

# Personalepolitisk Redegørelse 2022

---

## Hovedrapport



# Indhold

---

	Side
■ Introduktion	3
■ Mangel på arbejdskraft	11
■ Arbejdstid	17
■ Arbejds miljø og trivsel	24
■ Lønforhold	33
■ Pendlerforhold og boligsituation	40
■ Nyansatte medarbejdere	45
■ Seniorer	51
■ Målgruppeafgrænsning	58

# Introduktion

---

## **Københavns Kommune står over for udfordringer med manglende arbejdskraft på velfærdsområderne i dag og i fremtiden.**

Københavns Kommune oplever som mange andre kommuner en udfordring med at rekruttere personale til velfærdsområderne. Denne udfordring bliver kun større i de kommende år. Fremtidens udfordringer kalder på et behov for at iværksætte tiltag både nationalt såvel som i Københavns Kommune.

Personalepolitisk Redegørelse 2022 kortlægger fastholdelses- og rekrutteringsudfordringer på kerneområderne for Københavns Kommunes drift og viser, at for langt hovedparten af faggrupperne indenfor de store velfærdsområder forventes efterspørgslen efter arbejdskraft i 2030 ikke at blive mødt af et tilsvarende udbud.

Personalepolitisk Redegørelse 2022 har primært fokus på de forhold, som Københavns Kommune som arbejdsgiver kan handle på. Denne afgrænsning betyder helt konkret, at det sideløbende vil være nødvendigt at arbejde med løsninger i andre spor, som ikke er afdækket i Personalepolitisk Redegørelse 2022. Det uddybes på side 6-7.

Redegørelsens anbefalinger peger i retning af relevante initiativer, der kan bidrage til at imødegå nogle af de udfordringer, som Københavns Kommune som arbejdsgiver står over for. Anbefalingerne – baseret på

underliggende analyser – præsenteres tematisk i denne hovedrapport indenfor syv temaer.

1. Mangel på arbejdskraft
2. Arbejdstid
3. Arbejds miljø og trivsel
4. Lønforhold
5. Pendlerforhold og boligsituation
6. Nyansatte medarbejdere
7. Seniorer

## **13 anbefalinger til hvordan Københavns Kommune som arbejdsgiver kan imødegå udfordringer med arbejdskraftmanglen.**

I Personalepolitisk Redegørelse 2022 præsenteres en række anbefalinger til, hvordan Københavns Kommune som arbejdsgiver kan tage hånd om udfordringerne med rekruttering og fastholdelse. Anbefalingerne er formuleret som fokusområder, initiativer eller udbredelse af eksisterende tiltag.

På de næste to sider præsenteres de konkrete anbefalinger fra Personalepolitisk Redegørelse 2022 i oversigtsform, og i hvert kapitel er de uddybet og konkretiseret.

Der er flere hensyn i anbefalingerne, der skal tilgodeses på samme tid. Et eksempel er arbejdstid, hvor der er generelle hensyn om at øge arbejdstiden, samtidig med at der er anbefalinger om at tage specifikke hensyn til grupper af medarbejdere, som af forskellige årsager har behov for nedsat tid.

## Anbefalinger

Personalepolitisk Redegørelse 2022 giver anledning til en række anbefalinger angående rekruttering og fastholdelse af arbejdskraft på de store velfærdsområder i Københavns Kommune. Anbefalingerne er generelle, dvs. at de går på tværs af de forskellige faggrupper, som er omfattet af redegørelsen. I udmøntningen af anbefalingerne vil det være relevant at se nærmere på specifikke faggrupper. Ligeledes bør anbefalingerne implementeres lokalt i forvaltningerne med øje for de forhold, som gør sig gældende på det konkrete område. Herunder præsenteres anbefalingerne i oversigtsform, og i hvert kapitel er de uddybet og konkretiseret.

