

Evaluering af lønpuljer

Delrapport 3

Personalepolitisk Redegørelse 2024



Indholdsfortegnelse

	Side
■ Indledning	3
■ Hovedkonklusioner	4
■ Læsevejledning	6
■ Kapitel 1. Analysedesign og forbehold	7
■ Kapitel 2. Baggrundsanalyse - København og omegnskommunerne	10
■ Kapitel 3. Resultater af før- og eftermåling	13
■ Kapitel 4. Perspektiver	18
■ Bilag	21
■ Litteratur	52

Indledning

Baggrund

Københavns Kommune oplever som mange andre kommuner udfordringer med at fastholde og rekruttere personale til de store velfærdsområder.

Personalepolitisk Redegørelse 2024 giver et opdateret billede af fastholdelses- og rekrutteringsudfordringer på kerneområder for Københavns Kommunes drift. Som en del af Personalepolitisk Redegørelse 2024 gennemføres desuden denne lønpuljeevaluering.

Puljemidler til fastholdelse og rekruttering

Med budgettet for 2022, 2023 og 2024 afsatte Københavns Kommune puljemidler til at imødekomme rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer. (Se delrapport 2 for en opfølgning på udmøntningen af disse puljer).

Med puljemidlerne har det været muligt at afprøve forskellige nye tiltag til fastholdelse og rekruttering i en tidsafgrænset periode. Det tilstræbes, at udvalgte af disse tiltag evalueres undervejs.

Hovedparten af puljemidlerne fra Budget 2022, som udgør 75 mio. kr. årligt i perioden 2022 til 2025, er blevet anvendt til forskellige løninitiativer (primært engangstillæg) målrettet udvalgte faggrupper i Sundheds- og omsorgsforvaltningen (SUF), Socialforvaltningen (SOF) og Børne- og ungeforvaltningen (BUF) via forskellige løninitiativer.

Denne evaluering følger op på udvalgte løninitiativer ved at undersøge virkningen af i alt fem udvalgte løntillæg. I 2022 blev der med de fem udvalgte løntillæg udmøntet for i omegnen af 67 mio. kr.

Formål

Analysen undersøger, om lønpuljerne har haft en positiv virkning i form af øget fastholdelse. Følgende analysespørgsmål besvares:

- Har lønpuljerne øget lønnen i Københavns Kommune?
- Hvor mange af de medarbejdere, som fik udbetalt ét af de udvalgte løntillæg i 2022, er fortsat ansat i Københavns Kommune ét til to år efter?
- Hvordan har fastholdelsesraten ændret sig efter indførelsen af løninitiativerne? Hvor mange (flere) medarbejdere fastholdes og hvor længe?

Fem fastholdelsestillæg evalueres

Lønpuljeevalueringen er afgrænset til fem cases (udvalgte løntillæg), som alle er af typen "fastholdelsestillæg for kontinuitet i ansættelsen". Disse tillæg gives til:

- **Case 1:** SOSU-personale i SUF med mindst fem års ansættelse.
- **Case 2:** Sygeplejersker i SUF med mindst fem års ansættelse.
- **Case 3:** Socialpædagoger i SOF med mindst 11 års¹ ansættelse.
- **Case 4:** SOSU-personale i SOF med mindst tre års ansættelse.
- **Case 5:** Pædagoger i BUF med mindst otte års² ansættelse.

Disse tillæg omtales i resten af rapporten som "fastholdelsestillæg". Analysens case-opdelte resultater fremgår af bilag 1. En nærmere beskrivelse af de fem valgte cases fremgår af bilag 2.

1,2) For to af tillæggene er der fra 2023 indført ændringer af anciennitetskravet, som udløser tillægget. Disse ændringer beskrives nærmere i bilagsmaterialet om case-valg.

Evaluering af lønpuljer (1)

Hovedkonklusioner

Evalueringen er udført som en før- og eftermåling.

I baggrundsanalysen afdækkes det, hvordan lønpuljerne har påvirket lønniveauet. Evalueringen undersøger dernæst ved hjælp af en før- og eftermåling, hvordan tillæggene har påvirket fastholdelsesraten blandt de omfattede medarbejdergrupper i Københavns Kommune.

I før- og eftermålingen sammenlignes modtagere af de udvalgte fastholdelsestillæg i 2022 med en lignende medarbejdergruppe i Københavns Kommune i 2019. Evalueringen måler på fastholdelsen i de første nærværd to år efter udbetalingen af fastholdelsestillæggene.

Lønpuljeinitiativerne har i udbetalingsårene løftet lønnen for de omfattede faggrupper i Københavns Kommune relativt til i omegnskommunerne.

- De faggrupper i Københavns Kommune, som er omfattet af fastholdelsestillæggene, har en højere stigning i den gennemsnitlige årlige aflønning end i omegnskommunerne, i de år, hvor puljerne udbetales (2022 og 2023).
- Den relative lønforskel mellem Københavns Kommune og omegnskommunerne er efter puljernes indførelse mest markant for socialpædagogerne, men også betydelig for pædagoger, SOSU-hjælpere og SOSU-assistenten, mens den relative lønforskel er mindre for sygeplejersker.

Ét år efter udbetalingen var omkring ni ud af ti af tillægsmodtagerne fortsat ansat i Københavns Kommune. Efter nærværd to år gjaldt det otte ud af ti.

- I det første udbetalingsår (2022) modtog over 5.500¹ medarbejdere i SUF, SOF og BUF ét af de udvalgte fem fastholdelsestillæg.
- For alle fem cases gælder det, at omkring ni ud af ti (87 til 90 procent) af de medarbejdere, som modtog fastholdelsestillægget i 2022, stadig var ansat i Københavns Kommune ét år efter udbetalingen. Ultimo 2023 var omkring otte ud af ti (79 til 85 pct.) stadig ansat.
- Den femtedel af medarbejderne, som fratrådte indenfor opfølgingsperioden (dvs. før ultimo 2023), efter de havde modtaget tillægget, forblev i gennemsnit ansat i Københavns Kommune omkring 11 måneder fra udbetalingen. De fratrådte således ikke lige efter udbetalingen.

De fem fastholdelsestillæg under ét har ikke ført til øget fastholdelse.

- For de medarbejdere i Københavns Kommune, som fik udbetalt ét af de fem fastholdelsestillæg i 2022, finder vi samlet set – på tværs af de fem tillæg – ikke tegn på øget fastholdelse efter lønpuljernes indførelse. Dette resultat adskiller sig dog på tværs af de fem evaluerede fastholdelsestillæg (cases).
- Der er dog nogen indikation for, at virkningen på fastholdelsen er større blandt de medarbejdere, der lige akkurat opnåede et fastholdelsestillæg, end blandt de medarbejdere der lå langt over anciennitetskravet og altså allerede havde været ansat i Københavns Kommune i mange år, før lønpuljerne blev indført.

1) Heraf indgår 4.782 tillægsmodtagere i evalueringen. Ikke alle medarbejdere i Københavns Kommunes selvejende institutioner er omfattet af analysen.

Evaluering af lønpuljer (2)

Hovedkonklusioner

For to af de fem fastholdelsestillæg er der tendens til en let øget fastholdelse.

- For **case 3 (SOF, socialpæd.)** finder vi en let øget fastholdelsesrate efter lønpuljernes indførelse. 93 pct. af socialpædagogerne arbejder stadig i Københavns Kommune ét år efter, at de har modtaget tillægget, sammenlignet med 88 pct. i sammenligningsgruppen. Det betyder, at fastholdelsen efter 12 måneder er øget med 5 procentpoint, når man sammenligner før og efter lønpuljernes indførelse. Forskellen er dog ikke signifikant i hele opfølgingsperioden.
- For **case 4 (SOF, SOSU)** finder vi en let øget fastholdelsesrate efter lønpuljernes indførelse. 80 pct. af SOSU-personalet arbejder stadig i SOF ultimo 2023, knap to år efter, at de har modtaget tillægget, sammenlignet med 75 pct. i sammenligningsgruppen. Det betyder, at fastholdelsen ultimo opfølgingsperioden er øget med 5 procentpoint, når man sammenligner før og efter lønpuljernes indførelse. Forskellen er dog ikke signifikant i hele opfølgingsperioden.
- For **case 1 (SUF, SOSU)**, **case 2 (SUF, sygepl.)** og **case 5 (BUF, pæd.)** finder vi ingen observerbar forskel i fastholdelsesraten indenfor opfølgingsperioden blandt de omfattede medarbejdergrupper.

Der nogen indikation for, at fastholdelsestillægget virker blandt de medarbejdere, der lige akkurat opnår det.

- På tværs af tillæggene er der nogen indikation for, at tillæggene har en fastholdende virkning på den gruppe af medarbejdere, som lige akkurat opnår nok anciennitet til at modtage tillægget (belønningsmekanisme).
- På tværs tillæggene er der derimod ikke indikation for, at udsigten til at få et tillæg har en fastholdende virkning på de medarbejdere, der kan forvente at få udbetalt tillægget året efter, hvis de forblev ansat i Københavns Kommune (forventningsmekanisme).
- Disse resultater adskiller sig lidt på tværs af de fem evaluerede fastholdelsestillæg.

Resultaterne peger overordnet set på, at fastholdelsestillæg ikke kan stå alene som redskab til fastholdelse. Der er imidlertid forbehold ved resultaterne.

- Evalueringens resultater peger overordnet set på, at løntillæg i denne form (dvs. éngangsløntillæg, der ydes for kontinuitet i ansættelsen) ikke kan stå alene som redskab til fastholdelse.
- Med afsæt i Københavns Kommunes egne forretningsdata har det imidlertid været vanskeligt at etablere en præcis sammenligningsgruppe i 2019 for tillægsmottagerne i 2022. Det skyldes usikkerhed med anciennitetsmålet, som er størst for de tre cases, hvor vi ingen observerbar forskel finder i fastholdelsesraten. For netop de tre cases havde knap 10 pct. en registeret anciennitet under tærsklen i 2022, selv om de modtog et løntillæg. Denne usikkerhed i data betyder, at der må tages forbehold for før- og eftermålingens resultater om tillæggenes virkning (se bilag 3, s.50).
- Der evalueres på fastholdelsestillæggene i den form, de havde i 2022. Flere af tillægsordningerne er siden blevet ændret fx hvad angår beløb og anciennitetskrav for berettigelse.

Læsevejledning

Rapporten er struktureret i fire kapitler.

I **kapitel 1** gennemgår vi analysens design og datagrundlag, samt de forbehold, som data har givet anledning til.

Rapportens **kapitel 2** præsenterer resultaterne af en gennemført baggrundsanalyse. Her sammenlignes udviklingen i løn og personaleomsætning imellem Københavns Kommune og omegnskommunerne i perioden efter lønpuljernes indførelse.

I **kapitel 3** præsenteres de samlede resultater af evalueringens før- og eftermåling, dvs. uden at der skelnes imellem de enkelte cases.

I **kapitel 4** perspektiveres resultaterne til eksisterende undersøgelser og andre relevante forhold, som fastholdelsestillæggene skal ses i lyset af.

Resultaterne for de fem evaluerede fastholdelsestillæg adskiller sig imidlertid væsentligt. I rapportens **bilag 1** kan man derfor finde resultaterne særskilt for hver af de fem cases.

I det øvrige **bilagsmateriale** findes supplerende materiale vedrørende casevalg og datagrundlag.

Analysedesign og forbehold

Kapitel 1

Analysedesign

Der gennemføres en baggrundsanalyse og en evaluering. Analysetilgangen for de to dele beskrives nærmere nedenfor.

Baggrundsanalyse: Der er indledningsvist udarbejdet en baggrundsanalyse, hvor udviklingen i løn og personaleomsætning sammenlignes mellem Københavns Kommune og omegnskommunerne. Formålet er at belyse, om lønpuljerne i Københavns Kommune har løftet lønniveauet for de omfattede faggrupper relativt til i omegnskommunerne.

Baggrundsanalysen er baseret på lokale løndata fra Kommunernes og Regionernes Løndatakontor (KRL), og målgrupperne er derfor ikke afgrænset præcist til de medarbejdere, som reelt har modtaget et tillæg, men i stedet til bredere faggrupper (se boks 1).

Baggrundsanalysen er alene beskrivende og kan ikke belyse, hvorvidt der er en egentlig sammenhæng mellem løn og personaleomsætning. Der gennemføres derfor efterfølgende en egentlig evaluering, baseret på individdata fra Københavns Kommunes løn- og personalesystem.

Evaluering i tre trin

Formålet med evalueringen er at afdække, hvorvidt de fem fastholdelsestillæg (cases) har haft en fastholdende virkning på de omfattede medarbejdergrupper. Evalueringen består af tre trin:

I **trin 1** følger vi op på fastholdelsen af medarbejdere, som modtog ét af de fem fastholdelsestillæg i 2022. Formålet er at undersøge, hvor længe tillægsmottagerne forblev ansat i Københavns Kommune.

I **trin 2** gennemføres en **før- og eftermåling**, som sammenligner fastholdelsen af de omfattede medarbejdergrupper hhv. før og efter løninitiativernes indførelse (2019 vs. 2022). Formålet er at undersøge, hvorvidt indførelsen af lønpuljerne har ført til øget fastholdelse af de omfattede medarbejdergrupper.

I **trin 3** undersøger vi to mulige **mekanismer til fastholdelse** ved at sammenligne de medarbejdere, som lige akkurat opnår anciennitet nok til at være berettiget til tillægget i hhv. det første og det andet puljeår:

- For de medarbejdere, som fik udbetalt et fastholdelsestillæg i det første puljeår (2022), undersøges det, om der er en **belønningsmekanisme** i form af øget fastholdelse i perioden efter udbetalingen.
- For de medarbejdere, som kunne se frem til at få udbetalt tillægget i det andet puljeår (2023), undersøges det, om der er en **forventningsmekanisme** i form af en øget fastholdelse i perioden frem mod udbetalingen (se boks 1 for nærmere beskrivelse af mekanismer).

Boks 1. Beskrivelse af analysetermer

Anciennitetstærskel

De fem udvalgte cases er alle fastholdelsestillæg for kontinuitet i ansættelsen. Tillæggene udbetales ved forskellige "anciennitetstærskler", hhv. ved tre, fem, otte eller 11 års ansættelse. Når vi i evalueringen anvender begrebet "anciennitetstærskel", henviser vi således til medarbejderens antal års ansættelse ved Københavns Kommune som arbejdsplads, og *ikke* til medarbejderens samlede antal års erfaring på arbejdsmarkedet. I baggrundsanalysen anvender vi imidlertid begrebet anciennitet i ordets traditionelle forstand, dvs. som et udtryk for det samlede antal års erfaring på arbejdsmarkedet.

Mekanismer til fastholdelse

Belønningsmekanisme: At modtage et løntillæg kan tænkes at skabe øget motivation for at blive på arbejdspladsen blandt de medarbejdere, som lige akkurat opnåede berettigelse til at få udbetalt tillægget i det første udbetalingsår.

Forventningsmekanisme: For de medarbejdere, som først kunne se frem til at opnå berettigelse til tillægget ét år senere, kan tillægsordningen tænkes at skabe øget motivation for at forblive ansat frem mod udbetalingen.

Forbehold

Forbehold

Evalueringen har, som følge af databegrænsninger, følgende forbehold:

- 1) Analysen omfatter ikke alle ansatte på Københavns Kommunes selvejende institutioner, selvom disse også er omfattet af tillæggene. Vi antager dog, at virkningen af at modtage et fastholdelsestillæg vil være nogenlunde ens, uanset arbejdsstedets ejerform.
- 2) Der er i datagrundlaget en nævneværdig usikkerhed omkring beregningen af anciennitet. Resultaterne af evalueringen (før- og eftermålingen) skal derfor tillægges en vis usikkerhed. Det er her værd at bemærke, at de tre cases, for hvilke vi ikke finder en fastholdende virkning af fastholdelsestillæggene, er de cases, hvor der er størst usikkerhed på anciennitetsmålet.
- 3) Selvom der foretages en før- og eftermåling, som sammenligner fastholdelseskurver blandt relevante medarbejdergrupper hhv. før og efter fastholdelsestillæggenes indførelse, kan vi blot sandsynliggøre, at en evt. forskel kan tilskrives lønpuljerne. Københavns Kommune har i samme periode indført og styrket en række andre initiativer end løn, som også har haft til formål at øge fastholdelsen. Vi kan ikke skille effekten af fastholdelsestillægget fra effekten af øvrige initiativer til fastholdelse, som er indført i samme periode.

- 4) Det er fastholdelsestillæggene i den form, som de havde i 2022, som evalueres. For flere af de evaluerede cases, er der fra 2023 og frem implementeret ændringer i tillæggene (fx ændringer i beløbsstørrelse, anciennitetstærskel mv.). Det er således muligt, at virkningen af tillæggene er blevet styrket fra 2023 og frem, uden at det kan måles i denne evaluering.

Evalueringens datagrundlag er beskrevet nærmere i bilag 3.

Baggrundsanalyse

- København og omegnskommunerne

Kapitel 2

Lønudvikling i Københavns Kommune og i omegnskommunerne

Kapitlet viser resultaterne af baggrundsanalysen, hvor udviklingen i løn og personaleomsætning sammenlignes mellem Københavns Kommune og omegnskommunerne. Formålet er at belyse, om lønpuljerne i Københavns Kommune har løftet lønniveauet for de omfattede faggrupper relativt til i omegnskommunerne.

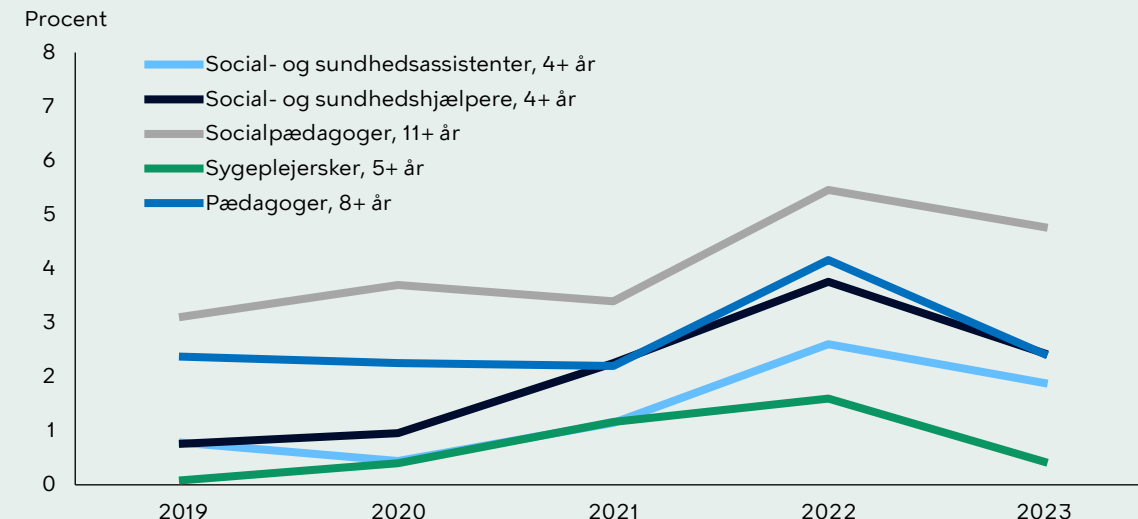
Analysen er baseret på nøgletal fra KRL, og der er afgrænset til de fem største af de faggrupper, som er omfattet af de udvalgte fastholdelsestillæg, hhv. SOSU-assistenters, SOSU-hjælperes, socialpædagogers, sygeplejerskers og pædagogers. Disse grupper er yderligere afgrænset til ansatte, der har opnået en relevant længde anciennitet ift. de udvalgte tillæg. (Her kan imidlertid alene afgrænses på anciennitet på arbejdsmarkedet^{1,2}).

