ledelseskvalitet havde omkring 60 % højere risiko for langtidssygefravær end medarbejdere med den højeste ledelseskvalitet. Studiet viste samtidig en tydelig "dosis-respons"-sammenhæng: jo bedre ledelseskvalitet, desto lavere risiko for sygefravær.

Forskerne fandt desuden, at når ledelseskvaliteten faldt over tid, steg risikoen for langtidssygefravær med omkring 40 % sammenlignet med arbejdspladser, hvor ledelseskvaliteten forblev høj

## Proces for evt. implementering

Den nye ledelsestildeling kan iværksættes 1. januar 2027.

## Sammenfatning (konklusioner/delresultater og potentialer)

Et ledelsesspænd på 14-20 medarbejdere forventes at kunne styrke den pædagogiske kvalitet og skabe positive effekter for både børn, medarbejdere og organisationen. Det kan blandt andet bidrage til stærkere læringsmiljøer, øget trivsel, mindre fravær og personaleomsætning samt en mere sammenhængende evaluerings- og læringskultur. Det økonomiske potentiale er dog vanskeligt at opgøre præcist. På den baggrund opstiller analysen to mulige scenarier:

Scenarie 1 – fuld implementering: 17 årsværk til en årlig udgift på 12,9 mio. kr. med henblik på at realisere de forventede effekter.

Scenarie 2 – afprøvningsmodel: 1,3 årsværk til en årlig udgift på 1 mio. kr. i to dagtilbud. Modellen giver mulighed for at opbygge erfaringer og et lokalt vidensgrundlag, som efter evaluering kan danne grundlag for en senere beslutning om en bredere implementering.

## Beskrivelse af i hvilken grad, der har været MED-inddragelse på CenterMED- og HovedMED-niveau samt bemærkninger fra medarbejdersiden af HovedMED

Repræsentant fra HovedMED har været orienteret omkring analysen. Derudover har CenterMED i Center for Dagtilbud og Skoler og Center for Børn og Familier, løbende været orienteret om analysen.