## Arbejdstid

Næsten fire ud af ti fastansatte i Københavns Kommune arbejder deltid, og deltidsarbejde er særligt udbredt på sundheds- og ældreområdet samt på dagtilbudsområdet. Hver sjette af de deltidsansatte indenfor velfærdsfagene har et ønske om at gå op i tid (flest blandt de ufaglærte faggrupper), men tre fjerdedele ønsker *ikke* at gå op i tid. Balancen mellem arbejdstid og privatliv er vigtig for medarbejderne, og arbejdspress er blandt barriererne for at gå op i tid.

**Anbefaling 1 |** Iværksæt eller forlæng initiativer i forvaltningerne, der har til formål at øge arbejdstiden – særligt på sundheds- og ældreområdet og dagtilbudsområdet.

**Anbefaling 2 |** Baser initiativer om øget arbejdstid på fleksibilitet og mulighed for indflydelse på egen arbejdstid.

**Anbefaling 3 |** Fjern eventuelle barrierer, så deltidsansatte medarbejdere, der ønsker det, kan gå op i arbejdstid.

## Arbejds miljø og trivsel

Et godt arbejdsmiljø og god ledelse er helt afgørende for at fastholde arbejdskraft på de store velfærdsområder. Samtidig påvirker dårlig trivsel omfanget af sygefravær. Det psykiske arbejdsmiljø og ledelsen på arbejdspladsen er de to væsentligste årsager til jobskifte blandt fratrådte medarbejdere indenfor velfærdsfagene i Københavns Kommune. De to vigtigste udfordringer består således i at håndtere medarbejdernes oplevelse af et for højt arbejdspress samt at sikre synlig, tillidsbaseret og anerkendende ledelse. Derudover er forholdet mellem tid og arbejdsopgaver også en oplevet udfordring. Det handler dels om at være for få kollegaer på arbejde og for lidt tid til kerneopgaven.

**Anbefaling 4 |** Sæt fokus på et godt arbejdsmiljø som forudsætning for fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft.

**Anbefaling 5 |** Understøt god ledelse ved at identificere udfordringer og understøtte ledelsesopgaven lokalt.

**Anbefaling 6 |** Viderefør initiativer, der har til formål at forebygge og håndtere sygefravær, herunder ved at sætte fokus på arbejdsmiljø og trivsel.

## Anbefalinger (fortsat)

### Lønforhold

Københavns Kommune aflønner de store faggrupper indenfor velfærdsområderne på niveau med eller højere end i omegnskommunerne. Københavns Kommune er generelt lønførende på undervisningsområdet og det pædagogiske område. Redegørelsen peger samtidig på, at lokale lønforhold ikke er blandt de vigtigste årsager til fastholdelse af medarbejdere.

**Anbefaling 7 |** Prioriter lokale lønmidler strategisk i retning af de områder, som er præget af størst arbejdskraftmangel, og hvor Københavns Kommune ikke allerede er lønførende.

**Anbefaling 8 |** Udarbejd lønbenchmark og lønanalyser, som kan danne grundlag for prioriteringen af lokale lønmidler.

### Pendlerforhold og boligsituation

Størstedelen af Københavns Kommunes ansatte er bosat enten i Københavns Kommune eller i omegnskommunerne. Redegørelsen viser, at boligforhold i sig selv ikke tegner til at være en afgørende faktor for tiltrækning og fastholdelse af arbejdskraft.

**Anbefaling 9 |** Undersøg, hvordan Københavns Kommune som arbejdsplads kan understøtte gode transport-, parkerings- og pendlingsmuligheder for medarbejdere og potentielle medarbejdere, der er bosat i omegnskommunerne eller længere væk fra arbejdspladsen.

### Nyansatte medarbejdere

Mere end hvert fjerde jobopslag i Københavns Kommune resulterer ikke i en ansættelse, og knap halvdelen af de nye medarbejdere fratræder stillingen allerede indenfor de første to år efter tiltrædelse. Blandt nye medarbejdere er der højere tilfredshed med rekrutteringsforløbet end med introduktionen til opgaverne fra kolleger og nærmeste leder.