Udvikling i samlet løn i Københavns Kommune og omegnskommunerne

Figuren og tabellen viser forskellen i den samlede løn (nettoårsstatistik) imellem Københavns Kommune og omegnskommunerne (forskell i procent) i perioden 2019 til 2023. Det fremgår, at

- Lønpuljeinitiativerne har løftet det samlede lønniveau for de omfattede faggrupper markant i Københavns Kommune relativt til i omegnskommunerne. (Mere detaljerede opgørelser viser, at lønstigningen er sket i lokallønnen).
- For de faggrupper, som er omfattet af fastholdelsestillæggene, observeres et øget lønniveau i Københavns Kommune relativt til i omegnskommunerne fra 2022 (året for lønpuljernes indførelse).
- Den relative lønforskel mellem Københavns Kommune og omegnskommunerne er efter puljernes indførelse mest markant for socialpædagogerne, men også betydelig for pædagoger, SOSU-hjælper og SOSU-assistenters, mens den relative lønforskel er mindre for sygeplejersker.

Figur 2. Forskel i gennemsnitlig årlig nettoløn for udvalgte faggrupper imellem Københavns Kommune og omegnskommunerne (procent) i perioden 2019 til 2023.



Note: Det er forskellen i den gennemsnitlige årlige nettoløn, som afrapporteres. Den relative forskel i procent er beregnet med udgangspunkt i lønnen i omegnskommunerne. Faggrupperne er yderligere afgrænset alt efter anciennitet på arbejdsmarkedet.

Kilde: Egne beregninger pba. lokale løndata fra KRL

Table 1. Forskel i gennemsnitlig årlig nettoløn for udvalgte faggrupper imellem Københavns Kommune og omegnskommunerne (procent) i perioden 2019 til 2023.

Faggruppe	2019	2020	2021	2022	2023
Social- og sundhedsassistenter, 4+ år	0,8	0,4	1,1	2,6	1,9
Social- og sundhedshjælpere, 4+ år	0,8	1,0	2,2	3,8	2,4
Socialpædagoger, 11+ år	3,1	3,7	3,4	5,5	4,8
Sygeplejersker, 5+ år	0,1	0,4	1,2	1,6	0,4
Pædagoger, 8+ år	2,4	2,3	2,2	4,2	2,4

Note: Det er forskellen i den gennemsnitlige årlige nettoløn, som afrapporteres. Den relative forskel i procent er beregnet med udgangspunkt i lønnen i omegnskommunerne. Faggrupperne er yderligere afgrænset alt efter anciennitet på arbejdsmarkedet.

Kilde: Egne beregninger pba. lokale løndata fra KRL

1) I lokale løndata fra KRL er det ikke muligt at afgrænse alt efter kontinuerlig ansættelse på arbejdsstedet, men alene efter anciennitet på arbejdsmarkedet i traditionel forstand. I før- og eftermålingen (kapitel 3 og bilag 1), anvender vi en mere præcis afgrænsning baseret på Københavns Kommunes egne personaledata. 2) For SOSU-personale er der i sammenligningen med omegnskommunerne brugt en anciennitetstærskel på 4 år. Det skyldes, at tillægget i SUF (case 1) gives ved fem års anciennitet, mens tillægget i SOF (case 4) gives ved 3 års anciennitet, og vi kan ikke skelne mellem de to cases i KRL.

Udvikling i personaleomsætning i Københavns Kommune og i omegnskommunerne

Et andet formål med baggrundsanalysen er at belyse, om der for de omfattede faggrupper er sket et fald i personaleomsætningen i Københavns Kommune relativt til i omegnskommunerne i perioden efter lønpuljernes indførelse.

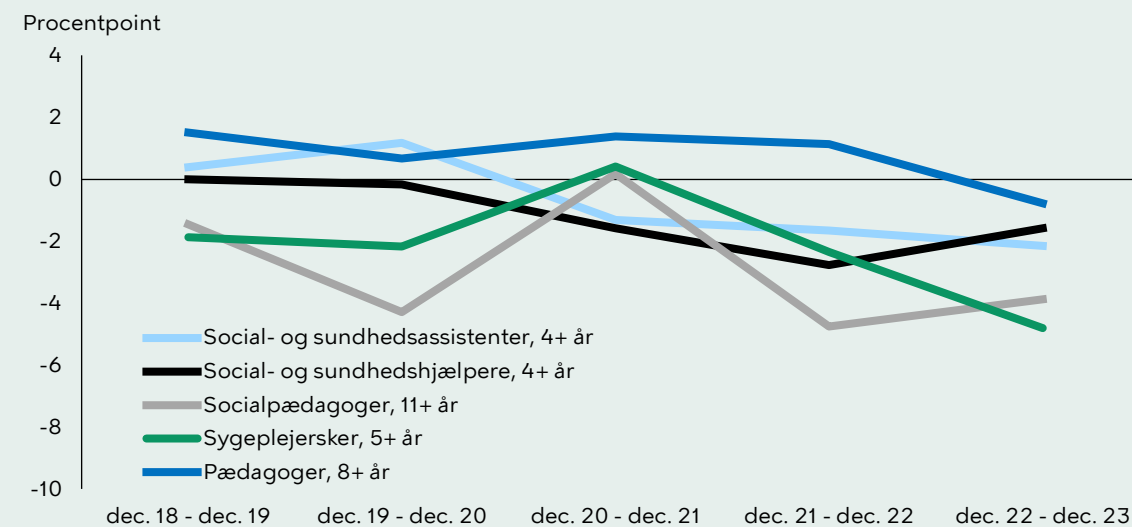
Udvikling i personaleomsætning i Københavns Kommune og i omegnskommunerne

Figuren og tabellen viser forskellen i personaleomsætningen imellem Københavns Kommune og omegnskommunerne (forskul i procentpoint) i perioden 2018/2019 til 2022/2023. (Personaleomsætning opgøres fra december til december). Det fremgår, at:

- For flere af faggrupperne er der sket et, om end beskedent, fald i personaleomsætningen omkring og efter puljernes indførelse, relativt til i omegnskommunerne.
- For alle fem faggrupper er personaleomsætningen i 2022/2023 lavere i Københavns Kommune end i omegnskommunerne.
- Mere detaljerede opgørelser viser, at det særligt er blandt sygeplejersker, SOSU-hjælpere og SOSU-assistenten i Københavns Kommune, at der er sket et, om end beskedent, fald i personaleomsætningen omkring og efter puljernes indførelse.

Baggrundsanalysen er alene beskrivende og fortæller ikke noget om *sammenhængen* mellem lønniveauet og personaleomsætningen. For at undersøge virkningen af puljerne på fastholdelsen blandt de omfattede faggrupper, gennemføres derfor en evaluering i form af en før- og eftermåling, som tager afsæt i Københavns Kommunes egne data, hvor det på individniveau er muligt at følge op på fastholdelsen blandt tillægsmodtagerne.

Figur 3. Forskel i personaleomsætningen (ekstern afgang, december til december) imellem Københavns Kommune og omegnskommunerne (procentpoint) i perioden 2018/2019 til 2022/2023.



Kilde: Egne beregninger pba. lokale løndata fra KRL

Table 2. Forskel i personaleomsætningen (ekstern afgang, december til december) imellem Københavns Kommune og omegnskommunerne (procentpoint) i perioden 2018/2019 til 2022/2023.

Faggruppe	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Social- og sundhedsassistenter, 4+ år	0,4	1,2	-1,3	-1,7	-2,1
Social- og sundhedshjælpere, 4+ år	0,0	-0,2	-1,6	-2,8	-1,6
Socialpædagoger, 11+ år	-1,5	-4,3	0,2	-4,8	-3,9
Sygeplejersker, 5+ år	-1,9	-2,2	0,4	-2,3	-4,8
Pædagoger, 8+ år	1,5	0,7	1,4	1,1	-0,8

Kilde: Egne beregninger pba. lokale løndata fra KRL

Resultater

Kapitel 3

Samlede resultater (1)

I hovedanalysen skelnes der ikke imellem virkningen af de fem evaluerede fastholdelsestillæg (cases). I stedet følges der op på alle tillægsmodtagere samlet, på tværs af cases. Anciennitetstærsklen for at modtage ét af de fem fastholdelsestillæg varierer for hver case, det samme gør beløbsstørrelsen og udbetalingsmånedene mv. At betragte alle tillægsmodtagerne under ét kan imidlertid bidrage til en generel forståelse af, hvordan fastholdelsestillæggene har virket samlet set. De specifikke resultater for hver enkelt case findes i bilag 1.

Trin 1. Opfølgning på fastholdelsen blandt modtagere af fastholdelsestillægget

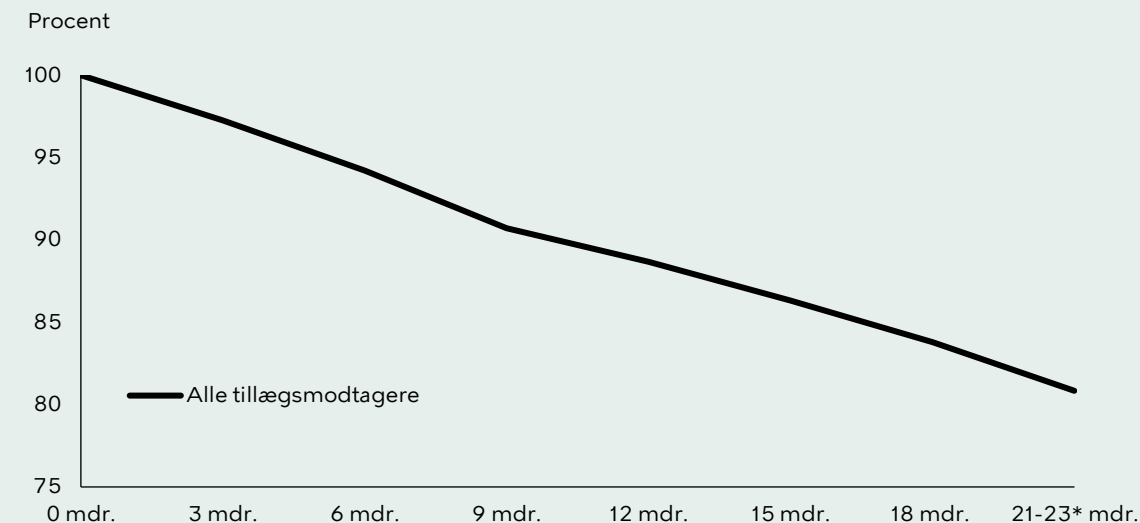
I analysens første trin følger vi op på fastholdelsen blandt 4.782 medarbejdere i Københavns Kommune, som modtog ét af de fem fastholdelsestillæg i 2022. Grafen viser fastholdelseskurven i de første nærværd to år efter udbetalingen. Tabellen opsummerer, hvor mange måneder tillægsmodtagerne i gennemsnit forblev ansat i Københavns Kommune derefter.

Resultaterne viser, at:

- Omtrent ni ud af ti (89 procent) af de medarbejdere, som fik udbetalt tillægget i 2022, var fortsat ansat i Københavns Kommune ét år efter udbetalingen, mens otte ud af ti (81 procent) fortsat var ansat ultimo 2023.
- De 19 procent af medarbejderne, som fik udbetalt tillægget i 2022, men som fratrådte deres stilling i Københavns Kommune indenfor opfølgingsperioden, forblev i gennemsnit ansat 11 mdr. efter udbetalingen.

Analysens trin 1 er alene beskrivende og fortæller således ikke noget om, hvorvidt den høje fastholdelse kan tilskrives fastholdelsestillæggene. I analysens trin 2 ser vi nærmere på dette gennem en før- og eftermåling.

Figur 4. Fastholdelsesgraf for alle tillægsmodtagere på tværs af de fem cases.



Note: Graferne omfatter alene tillægsmodtagere i 2022 og følger op på fastholdelse indenfor opfølgingsperioden (dvs. frem til ultimo 2023). *Det sidste kvartal, som opgøres, varierer i længde for de fem cases (fra 21 til 23 mdr.). Der bør derfor tilregnes større usikkerhed til det sidste kvartal.

Tabel 3. Andel fastholdte medarbejdere samt gennemsnitligt antal måneder fastholdt for alle tillægsmodtagere på tværs af cases.

Case	Registrerede tillægsmodtagere i 2022 (antal)	Andel fastholdte efter 12 mdr. (pct.)	Andel fastholdte pr. ultimo 2023 (pct.)	Gnm.snit. tid i KK, fratrådte (mdr.)	Gnm.snit. tid i KK alle (mdr.)
Alle tillægsmodtagere	4.782	88,7	80,8	11,2	19,8

Note: I det første puljeår (2022) fik 5.528 medarbejdere i SUF, SOF og BUF udbetalt ét af de udvalgte fire fastholdelsestillæg. I data fra Københavns Kommunes løn- og personalesystem kan vi imidlertid alene følge op på 4.782 af disse medarbejdere, for hvem data er tilgængelige i Opus.

Samlede resultater (2)

Trin 2. Før- og eftermåling

I analysens andet trin foretages en før- og eftermåling, som sammenligner fastholdelsen blandt de omfattede medarbejdergrupper, hhv. før og efter løninitiativerne blev indført (2019 vs. 2022). Formålet er at undersøge, hvorvidt indførelsen af fastholdelsestillæggene har ført til øget fastholdelse blandt de omfattede medarbejdergrupper i Københavns Kommune.

Vi ser her igen på alle tillægsmottagere samlet, på tværs af de fem cases. (De specifikke resultater for hver enkelt case kan findes i bilag 1.)

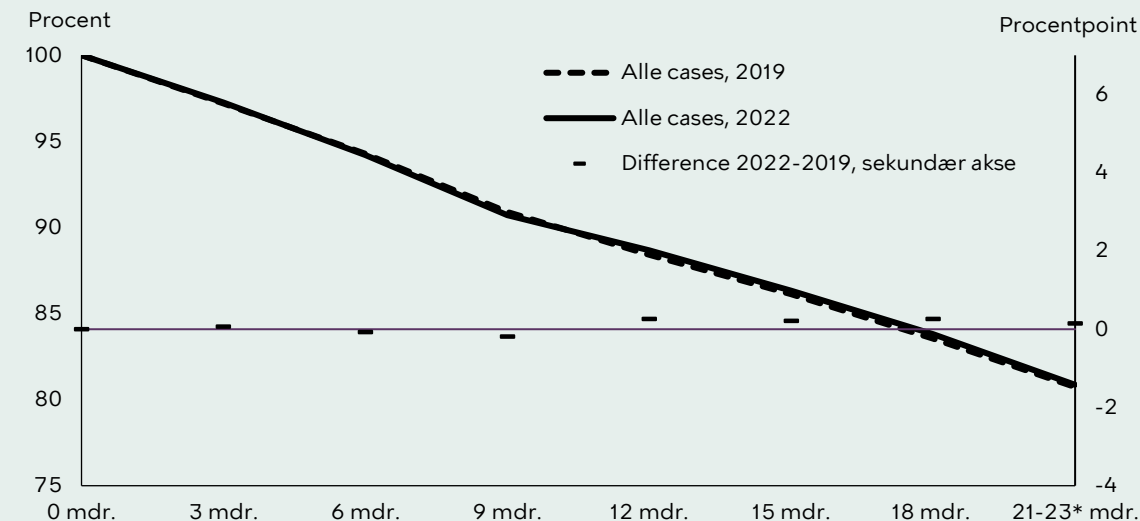
Grafen viser fastholdelseskurven for tillægsmottagerne i 2022 (fast kurve) og for en sammenlignelig målgruppe i 2019 (stiplet kurve). På højre akse fremgår forskellen i fastholdelsen imellem de to år.

I tabellen fremgår resultaterne med test for signifikans.

Resultaterne viser, at:

- For de medarbejdere i Københavns Kommune, som fik udbetalt ét af de fem fastholdelsestillæg i 2022, finder vi samlet set ikke indikation for en øget fastholdelse efter løntillæggenes indførelse, dvs. når vi sammenligner med en lignende medarbejdergruppe i 2019.
- Konkret er fastholdelsen ét år efter udbetalingsmåneden blot øget med 0,3 procentpoint, når man sammenligner før (2019) og efter lønpuljernes indførelse (2022). Der er således ikke nogen observerbar forskel på fastholdelsen imellem de to år. (Resultaterne er ikke signifikante.)
- Dette resultat adskiller sig dog på tværs af de fem cases. I bilagsmaterialet præsenteres resultaterne særskilt for hver af de fem cases (se bilag 1).

Figur 5. Fastholdelsesgraf for alle tillægsmottagere samlet, på tværs af de fem cases, før og efter lønpuljernes indførelse, dvs. i 2022 og i 2019. Differencen imellem de to år er angivet på den sekundære akse.



Note: Den faste graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere, der modtog tillægget i 2022. Den stiplede graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere, der ville have modtaget tillægget i 2019, hvis fastholdelsestillægget havde været implementeret dengang.

Tabel 4. Andel fastholdte medarbejdere for alle tillægsmottagere samlet efter 12 måneder før og efter lønpuljernes indførelse dvs. i 2019 og 2022.

Case	2019-population (antal)	2022-population (antal)	2019-population: Andel fastholdte efter 12 mdr. (pct.)	2022-population: Andel fastholdte efter 12 mdr. (pct.)	Difference 2022-2019 (pct.-point)
Alle tillægsmottagere	4.969	4.782	88,4	88,7	0,3 ⁱ

Note: * forskellen er signifikant på 0,05-niveau; i forskellen er ikke signifikant.

Samlede resultater (3)

Trin 3. Mekanismer til fastholdelse

I analysens trin 3 undersøger vi to mulige mekanismer til fastholdelse ved at sammenligne fastholdelseskurverne blandt to grupper af medarbejdere, som ligger hhv. over og under anciennitetstærsklen nemlig hhv.:

- 1) De medarbejdere, som netop opnår anciennitet nok til at være berettiget til ét af de fem evaluerede tillæg i det første puljeår (grafven øverst) – dvs. at de har en anciennitet på ét eller to år over tærsklen (i måned 0).
- 2) De medarbejdere, som opnår anciennitet nok til at være berettiget til ét af de fem evaluerede tillæg i det andet puljeår, hvis de forbliver ansat (grafven nederst) – dvs. at de har en anciennitet på ét år under tærsklen (i måned 0).

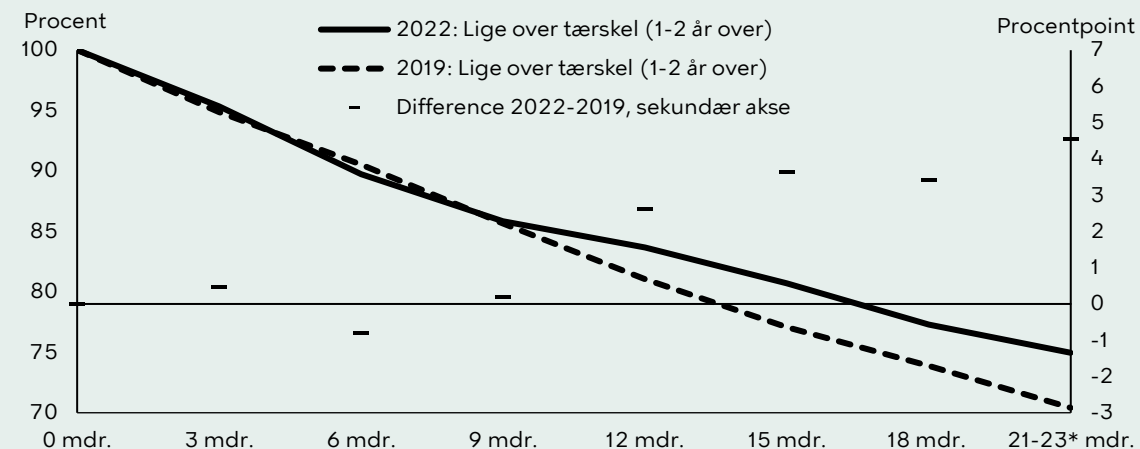
I begge tilfælde sammenlignes med lignende medarbejdergrupper i 2019, dvs. medarbejdere med samme anciennitet, men før tillæggene blev indført.