**Anbefaling 10 |** Understøt en god rekrutteringsproces ved hjælp af virkningsfulde rekrutteringsinitiativer.

**Anbefaling 11 |** Hjælp nye medarbejdere godt på vej i Københavns Kommune ved at tilbyde gode opstartsforløb.

**Anbefaling 12 |** Iværksæt initiativer, der understøtter et øget fokus på fastholdelse af ansatte igennem de første års ansættelse i Københavns Kommune.

### Seniorer

Knap hver fjerde af de fratrådte seniormedarbejdere trækker sig tidligt tilbage fra arbejdsmarkedet. Halvdelen af de seniormedarbejdere, der fratræder Københavns Kommune, skifter til anden ansættelse. Blot hver tredje seniormedarbejder indenfor velfærdsfagene i Københavns Kommune er tilfreds med de tilpasningsmuligheder, som arbejdspladsen tilbyder seniorer.

**Anbefaling 13 |** Understøt en god balance mellem arbejde og seniorliv ved at tilbyde tilpasninger af arbejdstid eller arbejdsforhold.

Anbefalingerne peger på indsatser, hvor Københavns Kommune som arbejdsgiver kan arbejde for at øge udbuddet af arbejdskraft med henblik på at imødegå kommunens arbejdskraftmangel på de store velfærdsområder. Der arbejdes allerede aktivt i forvaltningerne med flere af anbefalingernes fokusområder.

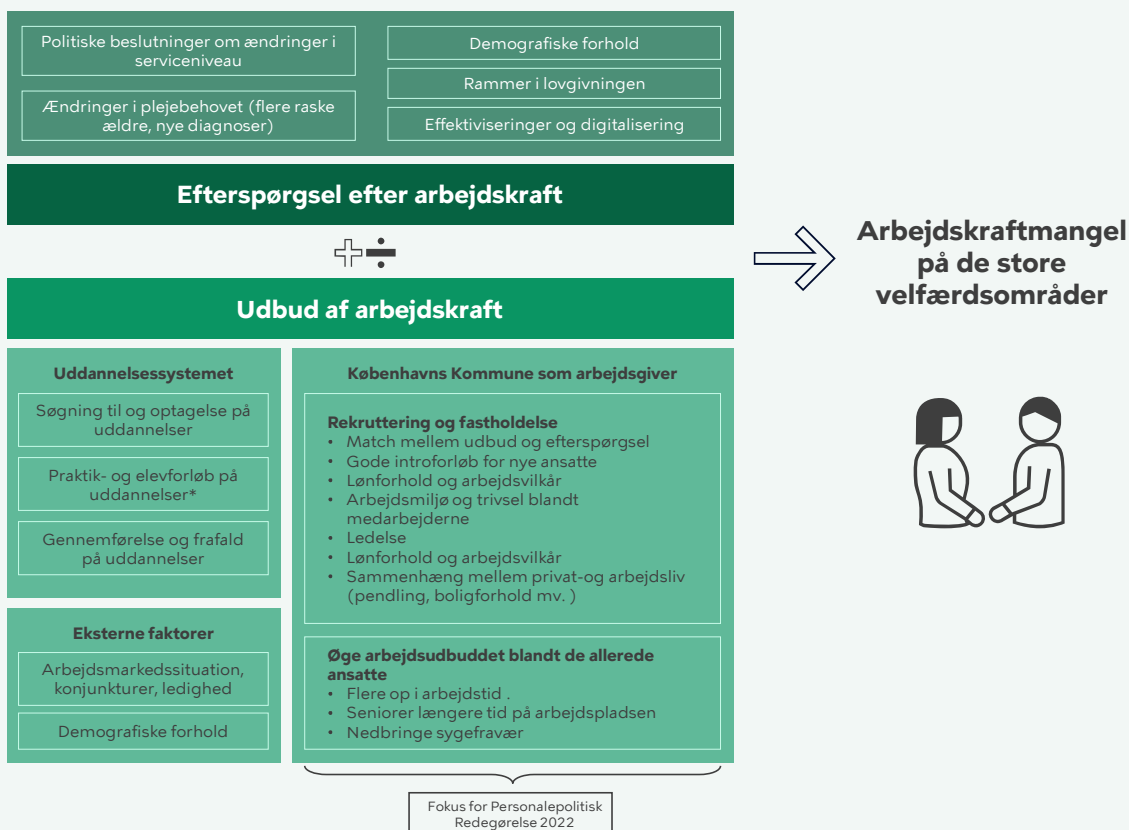
### Udfordringerne med arbejdskraftmanglen løses ikke af Københavns Kommune alene.

Personalepolitisk Redegørelse 2022 har udelukkende fokus på Københavns Kommunes rolle som arbejdsgiver. Fokus for redegørelsen er således på rekruttering til og fastholdelse af medarbejdere i Københavns Kommune, samt på, hvordan

Københavns Kommune kan øge arbejdsudbuddet, for eksempel ved at få flere medarbejdere op i tid og mindske sygefravær.

Udfordringerne kræver handlinger fra andre aktører ud over Københavns Kommune, hvis udfordringerne samlet set skal afbødes. Figuren nedenfor illustrerer, at der både på udbuds- og efterspørgselsiden er eksterne forhold, som har afgørende betydning for arbejdskraftmanglen, og som ikke er i fokus i redegørelsen. Figuren illustrerer også redegørelsens afgrænsede fokus på Københavns Kommune som arbejdsgiver.

Figuren viser, at arbejdskraftmangel på de store velfærdsområder bestemmes af både efterspørgsel efter og udbud af arbejdskraft. Personalepolitisk Redegørelse 2022 har alene fokus på Københavns Kommune som arbejdsgiver



**Note.** Figuren viser ikke en fuldstændig liste over faktorer, der påvirker efterspørgsel efter og udbud af arbejdskraft. \*Københavns Kommune har som arbejdsgiver også medansvar for praktik- og elevforløb.

På udbudssiden er uddannelserne et helt centralt område. Elementer som et øget optag på uddannelserne, fastholdelse af de studerende på uddannelserne, tilstrækkeligt med elev- og praktikpladser, gode praktikforløb og en god overgang fra uddannelse og praktik- eller elevtid til arbejdsliv er helt centrale fokusområder for at styrke udbuddet af kvalificeret arbejdskraft på de store velfærdsområder. Der er en del af elementerne her ovenfor, som Københavns Kommune har indflydelse på (herunder praktik- og elevforløb), og en del, som afhænger af andre aktører. Uddannelsesområdet er imidlertid ikke et fokusområde i Personalepolitisk Redegørelse 2022.

For så vidt angår efterspørgselsdelen af figuren på forrige side, så er der udført analyser af den forventede arbejdskraftmangel (delrapport 1b og 1c). Efterspørgselsiden har derudover ikke været et selvstændigt fokusområde i Personalepolitisk Redegørelse 2022,

På efterspørgselsiden er der ligeledes en række forhold, som har betydning for efterspørgslen efter arbejdskraft på de store velfærdsområder. Den demografiske udvikling med flere børn og ældre skaber et øget behov for kvalificeret arbejdskraft, alt imens politiske beslutninger om ændringer i serviceniveauet eller effektiviseringer omvendt både kan øge og reducere efterspørgslen.

Analyserne viser, at manglen på arbejdskraft på de store velfærdsområder er omfattende, og at udfordringen blot vil vokse frem mod 2030. I næste kapitel 'Mangel på arbejdskraft' redegøres for, hvordan fremskrivninger for Københavns Kommune viser, at udfordringerne vil være omfattende på flere områder - men især på sundheds- og ældreområdet.