Resultaterne peger på, at:

- Blandt de medarbejdere, som netop opnåede anciennitet nok til at få udbetalt et fastholdelsestillæg i det første puljeår (2022), er der samlet set nogen indikation for en belønningsmekanisme, idet vi finder en let øget fastholdelse i perioden efter udbetalingen.
- Blandt de medarbejdere, som kunne se frem til at opnå anciennitet nok til at få udbetalt tillægget i det andet puljeår (2023), finder vi samlet set ikke indikation for en forventningsmekanisme, idet vi ikke finder en øget fastholdelse i perioden frem mod udbetalingen.

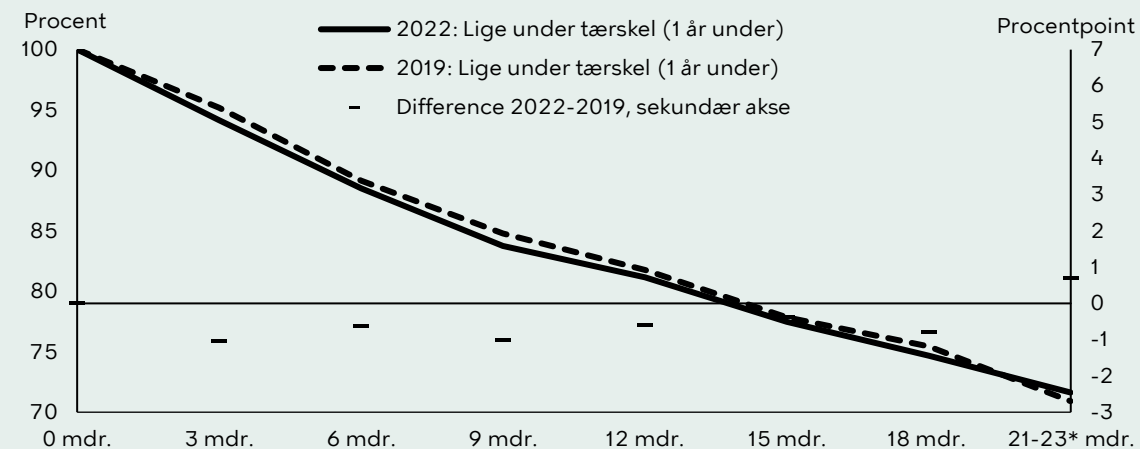
Anciennitetstærsklen for at modtage ét af de fem fastholdelsestillæg varierer for hver case. Det samme gør resultaterne angående de to mekanismer. De specifikke resultater for hver enkelt case kan findes i bilag 1.

Figur 6. Belønningsmekanisme. Fastholdelsesgrafer for medarbejdere med en anciennitet lige over tærsklen (dvs. ét eller to år over tærsklen).



Note: Den faste graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere (n=643), der modtog ét af de fem tillæg i 2022, idet de lå lige over anciennitetstærsklen for det givne fastholdelsestillæg. Den stiplede graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere (n=781), der ville have modtaget ét af de fem tillæg i 2019, hvis fastholdelsestillæggene havde været implementeret dengang.

Figur 7. Forventningsmekanisme. Fastholdelsesgrafer for medarbejdere med en anciennitet lige under tærsklen (dvs. ét år under tærsklen).



Note: Den faste graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere (n=462), der i 2022 kunne se frem til at modtage ét af de fem tillæg i andet puljeår. Den stiplede graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere (n=664), der i 2019 ville kunne se frem til at modtage ét af de fem tillæg, hvis fastholdelsestillæggene havde været implementeret dengang.

Særskilte resultater for de fem cases

Selvom evalueringen samlet set peger på, at fastholdelsen ikke er øget blandt de omfattede medarbejdergrupper efter løninitiativernes indførelse, så viser de case-opdelte resultater, at der er forskel på virkningen mellem de fem fastholdelsestillæg (cases). Tabel 5 opsummerer evalueringens resultater på tværs af cases. Detaljerede resultater for hver enkelt case kan findes i bilag 1. I kapitel 4 perspektiveres resultaterne til eksisterende undersøgelser.

Resultaterne varierer imellem de evaluerede fastholdelsestillæg

Før- og eftermålingen viser for to af de fem cases en tendens til en øget fastholdelse af de omfattede medarbejdergrupper efter lønpuljernes indførelse. For case 3 (SOF, socialpæd.) finder vi en let øget fastholdelsesrate efter lønpuljernes indførelse. Konkret arbejder 93 pct. af socialpædagogerne stadig i Københavns Kommune ét år efter, at de har modtaget tillægget, sammenlignet med 88 pct. i sammenligningsgruppen i 2019. Det betyder, at fastholdelsen efter 12 måneder er øget med 5 procentpoint, når man sammenligner før og efter lønpuljernes indførelse.

For case 4 (SOF, SOSU) finder vi ligeledes en let øget fastholdelsesrate efter lønpuljernes indførelse. 80 pct. af SOSU-personalet arbejder stadig i SOF ultimo 2023, knap to år efter, at de har modtaget tillægget, sammenlignet med 75 pct. i sammenligningsgruppen i 2019. Det betyder, at fastholdelsen ultimo opfølgingsperioden er øget med 5 procentpoint, når man sammenligner før og efter lønpuljernes indførelse.

(De førnævnte forskelle er dog ikke signifikante i hele opfølgingsperioden).

For de tre øvrige fastholdelsestillæg (dvs. case 1, 2 og 5) finder vi derimod ingen observerbar forskel i fastholdelsesraten indenfor opfølgingsperioden blandt de omfattede medarbejdergrupper, når man sammenligner før og efter lønpuljernes indførelse.

Hvorvidt tillæggene har den forventede belønnings- og forventningsmekanisme i form af øget fastholdelse varierer ligeledes mellem de fem fastholdelsestillæg. For fire af de fem cases, er der nogen indikation på en belønningsmekanisme, idet vi finder en let øget fastholdelse i perioden efter udbetalingen blandt de medarbejdere, som lige akkurat opnåede nok anciennitet til at modtage udbetalingen i det første udbetalingsår. Derimod er der kun for to af de fem cases indikation på en forventningsmekanisme, hvor der ses en let øget fastholdelse i perioden frem mod udbetalingen blandt de medarbejdere, som kunne se frem til at opnå anciennitet nok til at få udbetalt tillægget i det andet puljeår. (Resultaterne angående de to mekanismer er dog ikke signifikante, og der er tale om små grupper).

Tabel 5. Tabellen opsummerer resultaterne af evalueringen på tværs af de fem cases

Tillæg	Øget fastholdelse, før- og eftermåling (efter 12 mdr.)	Belønningsmekanisme (efter 12 mdr.)	Forventningsmekanisme (efter 12 mdr.)
Alle fastholdelsestillæg, samlet	✗	(✓ ¹)	✗
Case 1 (SUF, SOSU)	✗	(✓)	✗
Case 2 (SUF, sygepl.)	✗	(✓)	✗
Case 3 (SOF, socialpæd.)	✓	(✓)	✗
Case 4 (SOF, SOSU)	(✓ ¹)	✗	(✓)
Case 5 (BUF, pæd.)	✗	(✓)	(✓)

Note: ✓ angiver en signifikant, positiv forskel (på et fem-procentniveau). (✓¹) angiver en insignifikant, positiv forskel. ✗ angiver, at der ikke er fundet nogen positiv forskel. ¹ Angiver, at her er forskellen signifikant efter 23 mdr. (på et ti-procentniveau), men ikke efter 12 mdr.

Perspektiver

Kapitel 4

Perspektiver (1)

Lønpuljeevalueringen peger samlet set på, at de fem udvalgte fastholdelsestillæg har medført ingen eller blot en let øget fastholdelsesrate blandt de omfattede medarbejdergrupper. I det følgende fremhæves en række perspektiver på evalueringens resultater.

Løn har betydning for fastholdelse, men kan ikke stå alene

Den videnskabelige litteratur om sammenhængen mellem løn og personaleomsætning stammer primært fra engelsksprogede lande, der ikke er helt sammenlignelige med det danske velfærdssamfund. Ligeledes er der i den eksisterende litteratur sjældent afgrænset til faggrupper på velfærdsområderne. Alligevel kan der drages et par relevante perspektiver.

Et litteraturreview¹ om løn og fastholdelse peger på, at lønstigninger generelt har en positiv effekt på fastholdelsen, og at løn kan anvendes både som en fastholdelsesteknik og til at motivere medarbejderne. (Der skelnes i disse konklusioner ikke imellem varige lønstigninger og enkeltstående løntillæg.)

Løn som et greb til medarbejderfastholdelse kan imidlertid ikke stå alene, men skal ses i sammenhæng med trivsel, ledelse, motivation, arbejdsforhold mv. Litteraturen¹ peger på en lang række faktorer, der har betydning for fastholdelsen af medarbejdere i organisationer og virksomheder, heriblandt: Kompensation i form af fx løn og personalefordele, anerkendelse og belønning for indsats, muligheden for at avancere, indflydelse på beslutninger, *work-life-balance*, arbejdsmiljø, muligheden for personlig og faglig udvikling, samt ledelse og jobsikkerhed.

Litteraturen om løn og fastholdelse er sjældent afgrænset til velfærdsfaggrupperne alene, men et studie² om tiltrækning og fastholdelse af sundhedspersonale i en europæisk kontekst peger på, at finansielle

incitamenter til at tiltrække arbejdskraft – såsom løntillæg – har en større virkning, når de ikke står alene, men kombineres med andre typer af incitamenter.

Københavns Kommunes egne erfaringer

Fra tidligere års udgaver af Personalepolitiske Redegørelse er der gjort lignende analytiske fund vedrørende betydningen af lønforhold i Københavns Kommune. Ifm. Personalepolitisk Redegørelse 2022 blev der udført en spørgeskemaundersøgelse blandt tidligere ansatte på velfærdsområderne i Københavns Kommune, som belyste årsagerne til medarbejdernes jobskifte. Her var lønforhold generelt ikke blandt de vigtigste årsager. Løn rangerede blandt de tidligere ansatte som den femte vigtigste årsag til jobskifte, overgået af det psykiske arbejdsmiljø, ledelsen, forholdet mellem arbejdstid og opgaver, og muligheden for nye opgaver (jf. Personalepolitisk Redegørelse 2022, delrapport 2b).

For den gruppe af tidligere ansatte, for hvem lønnen havde haft betydning for deres jobskifte (17 pct.), var det omkring otte ud af ti, som havde været utilfredse med deres lønforhold. Tilsvarende havde otte ud af ti angivet lønnen som en vigtig fratrædelsesårsag, fordi de "ikke oplevede, at deres indsats blev tilstrækkeligt anerkendt gennem lønnen".

I en tilsvarende spørgeskemaundersøgelse blev også nuværende medarbejdere spurgt om, hvilke årsager der kunne få dem til "eventuelt at overveje at søge væk" fra deres stilling i Københavns Kommune. Blandt denne gruppe rangerede lønforhold som den næst vigtigste årsag, idet næsten fire ud af ti angav denne årsag som vigtig.

1) Das, Bidisha Lahkar, and Mukulesh Baruah. "Employee retention: A review of literature." *Journal of business and management* 14.2 (2013): 8-16.

2) Kroezen, Marieke, et al. "Recruitment and retention of health professionals across Europe: a literature review and multiple case study research." *Health policy* 119.12 (2015): 1517-1528.

Perspektiver (2)

Løn som konkurrenceelement

Foruden at løn kan være motiverende/anerkendende og dermed fastholdende, så er lokallønnen også en konkurrenceparameter i forhold til andre arbejdspladser. Fratrædelser og fastholdelse som følge af lønforhold bør således tolkes i lyset af faggruppernes generelle lønsituation og lønsituationen sammenlignet med konkurrerende arbejdspladser.

Baggrundanalysen, viser at lønnen er steget for de faggrupper i Københavns Kommune, som er omfattet af fastholdelsestillæggene, relativt til i omegnskommunerne. Alt andet lige, kan det forventes at øge Københavns Kommunes konkurrencedygtighed som arbejdsplads indenfor det omkringliggende arbejdsmarked, når Københavns Kommune løfter lønnen vha. lokale tillæg, som fx fastholdelsestillæg. Samtidig kan konkurrerende arbejdspladser til København imidlertid tænkes at have indført lignende eller alternative fastholdelsesinitiativer.

Tillæggets størrelse og type

Derudover kan tillæggenes størrelse og type tænkes at have betydning for virkningen eller den manglende virkning. De fem fastholdelsestillæg er i størrelsesordenen 8.000 - 15.000 kr. For de omfattede faggrupper vil et sådant beløb udgøre i omegnen af to til fire procent af nettoårslønnen. Idet den lokale løn generelt udgør mellem fem og 15 procent af nettoårslønnen for disse faggrupper, må der siges at være tale om tillæg af en betydelig størrelse.

De fem fastholdelsestillæg ydes imidlertid primært som engangstillæg¹. Management-litteraturen² peger på, at det er varige lønstigninger, fremfor enkeltstående fastholdelsestillæg, som kan forventes at have effekt på medarbejderfastholdelsen.

Kommunikation om tillæggene

Det kan også tænkes at have haft betydning for tillæggenes virkning, hvilken kommunikation der har været om tillæggene. Dette har betydning for, hvorvidt medarbejderne har været bevidste om, at fastholdelsestillæggene eksisterer, og at de har mulighed for at modtage et tillæg, såfremt de forbliver ansat, samt at tillæggene er tænkt som en form for anerkendelse eller belønning for kontinuitet i ansættelsen.

For nogle af de evaluerede fastholdelsestillæg er selve udbetalingerne da også netop blevet fulgt op med skriftlig kommunikation til medarbejderen om tillæggene. Det er muligt, at denne form for kommunikation har øget virkningen af nogle af de evaluerede fastholdelsestillæg.

Overenskomstforhandlinger, OK24.

De fem evaluerede fastholdelsestillæg er finansieret af puljemidler, som udløber i 2025.

Med de offentlige overenskomstforhandlinger (OK24), herunder midler fra trepartsforhandlingerne, indføres der fra 2024 markante lønstigninger til flere faggrupper på velfærdsområderne. Dette vil ændre det samlede lønniveau for hovedparten af de faggrupper, som er omfattet af Københavns Kommunes lønpuljer – dette i særlig grad for SOSU-personale og pædagoger, der som følge af trepartsaftalen får varige faste lønstigninger.

1) Case nr. 4 (SOF, SOSU) bliver fulgt op med yderligere (mindre) tillæg i de efterfølgende puljeår.
2) Barnard-Bahn, Amii. "Do retention bonuses pay off?". Harvard Business Review. February 6, 2023.

Bilag

Case-opdelte resultater

Bilag 1

Resultater for case 1

- SUF (SOSU)

Bilag 1.1

Case 1: SOSU-personale i SUF (1)

Trin 1. Opfølgning på fastholdelsen blandt modtagere af fastholdelsestillægget

I analysens første trin følger vi op på fastholdelsen blandt SOSU-personale i SUF. Vi følger op på 2.112 medarbejdere, som modtog fastholdelsestillægget i 2022.

Anciennitetstærsklen for at modtage tillægget var i 2022 fastsat til fem års kontinuert ansættelse i Københavns Kommune.

Grafen viser fastholdelseskurven i de første nærvæd to år fra udbetalingen. De fleste tillæg blev i SUF udbetalt i april 2022 (med optjening pr. 1. marts).

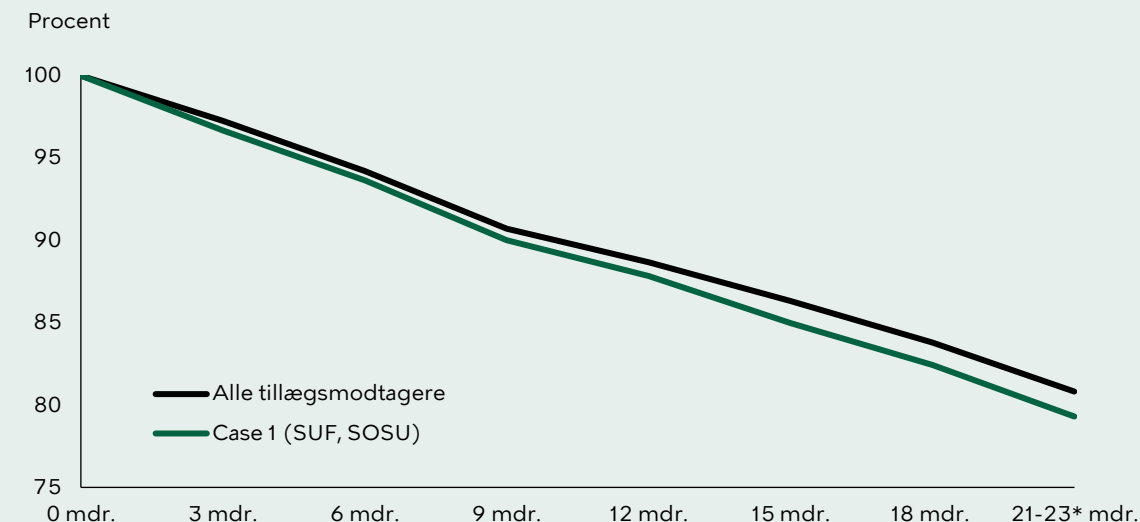
Tabellen opsummerer, hvor mange måneder tillægsmottagerne i gennemsnit forblev ansat i Københavns Kommune derefter.

Resultater:

- Omtrent ni ud af ti (88 procent) af SOSU-personale i SUF, som fik udbetalt tillægget i 2022, fortsat var ansat i Københavns Kommune ét år efter udbetalingen, mens otte ud af ti (79 pct.) fortsat var ansat ultimo 2023.
- De 21 pct. af SOSU-personale i SUF, som fik udbetalt tillægget i 2022, men som fratrådte deres stilling i Københavns Kommune inden for opfølgingsperioden, forblev i gennemsnit ansat 11 mdr. efter udbetalingen.

Analysens trin 1 er alene beskrivende og fortæller således ikke, om den høje fastholdelse kan tilskrives fastholdelsestillægget. I analysens trin 2 ser vi nærmere på dette med en før- og eftermåling.

Figur 8. Fastholdelsesgrafer for case 1 (SUF, SOSU) samt for alle tillægsmottagere på tværs af cases.



Note: Graferne omfatter alene tillægsmottagere i 2022 og følger op på fastholdelse inden for opfølgingsperioden (dvs. frem til ultimo 2023). For case 1 (SUF, SOSU) tælles fra marts 2022. *Det sidste kvartal som opgøres er således 21-23 mdr. for alle men kun 21 måneder for case 1. Det skyldes, at data for personaleomsætning er tilgængeligt til og med ultimo 2023. Der bør derfor tilregnes større usikkerhed til det sidste kvartal.

Tabel 6. Andel fastholdte medarbejdere samt gennemsnitligt antal måneder fastholdt for case 1 (SUF, SOSU) og for alle tillægsmottagere på tværs af cases

Case	Registrerede tillægsmottagere i 2022 (antal)	Andel fastholdte efter 12 mdr. (pct.)	Andel fastholdte pr. ultimo 2023 (pct.)	Gnm.snit. tid i KK, fratrådte (mdr.)	Gnm.snit. tid i KK alle (mdr.)
Case 1 (SUF, SOSU)	2.112	87,8	79,3	11,0	19,6
Alle løntillægsmottagere	4.782	88,7	80,8	11,2	19,8

Note: I det første puljeår (2022) fik 5.528 medarbejdere i SUF, SOF og BUF udbetalt ét af de udvalgte fire fastholdelsestillæg. I data fra Københavns Kommunes løn- og personalesystem, kan vi imidlertid alene følge op på 4.782 af disse medarbejdere, for hvem data er tilgængelige i Opus. For case 1 og 2 (SUF, SOSU og sygepl.) kan vi følge op på 2459 medarbejdere af de 2514 medarbejdere, som fik udbetalt et tillæg i 2022.