### **Parallelt med redegørelsen er der arbejdet med et medlemsforslag om rekruttering og fastholdelse.**

Parallelt med udarbejdelsen af Personalepolitisk Redegørelse 2022 har Økonomiforvaltningen samarbejdet med Børne- og Ungdomsforvaltningen, Socialforvaltningen samt Sundheds- og Omsorgsforvaltningen om et medlemsforslag, som Borgerrepræsentationen vedtog i juni 2021, om rekruttering og fastholdelse af faguddannede medarbejdere til velfærdsområderne.

Som svar på medlemsforslaget er der identificeret en række relevante indsatsområder, hvor der bl.a. er fokus på uddannelse. I arbejdet med medlemsforslaget indgår også en beskrivelse af eksisterende indsatser, som Københavns Kommune arbejder med i regi af Uddannelse København.

### **Personalepolitisk Redegørelse kan gentages med et fokus på nye temaer og fokusområder.**

Dele af Personalepolitisk Redegørelse vil kunne gentages, så der løbende kan følges med i fastholdelses- og rekrutteringsudfordringer i Københavns Kommune. Eksempelvis kan kommende redegørelser have et større fokus på at belyse effekter af eksisterende initiativer eller gå mere i dybden med enkelttemaer.

Nøgletallene (delrapport 1a) kan opdateres i eventuelle kommende udgaver af redegørelsen, med henblik på at kunne følge udviklingen i medarbejdersammensætningen over tid. Det anbefales derimod, at analyserne af forventet udbud og efterspørgsel (delrapport 1b og 1c), registeranalysen samt spørgeskemaundersøgelsen (delrapport 2a og 2b) ikke gentages, da der ikke er grundlag for at forvente, at konklusionerne vil ændre sig fra år til år .

## Seks selvstændige analyser danner grundlag for Personalepolitisk Redegørelse 2022.

Som del af udarbejdelsen af Personalepolitisk Redegørelse 2022 er der i foråret 2022 gennemført seks selvstændige analyser, som hver især er afrapporteret i en række delrapporter.

I boksen er hver af delrapporterne beskrevet. Denne hovedrapport sammen-

fatter således tematisk og på tværs af disse delrapporter, de vigtigste indsigter og anbefalinger om udfordringerne med rekruttering og fastholdelse af arbejdskraft, som Københavns Kommune som arbejdsgiver kan handle på.

I delrapporterne er centrale resultater præsenteret, snarere end en fuldstændig gennemgang af nøgletal og resultater for de forskellige medarbejdergrupper.

### Boks. Delrapporter i Personalepolitisk Redegørelse 2022

Personalepolitisk Redegørelse 2022 består af seks selvstændige analyser, der er gennemført i foråret 2022. Disse analyser er hver især afrapporteret i en række delrapporter. Delrapporterne supplerer hinanden, men kan også læses selvstændigt.

- Delrapport 1a - Nøgletal for ansatte i Københavns Kommune: Økonomiforvaltningen har - med løbende input fra de øvrige forvaltninger - udarbejdet et overordnet overblik over væsentlige nøgletal, herunder bl.a. løn, personalesammensætning, personaleomsætning og rekrutteringssituationen i Københavns Kommune.
- Delrapport 1b - En undersøgelse af eksisterende fremskrivninger: Økonomiforvaltningen har undersøgt relevante eksisterende fremskrivningsanalyser af den forventede udvikling i udbud af og efterspørgsel efter medarbejdere frem mod 2030 for centrale faggrupper indenfor velfærdsområdet.
- Delrapport 1c - En analyse af det forventede udbud af og efterspørgsel efter arbejdskraft: Damvad Analytics har for Københavns Kommune udarbejdet en supplerende analyse af behovet for medarbejdere på velfærdsområderne specifikt for Københavns Kommune i 2030.
- Delrapport 2a - En registeranalyse af jobskifte på velfærdsområderne: Økonomiforvaltningen har med udgangspunkt i faktiske jobskifte kortlagt, hvorvidt og i hvilket omfang et jobskifte til eller væk fra Københavns Kommune sker i forbindelse med andre ændringer i den enkelte medarbejders arbejds- og privatliv. Analysen er baseret på registerdata og omfatter udvalgte faggrupper indenfor velfærdsfagene.
- Delrapport 2b - Spørgeskemaundersøgelse: Økonomiforvaltningen har gennemført en spørgeskemaundersøgelse i april 2022 blandt nuværende og tidligere medarbejdere i udvalgte faggrupper. Undersøgelsen handler om hhv. årsager til at arbejde i en stilling og til at fratryde en stilling i Københavns Kommune. Der er modtaget besvarelser fra omkring 7.400 nuværende og 2.800 tidligere ansatte, hvilket svarer til en samlet svarprocent på 33,6 procent.
- Delrapport 3 - Udvalgte nationale initiativer og indsatser: Økonomiforvaltningen har udarbejdet et overblik over indsatser og initiativer fra primært KL m.fl., som inddrages i de tværgående konklusioner.
- Bilag - Beskrivelse af igangværende rekrutterings- og fastholdelsesindsatser i Københavns Kommune. Der er udarbejdet en beskrivelse af centralt forankrede igangværende rekrutterings- og fastholdelsesindsatser i Børne- og Ungdomsforvaltningen, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen og Socialforvaltningen pr. 1. november 2021.



**Redegørelsen omfatter både en bred målgruppe, som udgør størstedelen af de ansatte i Københavns Kommune og en mere afgrænset målgruppe, som udgøres af ansatte indenfor de store velfærdsområder.**

En vigtig afgrænsning i Personalepolitisk Redegørelse er målgruppen af medarbejdere, som indgår i analyserne. Generelt omfatter delrapporterne kun ordinært ansatte medarbejdere i Københavns Kommune. Det betyder, at timelønnede, ekstraordinært ansatte, fleksjob-ansatte og elever ikke indgår i redegørelsen. Derudover indgår ledere ikke i datagrundlaget ud fra en antagelse om, at rekruttering og fastholdelse af ledere kan være præget af andre problemstillinger end for øvrige medarbejdere.

Derudover er de seks delanalyser udført for hhv. en bred og en mere afgrænset gruppe af medarbejdere i Københavns Kommune.

Den brede målgruppe udgøres af knap 90 procent af medarbejderne indenfor de 15 største overenskomstområder i Københavns Kommune.

Den mere afgrænsede målgruppe udgøres af medarbejdere indenfor de store velfærdsområder med et særligt fokus på de faggrupper, hvor arbejdskraftmanglen er særlig udtalt, dvs. indenfor børne og unge-, sundheds-, ældre- og socialområdet. Hovedrapporten igennem omtales denne målgruppe også bl.a. som *ansatte indenfor velfærdsfagene og faggrupper indenfor velfærdsfagene*.

På side 58 ses den fulde liste af medarbejdergrupper, som er omfattet af hhv. den brede og den mere afgrænsede målgruppe.

## Læsevejledning

Redegørelsen består af syv kapitler, som adresserer tværgående temaer.

I rapportens første kapitel om **mangel på arbejdskraft** præsenteres resultater om det forventede udbud af og efterspørgsel efter arbejdskraft på velfærdsområderne specifikt for Københavns Kommune i 2030 og på landsplan.

I det andet kapitel præsenteres resultater om **arbejdstid** med et særligt fokus på deltidsansatte i Københavns Kommune.

I det tredje kapitel behandles **arbejds miljø og trivsel**, hvor resultater og anbefalinger primært baserer sig på resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen.

I det fjerde kapitel præsenteres resultater om **lønforhold**, der bl.a. trækker på en lønredegørelse for udvalgte faggrupper i Københavns Kommune.

I det femte kapitel behandles emnet **pendlerforhold og boligsituation**, hvor det undersøges, hvorvidt pendling og boligsituation har en betydning for valg og fravalg af Københavns Kommune som arbejdsplads.