Case 1: SOSU-personale i SUF (2)

Trin 2. Før- og eftermåling

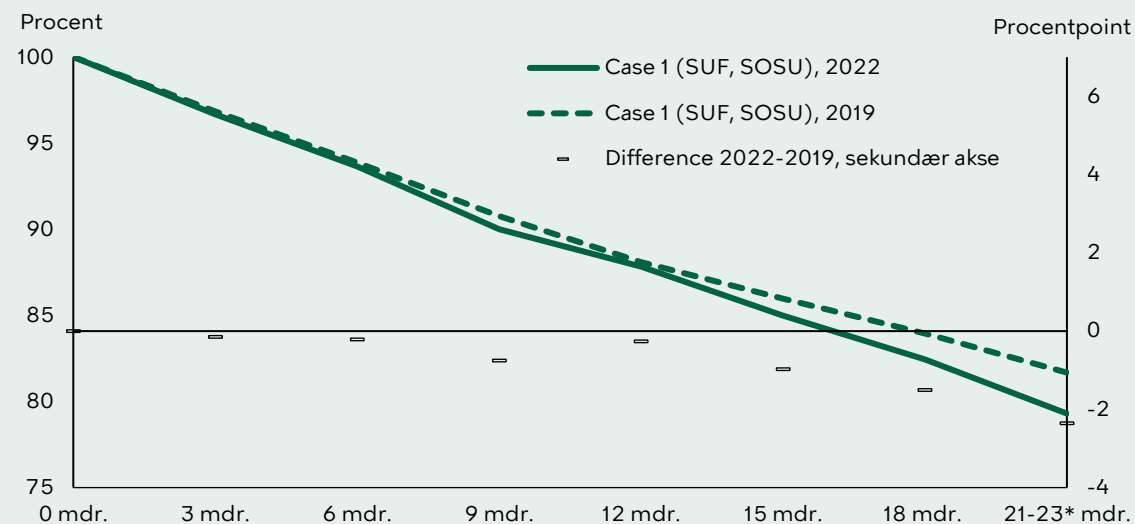
I analysens andet trin foretages en før- og eftermåling, som sammenligner fastholdelsen blandt SOSU-personale i SUF med fem års anciennitet hhv. før og efter løninitiativet blev indført (2019 vs. 2022). Formålet er at undersøge, hvorvidt indførelsen af fastholdelsestillægget har ført til øget fastholdelse blandt SOSU-personale i SUF.

Grafen viser fastholdelseskurven for tillægsmottagerne i 2022 (fast kurve) og for en sammenlignelig målgruppe i 2019 (stiplet kurve). På højre akse fremgår forskellen i fastholdelsen imellem de to år. I tabellen fremgår resultaterne med test for signifikans.

Resultater:

- For SOSU-personale i SUF, som fik udbetalt fastholdelsestillægget i 2022, er der ingen observerbar forskel i fastholdelsesraten, når vi sammenligner med en lignende medarbejdergruppe i 2019. (Konkret er forskellen i fastholdelsesraten imellem de to år nær nul og ikke signifikant.)

Figur 9. Fastholdelsesgraf for case 1 (SUF, SOSU) før og efter lønpuljernes indførelse, dvs. i 2022 og i 2019. Differencen imellem de to år er angivet på den sekundære akse.



Note: Den faste graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere, der modtog tillægget i 2022. Den stiplede graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere, der ville have modtaget tillægget i 2019, hvis fastholdelsestillægget havde været implementeret dengang.

Tabel 7. Andel fastholdte medarbejdere for case 1 (SUF, SOSU) efter 12 måneder, før og efter lønpuljernes indførelse dvs. i 2019 og 2022.

Case (løntillæg)	2019-population (antal)	2022-population (antal)	2019-population: Andel fastholdte efter 12 mdr. (pct.)	2022-population: Andel fastholdte efter 12 mdr. (pct.)	Difference 2022-2019 (pct.-point)
Case 1 (SUF, SOSU)	2.024	2.112	88,1	87,8	-0,3i
Alle tillægsmottagere	4.969	4.782	88,4	88,7	0,3i

Note: * forskellen er signifikant på 0,05-niveau; i forskellen er ikke signifikant.

Case 1: SOSU-personale i SUF (3)

Trin 3. Mekanismer til fastholdelse

I analysens trin 3 undersøger vi to mulige mekanismer til fastholdelse ved at sammenligne fastholdelseskurverne blandt to grupper af medarbejdere, som ligger hhv. over og under anciennitetstærsklen nemlig hhv.:

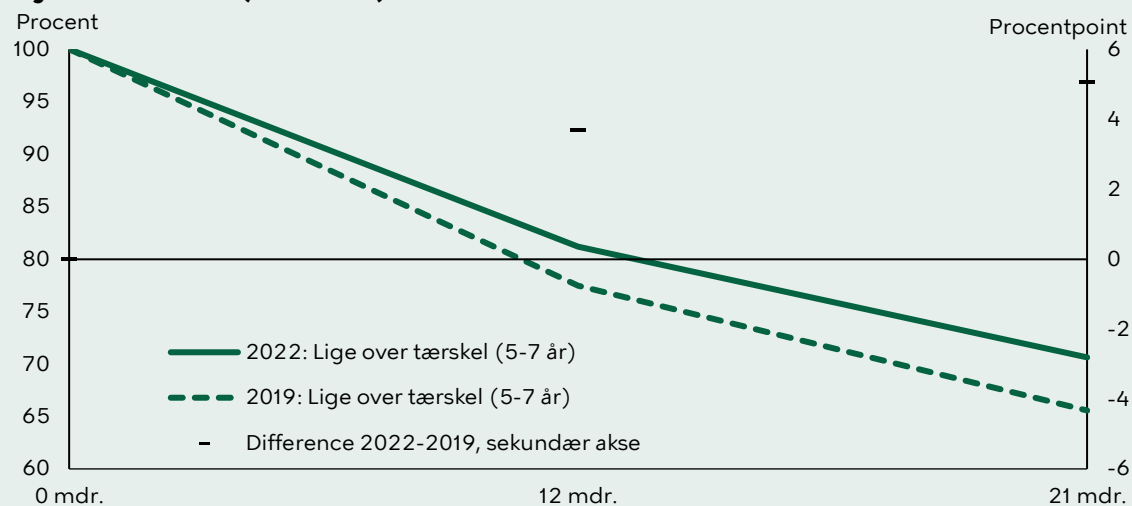
- 1) De medarbejdere, som netop opnår anciennitet nok til at være berettiget til tillægget i det første puljeår (grafens øverst) – dvs. en anciennitet på 5 – 7 år (i måned 0).
- 2) De medarbejdere, som opnår anciennitet nok til at være berettiget til tillægget i det andet puljeår, såfremt de forbliver ansat (grafens nederst) – dvs. en anciennitet på 4 – 5 år (i måned 0).

I begge tilfælde sammenlignes med en lignende medarbejdergruppe i 2019, dvs. medarbejdere med samme anciennitet, men før tillæggene blev indført.

Resultater:

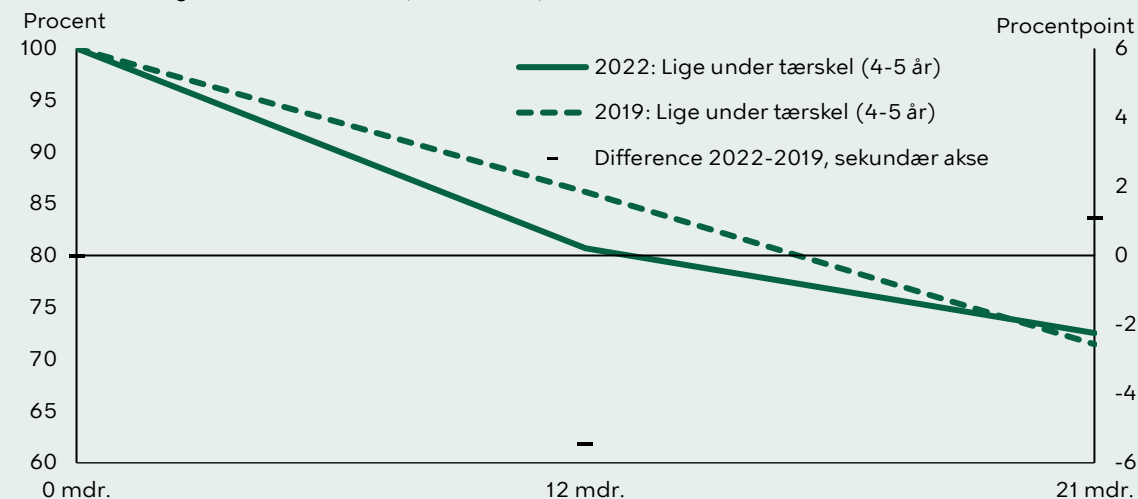
- Blandt SOSU-personale i SUF, som netop opnåede anciennitet nok til at få udbetalt et fastholdelsestillæg i det første puljeår (2022), er der nogen indikation for en belønningsmekanisme, idet vi finder en øget fastholdelse i perioden efter udbetalingen.
- Blandt SOSU-personale i SUF, som kunne se frem til at opnå anciennitet nok til at få udbetalt tillægget i det andet puljeår (2023), finder vi ikke indikation for en forventningsmekanisme, idet vi ikke finder en øget fastholdelse i perioden frem mod udbetalingen, tværtimod.
- Resultaterne er dog ikke signifikante.

Figur 10. Belønningsmekanisme. Fastholdelsesgrafer for medarbejdere med en anciennitet lige over tærsklen (dvs. 5-7 år).



Note: Den faste graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere (n=303), der modtog tillægget i 2022, idet de lå lige over anciennitetstærsklen. Den stiplede graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere (n=302), der ville have modtaget tillægget i 2019, hvis fastholdelsestillægget havde været implementeret dengang.

Figur 11. Forventningsmekanisme. Fastholdelsesgrafer for medarbejdere med en anciennitet lige under tærsklen (dvs. 4-5 år).



Note: Den faste graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere (n=171), der i 2022 kunne se frem til at modtage tillægget i andet puljeår. Den stiplede graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere (n=231), der i 2019 ville kunne se frem til at modtage tillægget, hvis fastholdelsestillægget havde været implementeret dengang.

Resultater for case 2

- SUF (Sygepl.)

Bilag 1.2

Case 2: Sygeplejersker i SUF (1)

Trin 1. Opfølgning på fastholdelsen blandt modtagere af fastholdelsestillægget

I analysens første trin følger vi op på fastholdelsen blandt 347 sygeplejersker i SUF, som modtog fastholdelsestillægget i 2022. Anciennitetstærsklen for at modtage tillægget var i 2022 fastsat til fem års kontinuert ansættelse i Københavns Kommune.

Grafen viser fastholdelseskurven i de første nærvæd to år fra udbetalingen. De fleste tillæg blev i SUF udbetalt i april 2022 (med optjening pr. 1. marts).

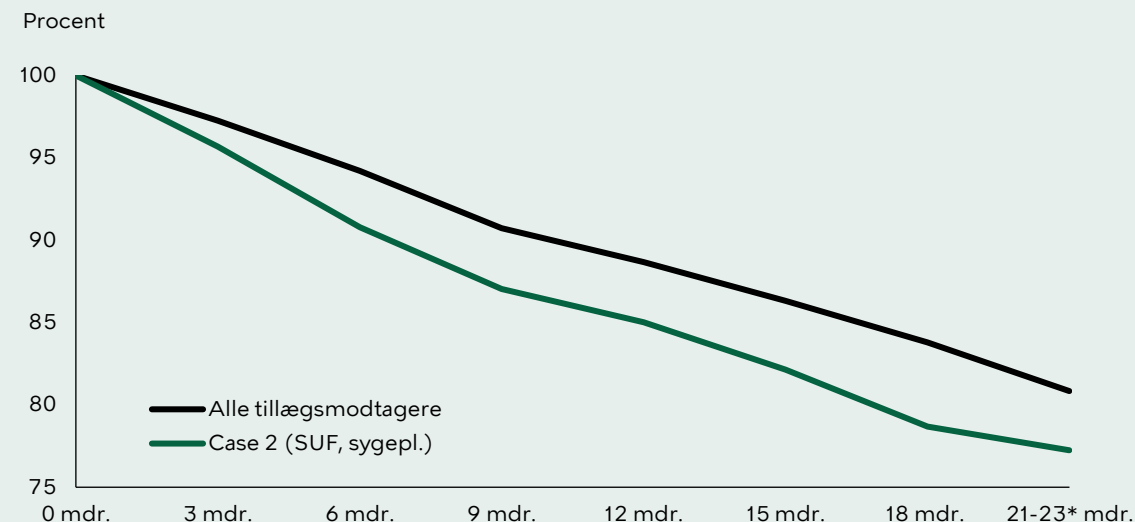
Tabellen opsummerer, hvor mange måneder tillægsmodtagerne i gennemsnit forblev ansat i Københavns Kommune derefter.

Resultater:

- Omtrent ni ud af ti (85 procent) af sygeplejerskerne i SUF, som fik udbetalt tillægget i 2022, fortsat var ansat i Københavns Kommune ét år efter udbetalingen, mens mindre end otte ud af ti (77 procent) fortsat var ansat ultimo 2023.
- De 23 procent af sygeplejerskerne i SUF, som fik udbetalt tillægget i 2022, men som fratrådte deres stilling i Københavns Kommune indenfor opfølgingsperioden, forblev i gennemsnit ansat ca. 10 mdr. efter udbetalingen.

Analysens trin 1 er alene beskrivende og fortæller således ikke noget om, hvorvidt den høje fastholdelse kan tilskrives fastholdelsestillægget. I analysens trin 2 ser vi nærmere på dette ved at udføre en før- og eftermåling.

Figur 12. Fastholdelsesgrafer for case 2 (SUF, sygepl.) samt for alle tillægsmodtagere på tværs af cases.



Note: Graferne omfatter alene tillægsmodtagere i 2022 og følger op på fastholdelse indenfor opfølgingsperioden (dvs. frem til ultimo 2023). For case 2 (SUF, sygepl.) tælles fra marts 2022. *Det sidste kvartal som opgøres er således 21-23 mdr. for alle men kun 21 måneder for case 2. Det skyldes, at data for personaleomsætning er tilgængeligt til og med ultimo 2023. Der bør derfor tilregnes større usikkerhed til det sidste kvartal.

Tabel 8. Andel fastholdte medarbejdere samt gennemsnitligt antal måneder fastholdt for case 2 (SUF, sygepl.) og for alle tillægsmodtagere på tværs af cases

Case	Registrerede tillægsmodtagere i 2022 (antal)	Andel fastholdte efter 12 mdr. (pct.)	Andel fastholdte pr. ultimo 2023 (pct.)	Gnm.snit. tid i KK, fratrådte (mdr.)	Gnm.snit. tid i KK alle (mdr.)
Case 2 (SUF, sygepl.)	347	85,0	77,2	9,6	19,1
Alle tillægsmodtagere	4.782	88,7	80,8	11,2	19,8

Note: I det første puljeår (2022) fik 5.528 medarbejdere i SUF, SOF og BUF udbetalt ét af de udvalgte fire fastholdelsestillæg. I data fra Københavns Kommunes løn- og personalesystem, kan vi imidlertid alene følge op på 4.782 af disse medarbejdere, for hvem data er tilgængelige i Opus. For case 1 og 2 (SUF, SOSU og sygepl.) kan vi følge op på 2459 medarbejdere af de 2514 medarbejdere, som fik udbetalt et tillæg i 2022.

Case 2: Sygeplejersker i SUF (2)

Trin 2. Før- og eftermåling

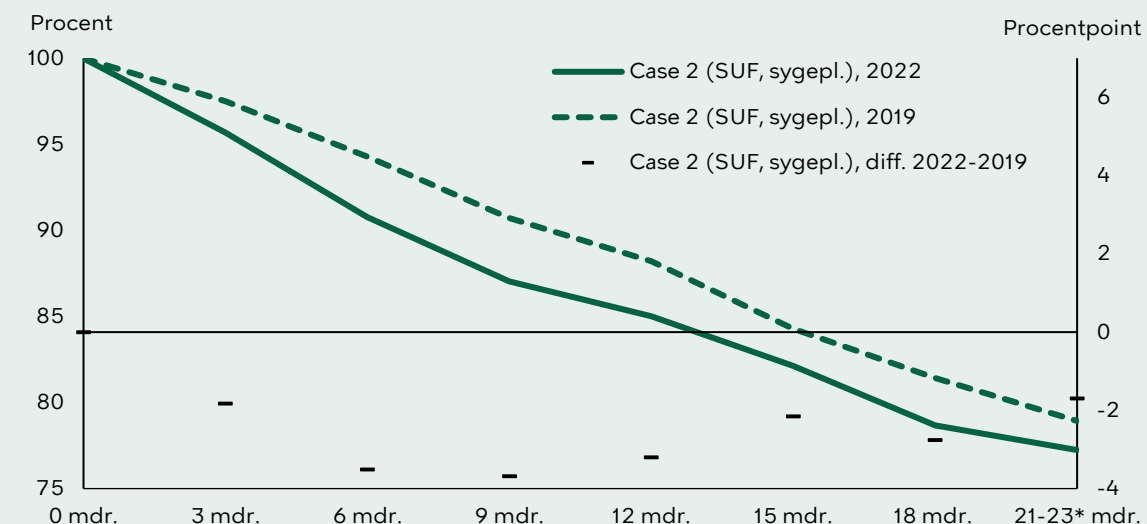
I analysens andet trin foretages en før- og eftermåling, som sammenligner fastholdelsen blandt sygeplejersker i SUF med fem års anciennitet hhv. før og efter løninitiativet blev indført (2019 vs. 2022). Formålet er at undersøge, hvorvidt indførelsen af fastholdelsestillægget har ført til øget fastholdelse blandt sygeplejersker i SUF.

Grafen viser fastholdelseskurven for tillægsmottagerne i 2022 (fast kurve) og for en sammenlignelig målgruppe i 2019 (stiplet kurve). På højre akse fremgår forskellen i fastholdelsen imellem de to år. I tabellen fremgår resultaterne med test for signifikans.

Resultater:

- For sygeplejerskerne i SUF, som fik udbetalt fastholdelsestillægget i 2022, finder vi en let reduceret fastholdelsesrate sammenlignet med en sammenlignelig medarbejdergruppe i 2019. Konkret er fastholdelsen ét år efter udbetalingsmåneden reduceret med 3 procentpoint, når man sammenligner før (2019) og efter lønpuljernes indførelse (2022). Dette resultat er dog ikke signifikant.

Figur 13. Fastholdelsesgraf for case 2 (SUF, sygepl.) før og efter lønpuljernes indførelse, dvs. i 2022 og i 2019. Differencen imellem de to år er angivet på den sekundære akse.



Note: Den faste graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere, der modtog tillægget i 2022. Den stiplede graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere, der ville have modtaget tillægget i 2019, hvis fastholdelsestillægget havde været implementeret dengang.

Tabel 9. Andel fastholdte medarbejdere for case 2 (SUF, sygepl.) efter 12 måneder før og efter lønpuljernes indførelse dvs. i 2019 og 2022.

Case (løntillæg)	2019-population (antal)	2022-population (antal)	2019-population: Andel fastholdte efter 12 mdr. (pct.)	2022-population: Andel fastholdte efter 12 mdr. (pct.)	Difference 2022-2019 (pct.-point)
Case 2 (SUF, sygepl.)	280	347	88,2	85,0	-3,2 ⁱ
Alle tillægsmottagere	4.969	4.782	88,4	88,7	0,3 ⁱ

Note: * forskellen er signifikant på 0,05-niveau; i forskellen er ikke signifikant.