I rapportens sjette og syvende kapitel fokuseres på to udvalgte medarbejdergrupper, hhv. **nye ansatte** og **seniorer**, hvor det undersøges, hvad der især gør sig gældende ift. de medarbejdere på tværs af faggrupper.





## Mangel på arbejdskraft

Der er mangel på arbejdskraft på de store velfærdsområder, og denne udfordring forventes kun at blive større i de kommende år. Personalepolitisk Redegørelse 2022 har i dette lys fokus på at vurdere omfanget af arbejdskraftmanglen i Københavns Kommune nu og i fremtiden for udvalgte faggrupper. I kapitlet præsenteres resultater angående det forventede udbud af og efterspørgsel efter arbejdskraft i 2030, specifikt for velfærdsområderne i Københavns Kommune. Ligeledes præsenteres opgørelser fra eksisterende fremskrivninger på nationalt plan.

### **Allerede i dag opleves udfordringer med at rekruttere personale til de store velfærdsområder.**

Beskæftigelsen er, med undtagelse af enkelte udsving under coronakrisen, steget betydeligt siden 2013 og nåede i marts 2022 et rekordhøjt niveau (Danmarks Nationalbank, 2022). For så vidt angår ledigheden, er denne faldet igen efter coronakrisen og har næsten nået samme lave niveau som før finanskrisen i 2008.

Både i den private og offentlige sektor opleves mangel på bestemte typer af arbejdskraft, herunder personale indenfor de store velfærdsgrupper.

### **Rekrutteringsudfordringer på landsplan.**

Ifølge opgørelser fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) for andet halvår 2021 var den forgæves rekrutteringsrate\* for folkeskolelærere og pædagoger på hhv. 18 og 29 procent på landsplan, svarende til ca. 1.300 og 4.400 ubesatte stillinger.

På sundhedsområdet er de aktuelle rekrutteringsudfordringer endnu mere

markante, idet andelen af forgæves rekrutteringer for sygeplejersker var 43 procent, imens den for social- og sundhedshjælpere samt -assistenter var hhv. 45 og 38 procent. Dette svarer til 4.500 sygeplejerskesstillinger, 7.200 social- og sundhjælpere samt 9.500 social- og sundhedsassistenter på landsplan.

### **Rekrutteringsudfordringer i hovedstadsområdet.**

STAR's opgørelse for hovedstadsområdet viser, at andelen af forgæves rekrutteringer er højere for samtlige førnævnte faggrupper i hovedstaden end det generelle nationale niveau. Dette indikerer, at rekrutteringsudfordringerne er større i hovedstadsområdet end på landsplan, for så vidt angår de nævnte faggrupper.

Ser man på Københavns Kommunes egne nøgletal om forgæves stillingsopslag i 2021 (jf. delrapport 1a), viser tallene, at det allerede nu er vanskeligt at rekruttere visse faggrupper, og at andelen af forgæves stillingsopslag generelt set er steget fra 2018 til 2021.

\*Tallene er baseret på STAR's rekrutteringssurvey fra december 2021 og september 2021. Her defineres en forgæves rekruttering som et elektronisk stillingsopslag, der endte uden rekruttering eller med ansættelse af en kandidat uden de efterspurgte kvalifikationer

Blandt pædagoger samt syge- og sundhedsplejersker endte 42 procent af alle stillingsopslag i 2021 i Københavns Kommune uden ansættelse, imens 37 procent af opslagene blandt social- og sundhedshjælpere og -assistenter endte uden ansættelse. Andelen af opslag uden ansættelse var 22 procent for lærere, hvilket er under gennemsnittet på tværs af alle faggrupper i kommunen, som i 2021 var på 26 procent for forgæves stillingsopslag. Dermed peger tallene på, at de nuværende rekrutteringsudfordringer i Københavns Kommune er størst for pædagoger og sundhedspersonale.