Case 2: Sygeplejersker i SUF (3)

Trin 3. Mekanismer til fastholdelse

I analysens trin 3 undersøger vi to mulige mekanismer til fastholdelse ved at sammenligne fastholdelseskurverne blandt to grupper af medarbejdere, som ligger hhv. over og under anciennitetstærsklen nemlig hhv.:

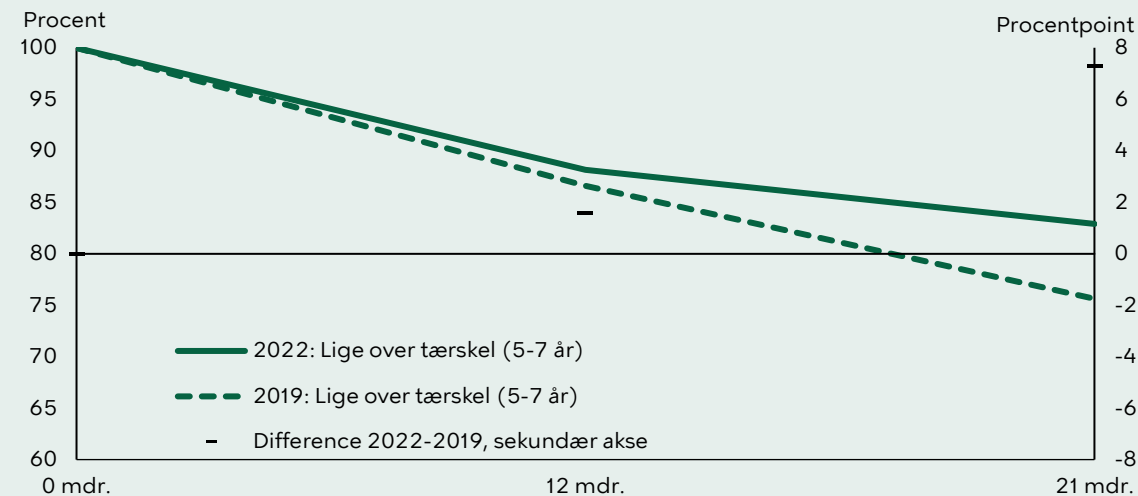
- 1) De medarbejdere, som netop opnår anciennitet nok til at være berettiget til tillægget i det første puljeår (grafens øverst) – dvs. en anciennitet på 5 – 7 år (i måned 0).
- 2) De medarbejdere, som opnår anciennitet nok til at være berettiget til tillægget i det andet puljeår, såfremt de forbliver ansat (grafens nederst) – dvs. en anciennitet på 4 – 5 år (i måned 0).

I begge tilfælde sammenlignes med en lignende medarbejdergruppe i 2019, dvs. medarbejdere med samme anciennitet, men før tillæggene blev indført.

Resultater:

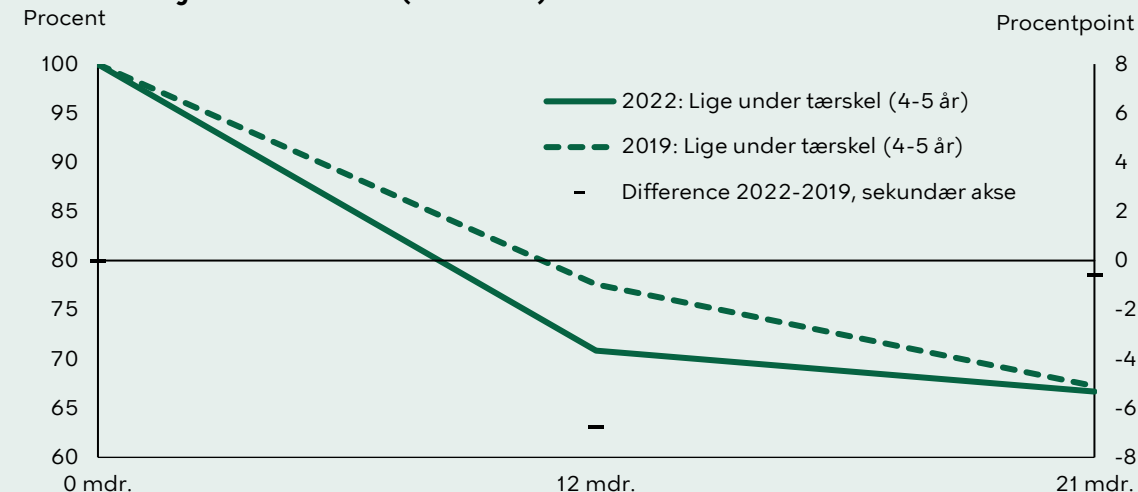
- Blandt de sygeplejersker, som netop opnåede anciennitet nok til at få udbetalt et fastholdelsestillæg i det første puljeår (2022), er der nogen indikation for en belønningsmekanisme, idet vi finder en let øget fastholdelse i perioden efter udbetalingen.
- Blandt de sygeplejersker, som kunne se frem til at opnå anciennitet nok til at få udbetalt tillægget i det andet puljeår (2023), finder vi ikke indikation for en forventningsmekanisme, idet vi ikke finder en øget fastholdelse i perioden frem mod udbetalingen, tværtimod.
- Grupperne af medarbejdere, med anciennitet lige over og under tærsklen, er dog så små (hhv. 76 og 48 medarbejdere i 2022), at der er stor usikkerhed om resultaterne.
- Resultaterne er ikke signifikante.

30
Figur 14. Belønningsmekanisme. Fastholdelsesgrafer for medarbejdere med en anciennitet lige over tærsklen (dvs. 5-7 år).



Note: Den faste graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere (n=76), der modtog tillægget i 2022, idet de lå lige over anciennitetstærsklen. Den stiplede graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere (n=82), der ville have modtaget tillægget i 2019, hvis fastholdelsestillægget havde været implementeret dengang.

Figur 15. Forventningsmekanisme. Fastholdelsesgrafer for medarbejdere med en anciennitet lige under tærsklen (dvs. 4-5 år).



Note: Den faste graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere (n=48), der i 2022 kunne se frem til at modtage tillægget i andet puljeår. Den stiplede graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere (n=58), der i 2019 ville kunne se frem til at modtage tillægget, hvis fastholdelsestillægget havde været implementeret dengang.

Resultater for case 3

- SOF (socialpæd.)

Bilag 1.3

Case 3: Socialpædagoger i SOF (1)

Trin 1. Opfølgning på fastholdelsen blandt modtagere af fastholdelsestillægget

I analysens første trin følger vi op på fastholdelsen blandt 465 socialpædagoger i SOF, som modtog fastholdelsestillægget i 2022. Anciennitetstærsklen for at modtage tillægget var i 2022 fastsat til 11 års kontinuert ansættelse i Københavns Kommune. (Senere i 2023 blev tærsklen sat ned til fem år).

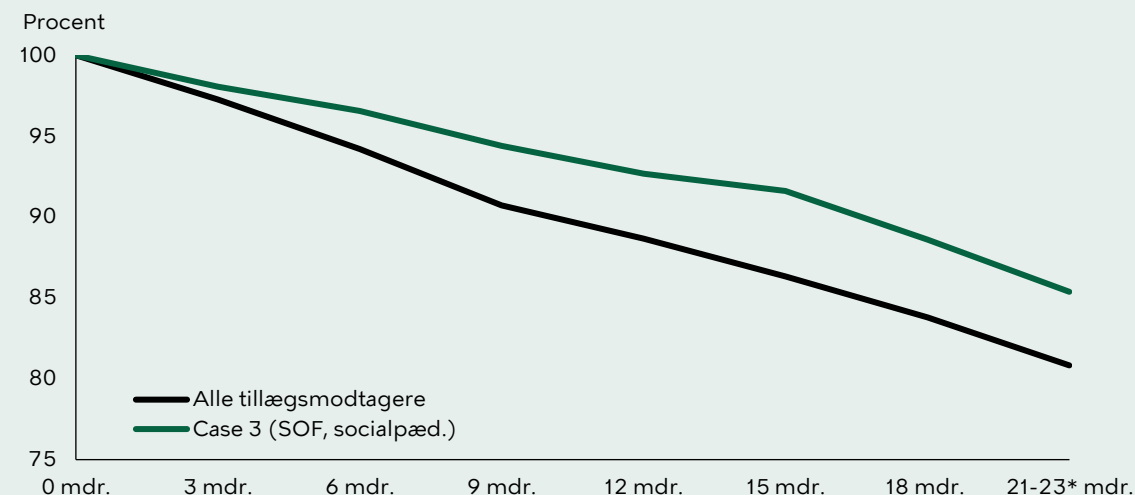
Grafen viser fastholdelseskurven i de første nærvæd to år fra udbetalingen. De fleste tillæg blev i SOF udbetalt i februar 2022 (med optjening pr. 1. januar). Tabellen opsummerer, hvor mange måneder tillægsmottagerne i gennemsnit forblev ansat i Københavns Kommune derefter.

Resultater:

- Omtrent ni ud af ti (93 procent) af socialpædagogerne i SOF, som fik udbetalt tillægget i 2022, var fortsat ansat i Københavns Kommune ét år efter udbetalingen, mens mere end otte ud af ti (85 procent) fortsat var ansat ultimo 2023.
- De 15 procent af socialpædagogerne i SOF, som fik udbetalt tillægget i 2022, men som fratrådte deres stilling i Københavns Kommune inden for opfølgingsperioden, forblev i gennemsnit ansat 13 mdr. efter udbetalingen.
- Når socialpædagogernes fastholdelseskurve (grøn graf) ligger væsentligt over kurven for alle tillægsmottagere på tværs af de fem cases (sort graf), skyldes det, at dette tillæg gives til medarbejdere med 11 års anciennitet. Det er altså medarbejdere, som pga. deres høje anciennitet, i forvejen kan forventes at have en lav fratrædelsestilbøjelighed.

Analysens trin 1 er alene beskrivende og fortæller således ikke noget om, hvorvidt den høje fastholdelse kan tilskrives fastholdelsestillægget. I analysens trin 2 ser vi nærmere på dette ved at udføre en før- og eftermåling.

Figur 16. Fastholdelsesgrafer for case 3 (SOF, socialpæd.) samt for alle tillægsmottagere på tværs af cases.



Note: Graferne omfatter alene tillægsmottagere i 2022 og følger op på fastholdelse inden for opfølgingsperioden (dvs. frem til ultimo 2023). For case 3 (SOF, socialpæd.) tælles fra januar 2022. *Det sidste kvartal som opgøres er således 21-23 mdr. for alle men fulde 23 måneder for case 3. Det skyldes, at data for personaleomsætning er tilgængeligt til og med ultimo 2023. Der bør derfor tilregnes større usikkerhed til det sidste kvartal for kategorien alle tillægsmottagere.

Tablet 10. Andel fastholdte medarbejdere samt gennemsnitligt antal måneder fastholdt for case 3 (SOF, socialpæd.) og for alle tillægsmottagere på tværs af cases

Case	Registrerede tillægsmottagere i 2022 (antal)	Andel fastholdte efter 12 mdr. (pct.)	Andel fastholdte pr. ultimo 2023 (pct.)	Gnm.snit. tid i KK, fratrådte (mdr.)	Gnm.snit. tid i KK alle (mdr.)
Case 3 (SOF, socialpæd.)	465	92,7	85,4	13,3	20,6
Alle tillægsmottagere	4.782	88,7	80,8	11,2	19,8

Note: I det første puljeår (2022) fik 5.528 medarbejdere i SUF, SOF og BUF udbetalt ét af de udvalgte fire fastholdelsestillæg. I data fra Københavns Kommunes løn- og personalesystem, kan vi imidlertid alene følge op på 4.782 af disse medarbejdere, for hvem data er tilgængelige i Opus. For case 3 (SOF, socialpæd.) kan vi følge op på 465 medarbejdere af de 480 medarbejdere, som fik udbetalt et tillæg i 2022.

Case 3: Socialpædagoger i SOF (2)

Trin 2. Før- og eftermåling

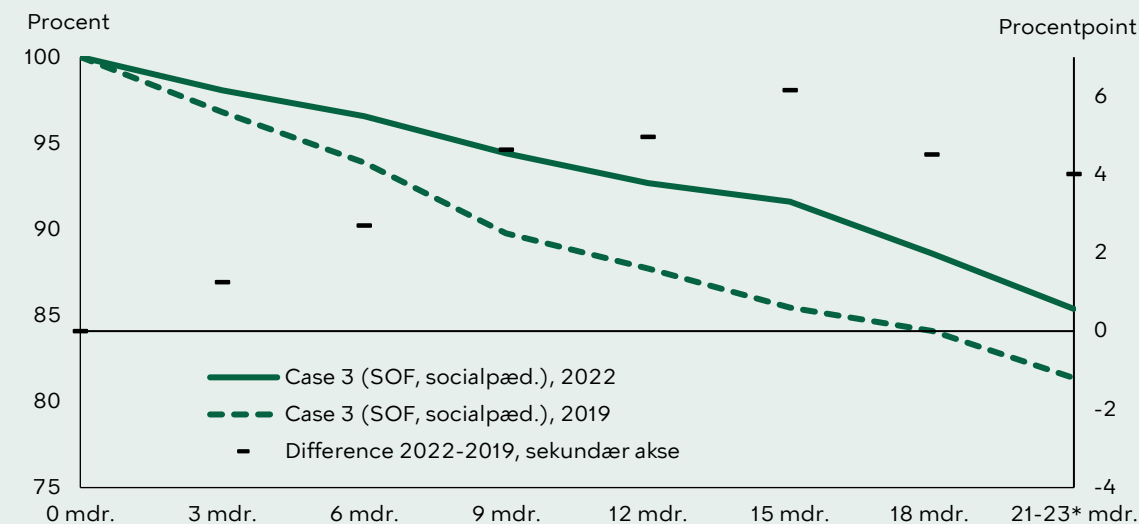
I analysens andet trin foretages en før- og eftermåling, som sammenligner fastholdelsen blandt socialpædagoger i SOF med 11 års anciennitet hhv. før og efter løninitiativet blev indført (2019 vs. 2022). Formålet er at undersøge, hvorvidt indførelsen af fastholdelsestillægget har ført til øget fastholdelse blandt socialpædagogerne i SOF.

Grafen viser fastholdelseskurven for tillægsmottagerne i 2022 (fast kurve) og for en sammenlignelig målgruppe i 2019 (stiplet kurve). På højre akse fremgår forskellen i fastholdelsen imellem de to år. I tabellen fremgår resultaterne med test for signifikans.

Resultater:

- For socialpædagogerne i SOF, som fik udbetalt fastholdelsestillægget i 2022, finder vi en øget fastholdelsesrate sammenlignet med en sammenlignelig medarbejdergruppe i 2019. Konkret finder vi, at 93 pct. af socialpædagogerne stadig arbejder i Københavns Kommune ét år efter, at de har modtaget tillægget, sammenlignet med 88 pct. i sammenligningsgruppen fra 2019.
- Det betyder, at fastholdelsen ét år efter udbetalingsmåneden er øget med 5 procentpoint, når man sammenligner før (2019) og efter lønpuljernes indførelse (2022). Dette resultat efter 12 mdr. er signifikant, men forskellen er dog ikke signifikant i hele opfølgingsperioden.

Figur 17. Fastholdelsesgraf for case 3 (SOF, socialpæd.) før og efter lønpuljernes indførelse, dvs. i 2022 og i 2019. Differencen imellem de to år er angivet på den sekundære akse.



Note: Den faste graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere, der modtog tillægget i 2022. Den stiplede graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere, der ville have modtaget tillægget i 2019, hvis fastholdelsestillægget havde været implementeret dengang.

Tabel 11. Andel fastholdte medarbejdere for case 3 (SOF, socialpæd.) efter 12 måneder før og efter lønpuljernes indførelse dvs. i 2019 og 2022.

Case (løntillæg)	2019-population (antal)	2022-population (antal)	2019-population: Andel fastholdte efter 12 mdr. (pct.)	2022-population: Andel fastholdte efter 12 mdr. (pct.)	Difference 2022-2019 (pct.-point)
Case 3 (SOF, socialpæd.)	440	465	87,7	92,7	5,0*
Alle tillægsmottagere	4.969	4.782	88,4	88,7	0,3 ⁱ

Note: * forskellen er signifikant på 0,05-niveau; ⁱ forskellen er ikke signifikant.

Case 3: Socialpædagoger i SOF (3)

Trin 3. Mekanismer til fastholdelse

I analysens trin 3 undersøger vi to mulige mekanismer til fastholdelse ved at sammenligne fastholdelseskurverne blandt to grupper af medarbejdere, som ligger hhv. over og under anciennitetstærsklen nemlig hhv.:

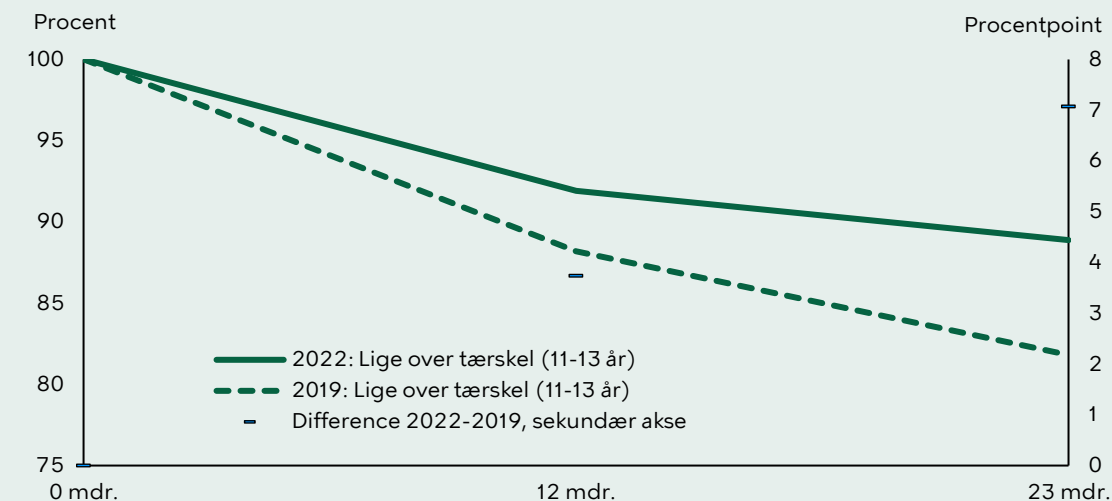
- 1) De medarbejdere, som netop opnår anciennitet nok til at være berettiget til tillægget i det første puljeår (grafens øverst) – dvs. en anciennitet på 11 – 13 år (i måned 0).
- 2) De medarbejdere, som opnår anciennitet nok til at være berettiget til tillægget i det andet puljeår, såfremt de forbliver ansat (grafens nederst) – dvs. en anciennitet på 10 – 11 år (i måned 0).

I begge tilfælde sammenlignes med en lignende medarbejdergruppe i 2019, dvs. medarbejdere med samme anciennitet, men før tillæggene blev indført.

Resultater:

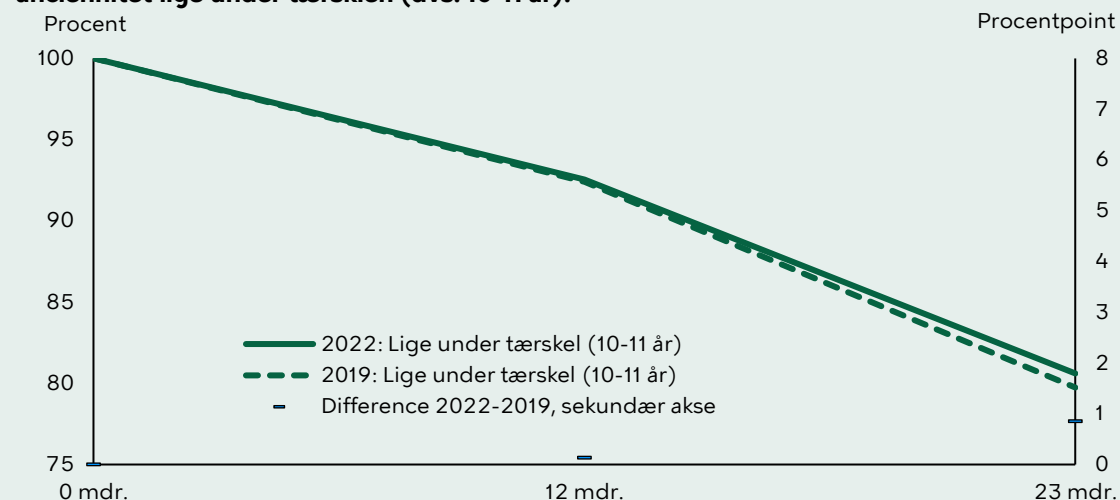
- Blandt de socialpædagoger, som netop opnåede anciennitet nok til at få udbetalt et fastholdelsestillæg i det første puljeår (2022), er der nogen indikation for en belønningsmekanisme, idet vi finder en øget fastholdelse i perioden efter udbetalingen.
- Blandt de socialpædagoger, som kunne se frem til at opnå anciennitet nok til at få udbetalt tillægget i det andet puljeår (2023), finder vi ikke indikation for en forventningsmekanisme, idet vi ikke finder en øget fastholdelse i perioden frem mod udbetalingen.
- Grupperne af medarbejdere med anciennitet lige over og under tærsklen, er dog så små (hhv. 99 og 67 medarbejdere i 2022), at der er stor usikkerhed om resultaterne.
- Resultaterne er ikke signifikante.

Figur 18. Belønningsmekanisme. Fastholdelsesgrafer for medarbejdere med en anciennitet lige over tærsklen (dvs. 11-13 år).



Note: Den faste graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere (n=99), der modtog tillægget i 2022, idet de lå lige over anciennitetstærsklen. Den stiplede graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere, der ville have modtaget tillægget i 2019 (n=110), hvis fastholdelsestillægget havde været implementeret dengang.

Figur 19. Forventningsmekanisme. Fastholdelsesgrafer for medarbejdere med en anciennitet lige under tærsklen (dvs. 10-11 år).



Note: Den faste graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere (n=67), der i 2022 kunne se frem til at modtage tillægget i andet puljeår. Den stiplede graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere (n=79), der i 2019 ville kunne se frem til at modtage tillægget, hvis fastholdelsestillægget havde været implementeret dengang.

Resultater for case 4

- SOF (SOSU)

Bilag 1.4

Case 4: SOSU-personale i SOF (1)

Trin 1. Opfølgning på fastholdelsen blandt modtagere af fastholdelsestillægget

I analysens første trin følger vi op på fastholdelsen blandt 501 SOSU-medarbejdere i SOF, som modtog fastholdelsestillægget i 2022. Anciennitetstærsklen for at modtage tillægget var i 2022 fastsat til tre års kontinuert ansættelse i Københavns Kommune.

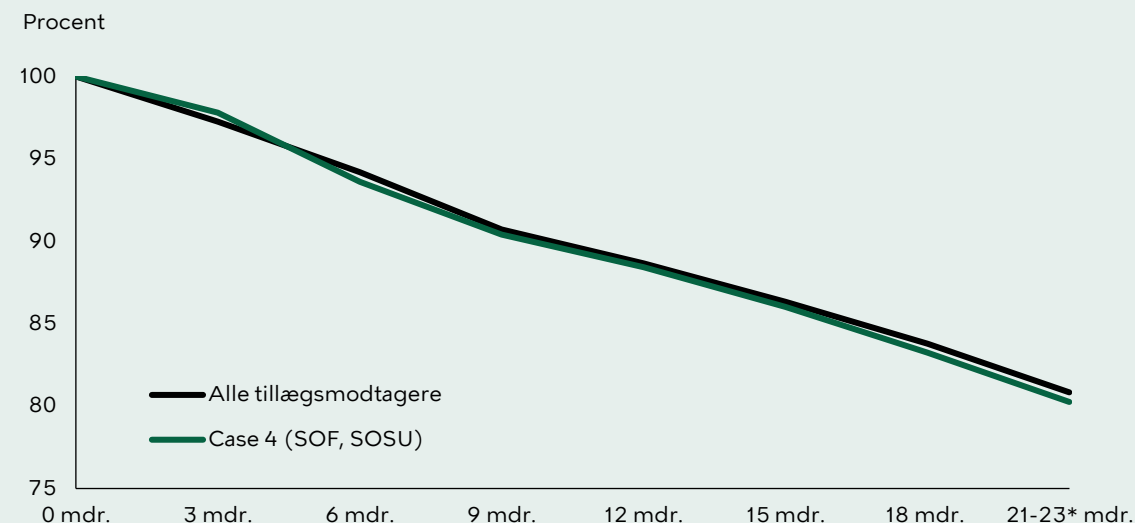
Grafen viser fastholdelseskurven i de første nærvæd to år fra udbetalingen. De fleste tillæg blev i SOF udbetalt i februar 2022 (med optjening pr. 1. januar). Tabellen opsummerer, hvor mange måneder tillægsmottagerne i gennemsnit forblev ansat i Københavns Kommune derefter.

Resultater:

- Omtrent ni ud af ti (88 procent) af SOSU-personalet i SOF, som fik udbetalt tillægget i 2022, fortsat var ansat i Københavns Kommune ét år efter udbetalingen, mens otte ud af ti (80 procent) fortsat var ansat ultimo 2023.
- De 20 procent af SOSU-personalet i SOF, som fik udbetalt tillægget i 2022, men som fratrådte deres stilling i Københavns Kommune inden for opfølgingsperioden, forblev i gennemsnit ansat 11 mdr. efter udbetalingen.

Analysens trin 1 er alene beskrivende og fortæller således ikke noget om, hvorvidt den høje fastholdelse kan tilskrives fastholdelsestillægget. I analysens trin 2 ser vi nærmere på dette ved at udføre en før- og eftermåling.

Figur 20. Fastholdelsesgrafer for case 4 (SOF, SOSU) samt for alle tillægsmottagere på tværs af cases.



Note: Graferne omfatter alene tillægsmottagere i 2022 og følger op på fastholdelse inden for opfølgingsperioden (dvs. frem til ultimo 2023). For case 4 (SOF, SOSU) tælles fra januar 2022. *Det sidste kvartal som opgøres er således 21-23 mdr. for alle men fulde 23 måneder for case 3. Det skyldes, at data for personaleomsætning er tilgængeligt til og med ultimo 2023. Der bør derfor tilregnes større usikkerhed til det sidste kvartal for kategorien alle tillægsmottagere.

Tabel 12. Andel fastholdte medarbejdere samt gennemsnitligt antal måneder fastholdt for case 4 (SOF, SOSU) og for alle tillægsmottagere på tværs af cases

Case	Registrerede tillægsmottagere i 2022 (antal)	Andel fastholdte efter 12 mdr. (pct.)	Andel fastholdte pr. ultimo 2023 (pct.)	Gnm.snit. tid i KK, fratrådte (mdr.)	Gnm.snit. tid i KK alle (mdr.)
Case 4 (SOF, SOSU)	501	88,4	80,2	11,1	19,8
Alle tillægsmottagere	4.782	88,7	80,8	11,2	19,8

Note: I det første puljeår (2022) fik 5.528 medarbejdere i SUF, SOF og BUF udbetalt ét af de udvalgte fire fastholdelsestillæg. I data fra Københavns Kommunes løn- og personalesystem, kan vi imidlertid alene følge op på 4.782 af disse medarbejdere, for hvem data er tilgængelige i Opus. For case 4 (SOF, SOSU) kan vi følge op på 501 medarbejdere af de 560 medarbejdere, som fik udbetalt et tillæg i 2022.

Case 4: SOSU-personale i SOF (2)

Trin 2. Før- og eftermåling

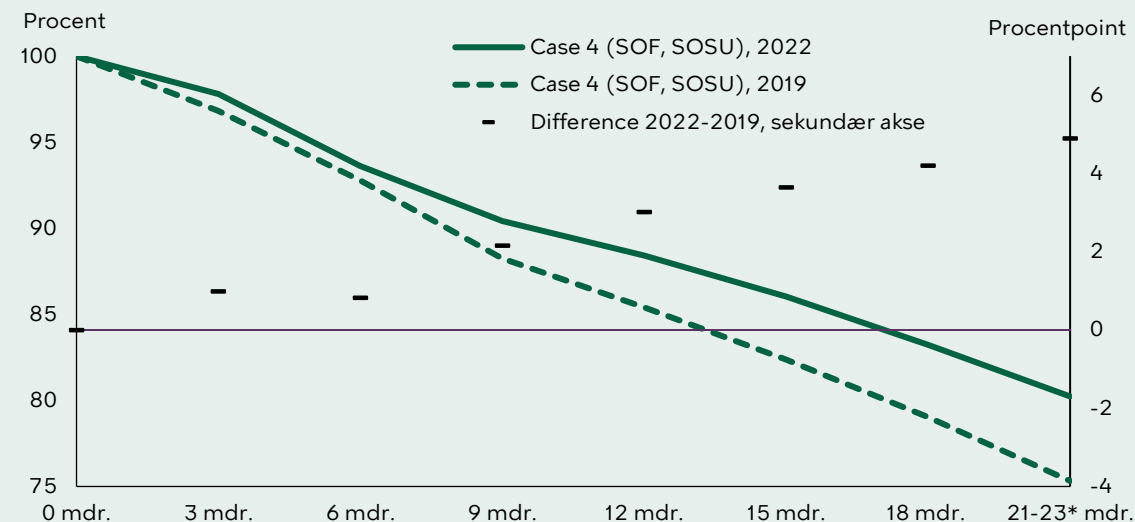
I analysens andet trin foretages en før- og eftermåling, som sammenligner fastholdelsen blandt SOSU-personale i SOF med tre års anciennitet hhv. før og efter løninitiativet blev indført (2019 vs. 2022). Formålet er at undersøge, hvorvidt indførelsen af fastholdelsestillægget har ført til øget fastholdelse blandt socialpædagogerne i SOF.

Grafen viser fastholdelseskurven for tillægsmottagerne i 2022 (fast kurve) og for en sammenlignelig målgruppe i 2019 (stiplet kurve). På højre akse fremgår forskellen i fastholdelsen imellem de to år. I tabellen fremgår resultaterne med test for signifikans.

Resultater:

- For socialpædagogerne i SOF, som fik udbetalt fastholdelsestillægget i 2022, finder vi en let øget fastholdelsesrate sammenlignet med en sammenlignelig medarbejdergruppe i 2019. Konkret finder vi, at 80 pct. af SOSU-personalet stadig arbejder i SOF ultimo 2023, knap to år efter, at de har modtaget tillægget, sammenlignet med 75 pct. i sammenligningsgruppen fra 2019.
- Det betyder, at fastholdelsen ultimo opfølgingsperioden er øget med 5 procentpoint, når man sammenligner før (2019) og efter lønpuljernes indførelse (2022). Dette resultat er signifikant på et ti-procent niveau, men forskellen er dog ikke signifikant tidligere i opfølgingsperioden.

Figur 21. Fastholdelsesgraf for case 4 (SOF, SOSU) før og efter lønpuljernes indførelse, dvs. i 2022 og i 2019. Differencen imellem de to år er angivet på den sekundære akse.



Note: Den faste graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere, der modtog tillægget i 2022. Den stiplede graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere, der ville have modtaget tillægget i 2019, hvis fastholdelsestillægget havde været implementeret dengang.

Tabel 13. Andel fastholdte medarbejdere for case 4 (SOF, SOSU) ultimo opfølgingsperioden før og efter lønpuljernes indførelse dvs. i 2019 og 2022.

Case (løntillæg)	2019-population (antal)	2022-population (antal)	2019-population: Andel fastholdte ultimo 2023. (pct.)	2022-population: Andel fastholdte ultimo 2023. (pct.)	Difference 2022-2019 (pct.-point)
Case 4 (SOF, SOSU)	596	501	75,3	80,2	4,9(*)
Alle tillægsmottagere	4.969	4.782	80,7	80,9	0,1ⁱ

Note: (*) forskellen er signifikant på 0,10-niveau; i forskellen er ikke signifikant. Tabellen angiver i dette tilfælde andelen, der er fastholdt ultimo 2023 og altså ikke 12 mdr. efter udbetalingsmåneden. Det skyldes, at det mest interessante resultat er at finde ultimo perioden for denne case. Dog skal det bemærkes at forskellen i fastholdelsen ikke er signifikant på et 5-procent niveau på noget tidspunkt i opfølgingsperioden.

Case 4: SOSU-personale i SOF (3)

Trin 3. Mekanismer til fastholdelse

I analysens trin 3 undersøger vi to mulige mekanismer til fastholdelse ved at sammenligne fastholdelseskurverne blandt to grupper af medarbejdere, som ligger hhv. over og under anciennitetstærsklen nemlig hhv.:

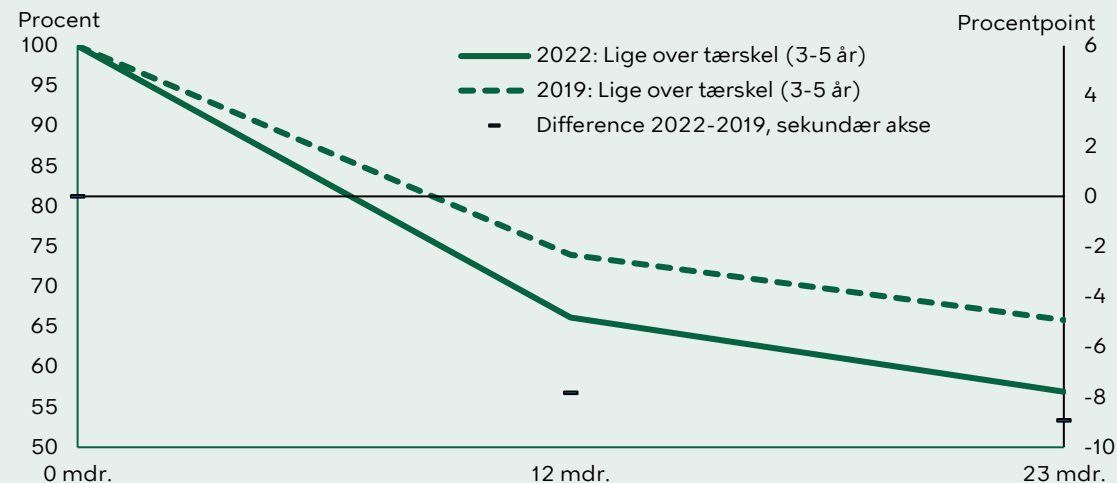
- 1) De medarbejdere, som netop opnår anciennitet nok til at være berettiget til tillægget i det første puljeår (grafens øverst) – dvs. en anciennitet på 3 – 5 år (i måned 0).
- 2) De medarbejdere, som opnår anciennitet nok til at være berettiget til tillægget i det andet puljeår, såfremt de forbliver ansat (grafens nederst) – dvs. en anciennitet på 2 – 3 år (i måned 0).

I begge tilfælde sammenlignes med en lignende medarbejdergruppe i 2019, dvs. medarbejdere med samme anciennitet, men før tillæggene blev indført.

Resultater:

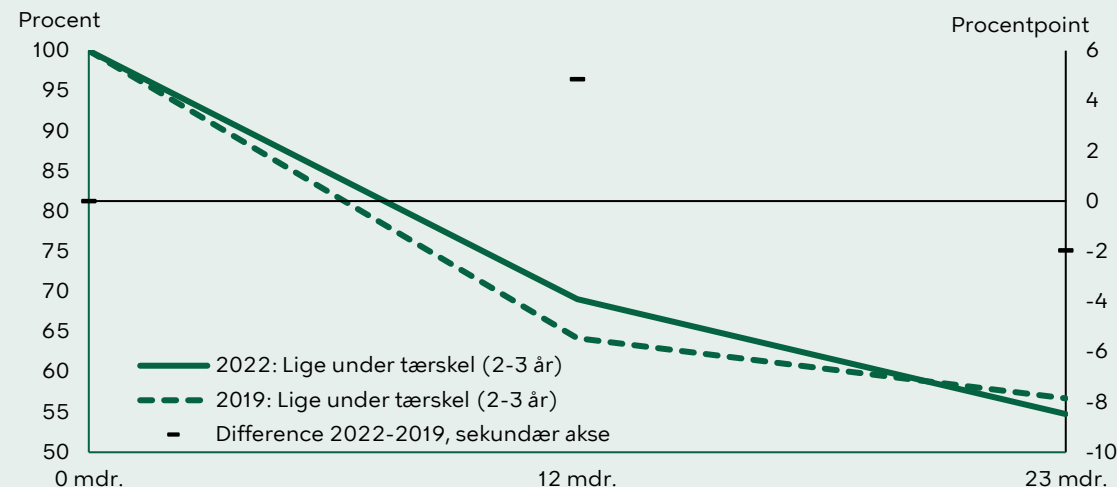
- Blandt de SOSU-medarbejdere, som netop opnåede anciennitet nok til at få udbetalt et fastholdelsestillæg i det første puljeår (2022), er der ikke nogen indikation for en belønningsmekanisme, idet vi finder en reduceret fastholdelse i perioden efter udbetalingen på omtrent 8 procentpoint⁽¹⁾.
- Blandt de SOSU-medarbejdere, som kunne se frem til at opnå anciennitet nok til at få udbetalt tillægget i det andet puljeår (2023), er der ingen indikation for en forventningsmekanisme, idet vi finder en øget fastholdelse i perioden frem mod udbetalingen.
- Grupperne af medarbejdere med anciennitet lige over og under tærsklen, er dog så små (hhv. 65 og 42 medarbejdere i 2022), at der er stor usikkerhed om resultaterne.
- Resultaterne er ikke signifikante.

Figur 22. Belønningsmekanisme. Fastholdelsesgrafer for medarbejdere med en anciennitet lige over tærsklen (dvs. 3-5 år).



Note: Den faste graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere (n=65), der modtog tillægget i 2022, idet de lå lige over anciennitetstærsklen. Den stiplede graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere (n=123), der ville have modtaget tillægget i 2019, hvis fastholdelsestillægget havde været implementeret dengang.

Figur 23. Forventningsmekanisme. Fastholdelsesgrafer for medarbejdere med en anciennitet lige under tærsklen (dvs. 2-3 år).



Note: Den faste graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere (n=42), der i 2022 kunne se frem til at modtage tillægget i andet puljeår. Den stiplede graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere (n=67), der i 2019 ville kunne se frem til at modtage tillægget, hvis fastholdelsestillægget havde været implementeret dengang.

Resultater for case 5

- BUF (pæd.)

Bilag 1.5

Case 5: Pædagoger i BUF (1)

Trin 1. Opfølgning på fastholdelsen blandt modtagere af fastholdelsestillægget

I analysens første trin følger vi op på fastholdelsen blandt 1.357 pædagoger i BUF, som modtog fastholdelsestillægget i 2022. Anciennitetstærsklen for at modtage tillægget var i 2022 fastsat til otte års kontinuert ansættelse i Københavns Kommune. (Med virkning fra 1. januar 2023 blev tærsklen sat ned til fire år).

Grafen viser fastholdelseskurven i de første nærvæd to år fra udbetalingen. Selvom der i BUF er løbende optjening over året, blev de fleste tillæg i 2022 udbetalt i marts (med optjening pr. 1. februar)¹. Tabellen opsummerer, hvor mange måneder tillægsmottagerne i gennemsnit forblev ansat i Københavns Kommune derefter.

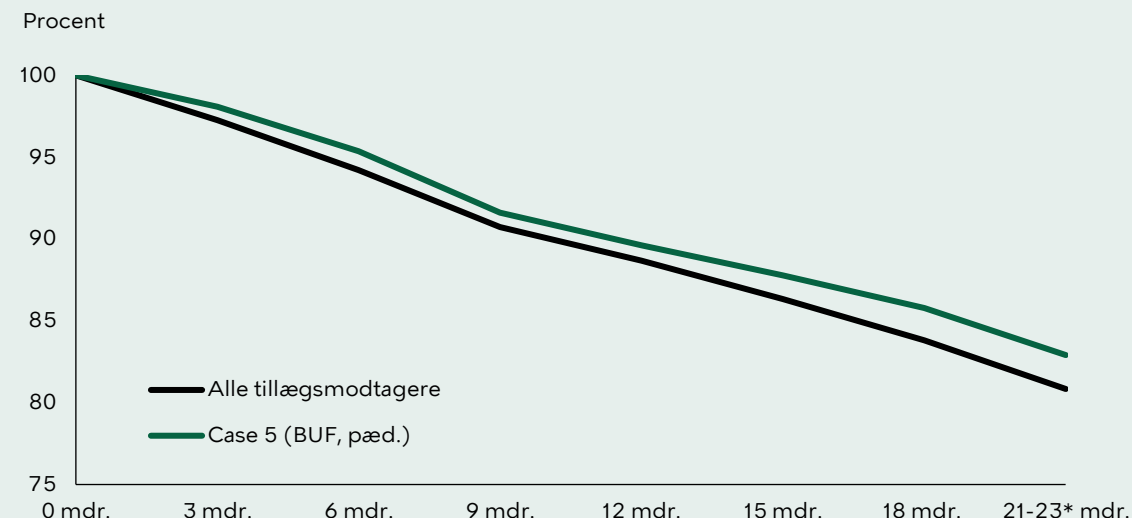
Resultater:

- Omtrent ni ud af ti (90 procent) af pædagogerne i BUF, som fik udbetalt tillægget i 2022, fortsat var ansat i Københavns Kommune ét år efter udbetalingen, mens mere end otte ud af ti (83 procent) fortsat var ansat ultimo 2023.
- De 17 pct. af pædagogerne, som fik udbetalt tillægget i 2022, men som fratrådte deres stilling i Københavns Kommune indenfor opfølgingsperioden, forblev i gennemsnit ansat i ca. 12 mdr. efter udbetalingen.
- Når pædagogernes fastholdelseskurve (grøn graf) ligger lidt over kurven for alle tillægsmottagere på tværs af de fem cases (sort graf), så skyldes det, at dette tillæg gives til medarbejdere med otte års anciennitet. Det er altså medarbejdere, som pga. deres høje anciennitet, i forvejen kan forventes at have en lav fratrædelsestilbøjelighed.

Analysens trin 1 er alene beskrivende og fortæller således ikke noget om, hvorvidt den høje fastholdelse kan tilskrives løntillægget. I analysens trin 2 ser vi nærmere på dette ved at udføre en før- og eftermåling.

1) I et robusthedstjek er alle medarbejdere, der modtog tillægget i april eller senere blevet ekskluderet (221 personer). Overordnet set, viser robusthedstesten ensartede resultater med hovedanalysen for BUF, hvor de er inkluderet og der tælles fra februar 2022.

Figur 24. Fastholdelsesgrafer for case 5 (BUF, pæd.) samt for alle tillægsmottagere på tværs af cases.



Note: Graferne omfatter alene tillægsmottagere i 2022 og følger op på fastholdelse indenfor opfølgingsperioden (dvs. frem til ultimo 2023). For case 5 (BUF, pæd.) tælles fra februar 2022. *Det sidste kvartal som opgøres er således 21-23 mdr. for alle men kun 22 måneder for case 2. Det skyldes, at data for personaleomsætning er tilgængeligt til og med ultimo 2023. Der bør derfor tilregnes større usikkerhed til det sidste kvartal.

Tabel 14. Andel fastholdte medarbejdere samt gennemsnitligt antal måneder fastholdt for case 5 (BUF, pæd.) og for alle tillægsmottagere på tværs af cases

Case	Registrerede tillægsmottagere i 2022 (antal)	Andel fastholdte efter 12 mdr. (pct.)	Andel fastholdte pr. ultimo 2023 (pct.)	Gnm.snit. tid i KK, fratrådte (mdr.)	Gnm.snit. tid i KK alle (mdr.)
Case 5 (BUF, pæd.)	1.357	89,6	82,9	11,6	20,1
Alle tillægsmottagere	4.782	88,7	80,8	11,2	19,8

Note: I det første puljeår (2022) fik 5.528 medarbejdere i SUF, SOF og BUF udbetalt ét af de udvalgte fire fastholdelsestillæg. I data fra Københavns Kommunes løn- og personalesystem, kan vi imidlertid alene følge op på 4.782 af disse medarbejdere, for hvem data er tilgængelige i Opus. For case 5 (BUF, pæd.) kan vi følge op på 1.357 medarbejdere af de 1.974 medarbejdere, som fik udbetalt et tillæg i 2022.

Case 5: Pædagoger i BUF (2)

Trin 2. Før- og eftermåling

I analysens andet trin foretages en før- og eftermåling, som sammenligner fastholdelsen blandt pædagoger i BUF med otte års anciennitet hhv. før og efter løninitiativet blev indført (2019 vs. 2022). Formålet er at undersøge, hvorvidt indførelsen af fastholdelsestillægget har ført til øget fastholdelse blandt pædagogerne i BUF.

Grafen viser fastholdelseskurven for tillægsmodtagerne i 2022 (fast kurve) og for en sammenlignelig målgruppe i 2019 (stiplet kurve). På højre akse fremgår forskellen i fastholdelsen imellem de to år. I tabellen fremgår resultaterne med test for signifikans.

Resultater:

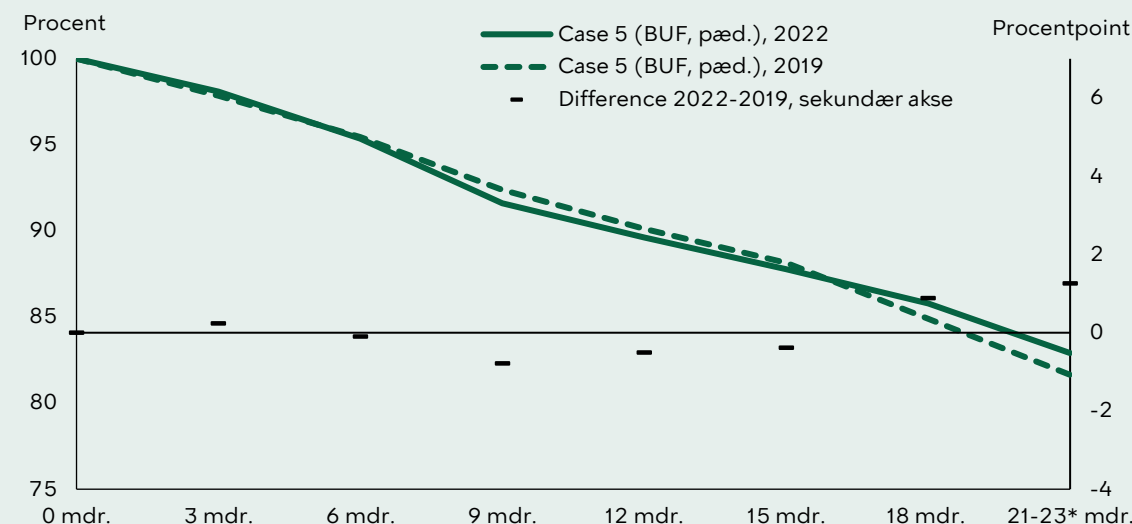
- For pædagogerne i BUF, som fik udbetalt fastholdelsestillægget i 2022, finder vi ingen observerbar forskel i fastholdelsesraten, når vi sammenligner med en lignende medarbejdergruppe i 2019. (Konkret er forskellen i fastholdelsesraten imellem de to år nær nul og ikke signifikant.).

Særligt forbehold ved case 5 (BUF, pæd.)

Ud af de fem evaluerede fastholdelsestillæg er usikkerheden på det anvendte anciennitetsmål størst for pædagoger i BUF. Konkret er der for denne case eksempler på, at medarbejdere i analysepopulationen er registreret med tilstrækkelig anciennitet, uden at de i praksis har fået tildelt tillægget. Dette er et resultat af usikkerhed på anciennitetsmålet, som er anvendt i analysen og har således ikke haft nogen betydning for udbetalingerne i praksis.

I den beskrivende analyse (forrige slide) har denne usikkerhed ingen betydning, idet vi betragter de medarbejdere, som faktisk fik udbetalt tillægget. Men her, i før- og eftermålingen, påvirker usikkerheden afgrænsningen af kontrolgruppen i 2019. På den baggrund, må der for case 5 tilregnes en vis usikkerhed omkring resultaterne af før- og eftermålingen.

Figur 25. Fastholdelsesgraf for case 5 (BUF, pæd.) før og efter lønpuljernes indførelse, dvs. i 2022 og i 2019. Differencen imellem de to år er angivet på den sekundære akse.



Note: Den faste graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere, der modtog tillægget i 2022. Den stipede graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere, der ville have modtaget tillægget i 2019, hvis fastholdelsestillægget havde været implementeret dengang.

Tabel 15. Andel fastholdte medarbejdere for case 5 (BUF, pæd.) efter 12 måneder før og efter lønpuljernes indførelse dvs. i 2019 og 2022.

Case (løntillæg)	2019-population (antal)	2022-population (antal)	2019-population: Andel fastholdte efter 12 mdr. (pct.)	2022-population: Andel fastholdte efter 12 mdr. (pct.)	Difference 2022-2019 (pct.-point)
Case 5 (BUF, pæd.)	1.629	1.357	90,1	89,6	-0,5 ⁱ
Alle tillægsmodtagere	4.969	4.782	88,4	88,7	0,3 ⁱ

Note: * forskellen er signifikant på 0,05-niveau; i forskellen er ikke signifikant.

Case 5: Pædagoger i BUF (3)

Trin 3. Mekanismer til fastholdelse

I analysens trin 3 undersøger vi to mulige mekanismer til fastholdelse ved at sammenligne fastholdelseskurverne blandt to grupper af medarbejdere, som ligger hhv. over og under anciennitetstærsklen nemlig hhv.:

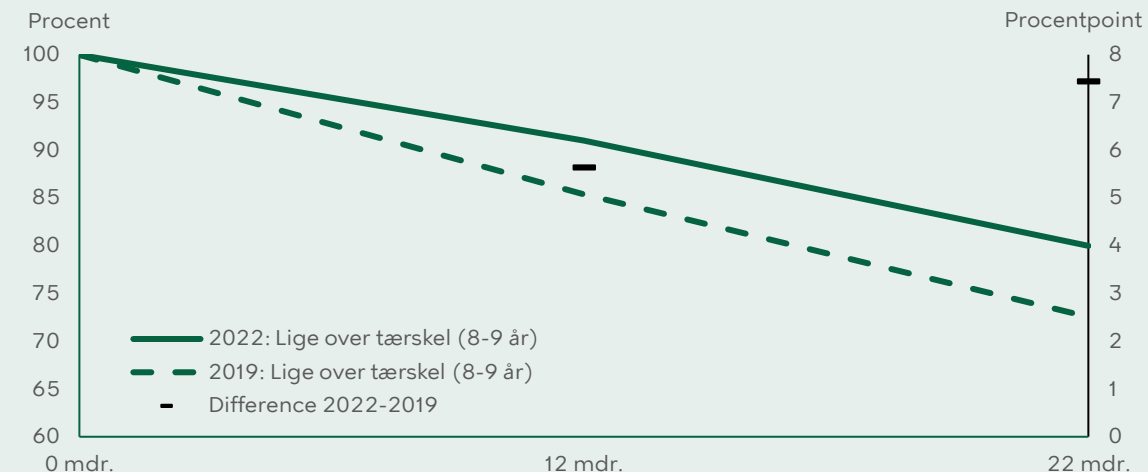
- 1) De medarbejdere, som netop opnår anciennitet nok til at være berettiget til tillægget i det første puljeår (grafens øverst) – dvs. en anciennitet på 8 – 9 år (i måned 0).
- 2) De medarbejdere, som opnår anciennitet nok til at være berettiget til tillægget i det andet puljeår, såfremt de forbliver ansat (grafens nederst) – dvs. en anciennitet på 7 – 8 år (i måned 0).

I begge tilfælde sammenlignes med en lignende medarbejdergruppe i 2019, dvs. medarbejdere med samme anciennitet, men før tillæggene blev indført.

Resultater:

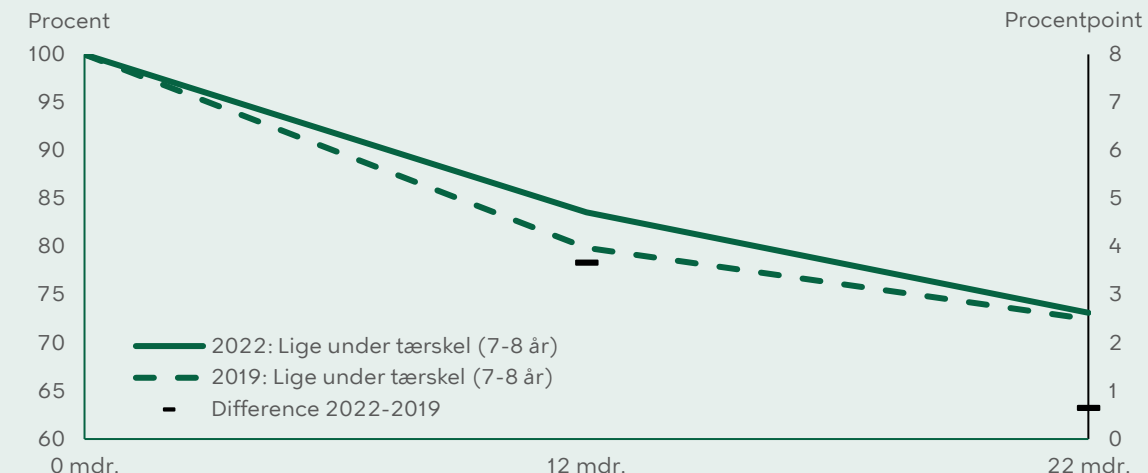
- Blandt de pædagoger, som netop opnåede anciennitet nok til at få udbetalt et fastholdelsestillæg i det første puljeår (2022), er der nogen indikation for en belønningsmekanisme, idet vi finder en øget fastholdelse i perioden efter udbetalingen.
- Blandt de pædagoger, som kunne se frem til at opnå anciennitet nok til at få udbetalt tillægget i det andet puljeår (2023), er der nogen indikation for en forventningsmekanisme, idet vi finder en øget fastholdelse i perioden frem mod udbetalingen.
- Grupperne af medarbejdere, med anciennitet lige over og under tærsklen, er dog så små (hhv. 100 og 134 medarbejdere i 2022), at der er stor usikkerhed om resultaterne.
- Resultaterne er ikke signifikante.

Figur 26. Belønningsmekanisme. Fastholdelsesgrafer for medarbejdere med en anciennitet lige over tærsklen (dvs. 8-9 år).



Note: Den faste graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere (n=, der modtog tillægget i 2022, idet de lå lige over anciennitetstærsklen. Den stiplede graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere, der ville have modtaget tillægget i 2019, hvis fastholdelsestillægget havde været implementeret dengang.

Figur 27. Forventningsmekanisme. Fastholdelsesgrafer for medarbejdere med en anciennitet lige under tærsklen (dvs. 7-8 år).



Note: Den faste graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere, der i 2022 kunne se frem til at modtage tillægget i andet puljeår. Den stiplede graf viser fastholdelseskurven for de medarbejdere, der i 2019 ville kunne se frem til at modtage tillægget, hvis fastholdelsestillægget havde været implementeret dengang.

Cases

Bilag 2

Case-valg

Fem udvalgte fastholdelsestillæg

Københavns Kommune afsatte puljemidler i Budget 2022, Budget 2023 og Budget 2024 til at imødekomme rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer. Puljemidlerne fra Budget 2022, som udgør 75 mio. kr. årligt i perioden 2022 til 2025, er i høj grad blevet anvendt til forskellige løninitiativer til udvalgte faggrupper i SUF, SOF og BUF. Der er med puljemidlerne afsat midler til mange forskellige typer løninitiativer, herunder både fastholdelsestillæg (ved forskellig anciennitet), tillæg til nyuddannede, tillæg for forskellige vagttyper (fx nattevagter) og tillæg for forskellige ansvarsområder (fx vejledere).

Lønpuljeevalueringen er afgrænset til fem udvalgte cases (løntillæg), som alle er af typen "fastholdelsestillæg for kontinuitet i ansættelsen":

- **Case 1:** SOSU-personale i SUF med mindst fem års ansættelse.
- **Case 2:** Sygeplejersker i SUF med mindst fem års ansættelse.
- **Case 3:** Socialpædagoger i SOF med mindst 11 års ansættelse.
- **Case 4:** SOSU-personale i SOF med mindst tre års ansættelse.
- **Case 5:** Pædagoger i BUF med mindst otte års ansættelse.

De fem fastholdelsestillæg er i 2022 på mellem 8.000 og 15.000 kr., og der er tale om engangstillæg, på nær for case 4, hvor tillægget bliver udbetalt ad flere omgange. For to af tillæggene (case 3 og case 5) er der fra 2023 indført ændringer af anciennitetskravet.

Tillæg, som gives til nyuddannede, til ledere eller ved under tre års ansættelse er derimod ikke omfattet af analysen. Fastholdelsestillæg er udvalgt, fordi det er den type tillæg, som udgør langt størstedelen af puljemidlerne fra Budget 2022, og som berører medarbejdere i alle tre forvaltninger. Det er samtidig de fem løninitiativer, for hvilke der allerede i 2022 var tilstrækkeligt mange medarbejdere, som fik tildelt løntillægget, og hvor datagrundlaget derfor vurderes modent til at gennemføre en evaluering ifm. Personalepolitisk Redegørelse 2024.

Omkring 5.530 medarbejdere i Københavns Kommune fik allerede i 2022 tildelt ét af de fem udvalgte tillæg (jf. Personalepolitisk Redegørelse 2023, delrapport 3a). I 2022 blev der således med disse fem tillæg udmøntet for i omegnen af 67 mio. kr.

Opfølgning på udmøntningen i 2022

De første udbetalinger var i 2022, men udmøntningen af fastholdelsestillæggene fortsatte/fortsætter i alle puljeårene, dvs. i 2023, 2024 og 2025. I mellemtiden er nogle af tillægsordningerne blevet revideret, fx hvad angår beløb eller anciennitetskrav.

For at få en tilstrækkelig lang opfølgningsperiode er denne evaluering imidlertid afgrænset til at følge op på de tillæg, som blev udmøntet i 2022 og i den form, som tillægsordningerne havde på daværende tidspunkt.

Beskrivelse af de fem valgte cases

I boksene beskriver vi de fem valgte cases nærmere, herunder målgruppen for tillægget, beløb, udbetalingsmåned, anciennitetskrav og eventuelle ændringer af tillægsordningen, som er sket efter 2022. (For nærmere detaljer henviser vi til de aftaler, som er indgået imellem Københavns Kommune og de faglige organisationer).

Case 1. SOSU-personale i SUF med mindst fem års ansættelse.

- **Beløb i 2022:** Engangstillæg på 7.001 kr., senere forhøjet for alle tillægsmodtagere med en efterbetaling på 1.024 kr. til i alt 8.025 kr. Beløbet reduceres ikke i forhold til beskæftigelsesgrad.
- **Anciennitetskrav:** Fem års kontinuerlig ansættelse i Københavns Kommune. Kan også dokumenteres ved tro- og loveerklæring eller ATP-udskrift. Medarbejdere, som har fået orlov til uddannelse optjener stadig anciennitet og er i målgruppen.
- **Målgruppe:** Uddannet SOSU-personale i SUF ansat efter overenskomst 73.01. Både ansatte i selvejende og kommunale enheder. Yderligere afgrænset til udvalgte stillingsbetegnelser og til udvalgte enheder, som alle er frontlinjeenheder. (Stillingsbetegnelser og enheder fremgår af aftalerne¹).
- **Måned:** Optjenes pr. 1. marts 2022. Udbetales én gang årligt med lønnen for april. I praksis også senere udbetalinger, fx ved senere dokumentation af berettigelse.
- **Ændringer (siden 2022):** Beløb fast opjusteret til 8.025 kr. fra 2023.

Case 2. Sygeplejersker i SUF med mindst fem års ansættelse.

- **Beløb i 2022:** Engangstillæg på 7.001 kr., senere forhøjet for alle tillægsmodtagere med en efterbetaling på 1.024 kr. til i alt 8.025 kr. Beløbet reduceres ikke i forhold til beskæftigelsesgrad.
- **Anciennitetskrav:** Fem års kontinuerlig ansættelse i Københavns Kommune. Kan også dokumenteres ved tro- og loveerklæring eller ATP-udskrift. Medarbejdere, som har fået orlov til uddannelse og stadig varetager arbejde i SUF, optjener stadig anciennitet og kan få udbetalt tillæg, når kriterierne er opfyldt.
- **Målgruppe:** Sygeplejersker i SUF ansat efter overenskomst 70.01. Både ansatte i selvejende og kommunale enheder. Yderligere afgrænset til udvalgte enheder, som alle er frontlinjeenheder. (Disse fremgår af aftalerne¹).
- **Måned:** Optjenes pr. 1. marts 2022. Udbetales én gang årligt med lønnen for april. I praksis også senere udbetalinger, fx ved senere dokumentation af berettigelse.
- **Ændringer (siden 2022):** Beløb fast opjusteret til 8.025 kr. fra 2023.

1) Nærmere detaljer om de udvalgte cases kan findes i de aftaler, som er indgået imellem Københavns Kommune og de faglige organisationer og som er justeret årligt.

Case 3. Socialpædagoger i SOF med mindst 11 års ansættelse.

- **Beløb i 2022:** Engangstillæg på 15.003 kr. Beløbet reduceres i forhold til beskæftigelsesgrad.
- **Anciennitetskrav i 2022:** 11 års uafbrudt ansættelse som socialpædagogisk medarbejder på en kommunal arbejdsplads eller en selvejende institution eller en kombination af disse. Kan også dokumenteres ved tro- og loveerklæring eller ATP-udskrift. (Anciennitetskravet er senere sat ned til fem år)
- **Målgruppe:** Socialpædagogiske medarbejdere i SOF ansat efter overenskomst 5.64.01, 1.64.01 og 5.64.02. Både socialpædagoger og hjemmevejledere. Både ansatte i selvejende og kommunale enheder.
- **Måned:** Optjenes pr. 1. januar 2022. Udbetales én gang årligt med lønnen for februar. I praksis også senere udbetalinger, fx ved senere dokumentation af berettigelse.
- **Ændringer (siden 2022):** Anciennitetskravet sat ned til fem år med virkning fra medio 2023

Case 4: SOSU-personale i SOF med mindst tre års ansættelse.

- **Beløb i 2022:** Førstetillæg på 6.501 kr. det første år, senere forhøjet for alle tillægsmodtagere med en efterbetaling på 1.700 kr. til i alt 8.201 kr. det første år. Efterfulgt af eftertillæg på 2.501 kr. i de efterfølgende puljeår (2023, 2024 og 2025). Beløbet reduceres i forhold til beskæftigelsesgrad.
- **Anciennitetskrav i 2022:** Tre års uafbrudt ansættelse som SOSU-hjælper eller SOSU-assistent ved Københavns Kommunes arbejdspladser, selvejende arbejdspladser eller en kombination af disse. Kan også dokumenteres ved tro- og loveerklæring eller ATP-udskrift.
- **Målgruppe:** SOSU-personale i SOF ansat efter overenskomst 73.01. Yderligere afgrænset til udvalgte stillingsbetegnelser. Ansatte i Københavns Kommunes kommunale enheder samt i tre udvalgte selvejende enheder. (Enheder og stillingsbetegnelser fremgår af aftalerne¹).
- **Måned:** Optjenes pr. 1. januar 2022. Udbetales én gang årligt med lønnen for februar. I praksis også senere udbetalinger, fx ved senere dokumentation af berettigelse.
- **Ingen ændringer (siden 2022).**

Case 5. Pædagoger i BUF med mindst otte års ansættelse.

- **Beløb i 2022:** Engangstillæg på 15.003 kr. Beløbet reduceres i forhold til beskæftigelsesgrad.
- **Anciennitetskrav i 2022:** Otte års uafbrudt pædagogansættelse i en klynge, en selvejende institution eller på en folkeskole mv. indenfor Københavns Kommune, eller en kombination af disse. Kan også dokumenteres ved tro- og loveerklæring eller ATP-udskrift. (Anciennitetskravet er senere sat ned til 4 år).
- **Målgruppe:** Uddannede pædagoger i BUF ansat efter overenskomst 5.60.01 eller 1.60.01.
- **Måned:** Tillægget udbetales løbende hen over året ved udgangen af den måned i 2022, hvor den ansatte opnår otte års anciennitet. I 2022 i praksis mange udbetalinger i marts 2022.
- **Ændringer (siden 2022):** Anciennitetskravet sat ned til fire år med virkning fra 1. januar 2023. Fra 2024 kan der gives tillæg for otte års ansættelse to gange. Fra 2023 og frem skal ancienniteten opnås hos samme arbejdsgiver indenfor Københavns Kommune.

1) Nærmere detaljer om de udvalgte cases kan findes i de aftaler, som er indgået imellem Københavns Kommune og de faglige organisationer og som er justeret årligt.

Data og afgrænsninger

Bilag 3

Data og afgrænsninger (1)

Datagrundlag

Data til evalueringen (før- og eftermålingen) stammer primært fra Københavns Kommunes eget løn- og personalesystem (Opus) og rapport om personaleomsætning.

Herfra er der trukket oplysninger om overenskomst, stillingsbetegnelse mv. Disse oplysninger er bl.a. anvendt til at afgrænse en analysepopulation bestående af medarbejdere, som var omfattet af lønpuljerne i 2022 og en sammenlignelig analysepopulation fra 2019, bestående af medarbejdere, som ville have været omfattet af puljerne, hvis de havde været indført tilbage i 2019.

Derudover er der trukket oplysninger om udbetalinger af tillæg, for at identificere de medarbejdere, som konkret modtog ét af de fem udvalgte tillæg i 2022.

Desuden er der trukket oplysninger om hhv. tiltrædelses- og fratrædelsesdatoer. Disse er anvendt til at beregne hhv. medarbejderens anciennitet (i forhold til opnåelse af berettigelse til tillægget) og til at følge op på, om medarbejderen forbliver ansat eller fratræder indenfor opfølgingsperioden.

I baggrundsanalysen er der anvendt lokale løndata fra KRL. Disse data er anvendt til at sammenligne løn og personaleomsætning imellem Københavns Kommune og omegnskommunerne.

Begrænsninger i data

Både medarbejdere i kommunale og i Københavns selvejende institutioner har mulighed for at få tildelt de fem udvalgte fastholdelsestillæg. Til evalueringen kan vi imidlertid alene trække data for de medarbejdere, som er omfattet af Opus.

Københavns Kommunes system for løn og personale omfatter hovedparten af, men ikke alle Københavns Kommunes medarbejdere. Det skyldes, at ikke alle Københavns Kommunes selvejende institutioner anvender Opus.

For evalueringen betyder det, at nogle medarbejdere, som er omfattet af lønpuljerne (heraf også nogle medarbejdere, som har modtaget tillægget) ikke indgår i analysen.

Tabel 16 sammenholder antallet af modtagere af de fem udvalgte tillæg, som vi har kunne identificere i datagrundlaget (dvs., som er registreret i Opus), med det faktiske antal tillægsmottagere. I det tilgængelige data mangler vi på tværs af forvaltningerne omkring 14 pct. af tillægsmottagerne.

Vi antager, at virkningen af at modtage et fastholdelsestillæg vil være nogenlunde ens for medarbejdere i hhv. de kommunale og de selvejende institutioner. Derfor forventer vi, at de resultater, som vi finder for de ansatte som fremgår af Opus og derfor indgår i evalueringen, vil være nogenlunde tilsvarende for de ansatte, som ikke indgår.

Tabel 16. Antal modtagere af de fem udvalgte tillæg, hhv. det registrerede og det reelle antal, samt forskellen herimellem.

Tillæg	Udbetalt af		Difference (antal)	Difference (procent)
	Registreret i Opus (antal)	forvaltningerne (antal)		
Case 1 og 2 (SUF, SOSU og sygepl.)	2.459	2.514	-55	-2,2
Case 3 (SOF, socialpæd.)	465	480	-15	-3,1
Case 4 (SOF, SOSU)	501	560	-59	-10,5
Case 5 (BUF, pæd.)	1.357	1.974	-617	-31,3
Total	4.782	5.528	-746	-13,5

Data og afgrænsninger (2)

Fejlmargen ved beregning af anciennitet

Beregning af medarbejderens anciennitet (i betydningen antal års ansættelse i Københavns Kommune) er helt central for de sammenligninger, som foretages i evalueringen (før- og eftermålingen). Til at beregne medarbejderens anciennitet anvender vi information fra Københavns Kommunes løn- og personalesystem om medarbejderens "tiltrædelse til koncern"¹. Imidlertid er der situationer, hvor tiltrædelse til koncern *ikke* viser den korrekte information, hvorfor medarbejderens anciennitet vil blive beregnet forkert. Det gælder i særlig grad i de tilfælde, hvor en medarbejder i løbet af sin ansættelsesperiode er skiftet fra ansættelse i én af Københavns Kommunes selvejende institutioner til ansættelse i én af Københavns Kommunes kommunale institutioner. Her vil den anciennitet, som vi kan beregne ud fra data som oftest blive for lav.

Konkret kan vi se, at omkring 8 procent af de medarbejdere, som har modtaget et tillæg pba. kontinuerlig ansættelse, er registreret med "for lav" anciennitet (se tabel 17). I praksis har forkert registrering af tiltrædelsesdato ikke en betydning for udbetalingerne af de fem tillæg, idet medarbejderne har kunne dokumentere antal års ansættelse på andre måder, fx via ATP eller tro- og love-erklæringer.

I evalueringens beskrivende analyse (trin 1) har dette forhold heller ingen betydning, idet vi anvender de faktiske udbetalinger af tillæg (uanset beregnet anciennitet) som afsæt. Men i før- og eftermålingen (trin 2 og trin 3), hvor vi danner relevante sammenligningsgrupper og sammenholder medarbejdere over og under anciennitetstærsklen, dér vil en fejlmargen i anciennitetsberegningen medføre en vis usikkerhed omkring resultaterne.

Tabel 17 viser et overblik over diskrepansen på det anvendte anciennitetsmål. Det er særligt for de to tillæg i SUF (case 1 og 2) og tillægget i BUF (case 5), at man i fortolkningen af resultaterne, bør være opmærksom på denne usikkerhed.

Tabel 17. Diskrepans på anciennitetsmål for hver af de fem cases.

Tillæg	Anciennitets-tærskel i 2022	Andel af tillægsmodtagere med anciennitet lavere end tærskel, (procent)
Case 1 og 2 (SUF, SOSU og sygepl.)	5+ år	9,5
Case 3 (SOF, socialp.)	11+ år	2,8
Case 4 (SOF, SOSU)	3+ år	1,0
Case 5 (BUF, pæd.)	8+ år	9,0
Total		7,8

Opfølgning på fastholdelsen i de første nærvæd to år

I evalueringen følger vi op på fastholdelsen blandt de medarbejdere, som er omfattet af tillægget, i nærvæd to år (konkret 21-23 måneder) efter udbetalingsmåneden. Fastholdte medarbejdere defineres som medarbejdere, som *ikke* har haft en ekstern fratrædelse (dvs. en fratrædelse til en arbejdsplads udenfor Københavns Kommune) indenfor opfølgingsperioden. Der skelnes i hovedanalysen ikke imellem ansøgt og uansøgt afsked, men der er foretaget en robusthedstest, hvor der tages højde herfor. Resultaterne af robusthedstesten viser ensartede resultater med hovedanalysen.

¹) I BUF er medarbejderens anciennitet beregnet ved brug af enten "tiltrædelse til koncern" eller medarbejderens "erfaringsdato", såfremt medarbejderen først er blevet uddannet pædagog efter tiltrædelsen. "Erfaringsdatoen" er anvendt i et robusthedstjek. Denne justering reducerer dog ikke diskrepansen og viser ensartede resultater med hovedanalysen for BUF.

Data og afgrænsninger (3)

Sammenligningsår i 2019

I evalueringen gennemføres en før- og eftermåling.

Lønpuljerne blev indført i 2022, og vi følger op på fastholdelsen blandt de omfattede medarbejdergrupper.

Som sammenligningsår går vi fem år tilbage i tid til 2019, før puljerne blev indført. Vi har valgt 2019 som sammenligningsår, fordi det er det tidligste år, hvorfra vi kan trække personaledata fra Opus. Derudover har det været et hensyn, at opfølgingsperioden for sammenligningsåret (2019-2020) ikke løber ind over puljeårene (2022-2025) eller meget ind over corona-årene.

I før- og eftermålingen er det imidlertid muligt, at generelle ændringer i konjunkturerne på arbejdsmarkedet influerer på fratrædelsesraterne i de to år, vi sammenligner.

I 2019 og 2020 var jobomsætningen på det danske arbejdsmarked generelt lidt lavere end i 2022 og 2023¹. Det betyder, at ansatte på det danske arbejdsmarked i højere grad blev fastholdt i deres jobs i 2019, end de gjorde i 2022. Denne generelle udvikling kan skjule en eventuel virkning af puljerne (på fastholdelsen af de omfattede medarbejdergrupper), når vi sammenligner de to år i før- og eftermålingen.

Ligeledes kan der være sket andre ændringer imellem de to analyseår, der sammenlignes (2019 og 2022), som har indvirkning på fastholdelsen. Det gælder fx organisatoriske ændringer eller en ændring af medarbejdersammensætningen i de to år. Vi undersøger dette ved at foretage forskellige robusthedstest. Overordnet set, viser robusthedstestene ensartede resultater med hovedanalysen.

Sammenligningskommuner i baggrundsanalysen

I baggrundsanalysen viser vi nøgletal for løn og personaleomsætning i Københavns Kommune og i omegnskommunerne samlet set (dvs. Frederiksberg, Tårnby, Gentofte, Gladsaxe, Herlev, Hvidovre og Rødovre).

Det er relevant at sammenligne med omegnskommunerne, fordi de deler arbejdsmarkedet med Københavns Kommune.

For at undersøge, om omegnskommunerne i samme periode har indført lignende løninitiativer, er der gennemført en rundspørge til HR-cheferne i de syv omegnskommuner.

Rundspørgen viser, at enkelte af omegnskommunerne for udvalgte faggrupper har (varige) fastholdelsestillæg for kontinuerlig ansættelse i den givne kommune. Derudover har flere af omegnskommunerne andre initiativer til fastholdelse og rekruttering end løn.

Vi har til denne evaluering forsøgt at foretage en egentlig kommunesammenligning på baggrund af registerdata, men det har ikke været muligt at beregne et anciennitetsmål for medarbejderne i Københavns Kommune, der matcher det, som vi kan beregne via OPUS. Det har derfor ikke været relevant at gå videre med kommunesammenligningen ved brug af registerdata.

1) Danmarks Statistik. "Jobomsætningen er faldet lidt". Nyt fra DST, 22. feb. 2024, nr. 46.

Datagrundlag - uddybet

Data til evalueringen

Data til evalueringen stammer primært fra Københavns Kommunes eget løn- og personalesystem (Opus) og rapport om personaleomsætning. Herfra er der hentet oplysninger om hhv.

- Faktiske udbetalinger af fastholdelsestillæg i 2022
- Fratrædelser i opfølgingsperioden fra 2022 til og med december 2023
- Medarbejderens forvaltning, overenskomst, stilling og enhed – som er anvendt til at definere, om medarbejderen er omfattet af tillægget.
- Medarbejderens anciennitet i Københavns Kommune (regnet fra tiltrædelse til koncern) – som er anvendt til at definere, om medarbejderen ligger over eller under anciennitetstærsklen, som berettiger til et tillæg.

Derudover er der, for at etablere en relevant sammenligningsgruppe, trukket lignende data tilbage i tid til før puljernes indførelse (nedslag i 2019 og opfølgning i 2019-2021).

I personaledata er der lavet et nedslag i data pr. 1. januar, hhv. 2022 og 2019.

For personaleomsætningsdata er der trukket data for perioderne 2022-2023 til og med december og 2019-2021 (hele året inklusiv).

Data til baggrundsanalysen

I baggrundsanalysen er der anvendt lokale løndata fra KRL om hhv. arbejdsstedskommune, faggruppe, løn, anciennitet og personaleomsætning.

Tabel 18 viser hvilke datakilder, der er benyttet i de to delanalyser.

Tabel 18. Variable, som indgår i de to delanalyser, samt datakilder

Informationstype	Anvendelse	Datakilde
Evaluering af fastholdelsestillæg (før- og eftermåling)		
Fastholdelsestillæg (2022)	Faktisk udbetaling af løntillæg i 2022, opgjort pr. medarbejder, identificeret vha. skæve beløb. Anvendes til at identificere tillægsmodtagere.	Opus
Forvaltning (2019; 2022)	Anvendes til at identificere medarbejdergrupper omfattet af aftalerne.	Personaleomsætningsrapport
Overenskomst (2019; 2022)	Anvendes til at identificere medarbejdergrupper omfattet af aftalerne	Opus
Stilling (2019; 2022)	Anvendes til at identificere medarbejdergrupper omfattet af aftalerne	Opus
Enhed (2019; 2022)	Anvendes til at identificere medarbejdergrupper omfattet af aftalerne.	Opus
Anciennitet (2019; 2022)	Regnes fra tiltrædelse til koncern. Anvendes til at beregne anciennitet (her kontinuitet) i Københavns Kommune og til at identificere medarbejdere over og under anciennitetstærsklen.	Opus
Fratrædelse (2019-2021; 2022-2023)	Ekstern fratrædelse (uanset årsag). Anvendes til at opgøre fratrædelser indenfor opfølgingsperioden.	Personaleomsætningsrapport
Baggrundsanalyse (København og omegnskommuner, 2019 - 2023).		
Arbejdsstedskommune	Omegnskommuner (samlet) Københavns Kommune	KRL
Faggruppe	Pædagoger, socialpædagoger, sygeplejersker, SOSU-assistent, SOSU-hjælper	KRL
Anciennitet	Anciennitet (her på arbejdsmarkedet)	KRL
Løn	Samlet løn (nettoløn, årsstatistik, løbende priser) Lokale tillæg	KRL
Personaleomsætning	Ekstern afgang, beregnet som samlet afgang fratrukket intern afgang	KRL

Litteratur

Litteratur

- Barnard-Bahn, Amii. "Do retention bonuses pay off?". Harvard Business Review. February 6, 2023.
- Danmarks Statistik. "Jobomsætningen er faldet lidt". Nyt fra DST, 22. feb. 2024, nr. 46.
- Das, Bidisha Lahkar, and Mukulesh Baruah. "Employee retention: A review of literature." Journal of business and management 14.2 (2013): 8-16.
- Kroezen, Marieke, et al. "Recruitment and retention of health professionals across Europe: a literature review and multiple case study research." Health policy 119.12 (2015): 1517-1528.
- Personalepolitisk Redegørelse 2023, delrapport 3a. "Udmøntning af midler til fastholdelse og rekruttering".
- Personalepolitisk Redegørelse 2022, delrapport 2b. "Spørgeskemaundersøgelse om årsager til jobskifte".