### Den demografiske udvikling frem mod 2030 vil øge efterspørgslen på sundhedspersonale og pædagoger yderligere.

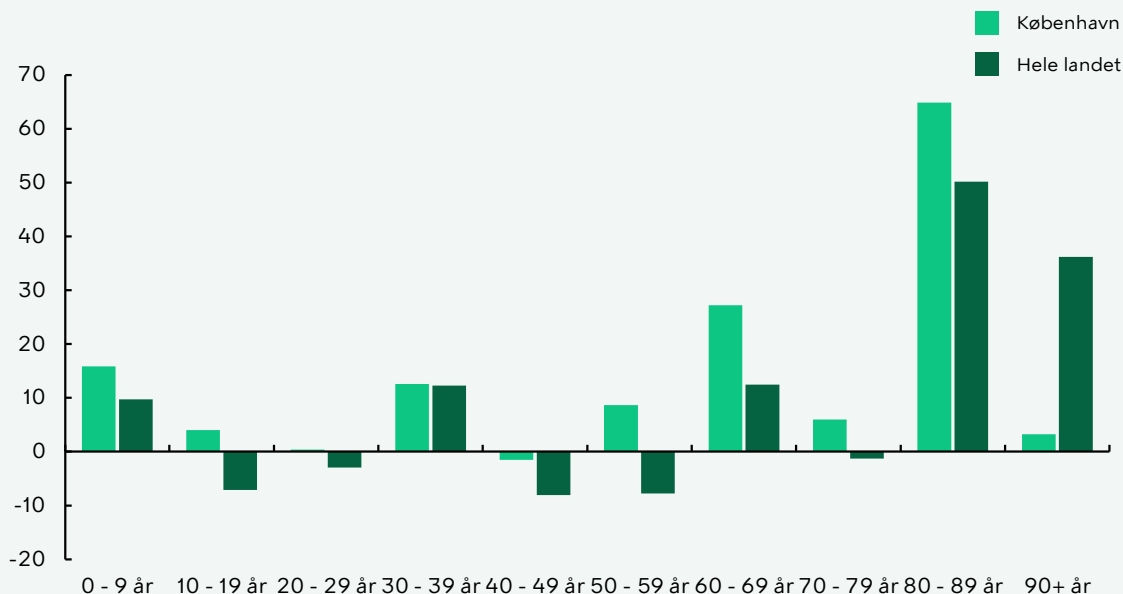
Den forventede demografiske udvikling i befolkningen er en afgørende faktor for efterspørgslen på velfærdsydelser og dermed også for efterspørgslen efter ansatte indenfor velfærdsfagene.

Dette skyldes, at flere ældre borgere skaber en højere efterspørgsel efter sundhedspersonale, mens flere børn i 0-6 års alderen skaber en højere efterspørgsel efter pædagoger, ligesom flere børn i aldersgruppen 6-15 år skaber en højere efterspørgsel efter skolelærere.

Figuren nedenfor viser, at både andelen af små børn (aldersgruppen 0-9 år) og ældre borgere (aldersgrupperne over 80 år) vil stige frem mod 2030 i København såvel som på landsplan. Mest markant er væksten i ældre borgere, hvor eksempelvis andelen af 80+ årige ventes at stige med 48 procent på landsplan og 54 procent i Københavns Kommune frem mod 2030, i forhold til 2022.

Den demografiske udvikling i befolkningen vil således presse arbejdskraftmanglen yderligere for både pædagoger og i særdeleshed sygeplejersker og social- og sundhedshjælpere samt -assistenter, såfremt den forventede stigning i efterspørgslen ikke matches af en tilsvarende stigning i udbuddet af personale.

Figuren viser den forventede procentvise udvikling i antallet af personer i de respektive aldersgrupper fra 2022 til 2030 i hhv. Københavns Kommune og hele landet. Procent



Kilde: Egne beregninger på baggrund af Danmarks Statistik, tabel FOLK1A 2022K1, FRKM121 og FRDK121.

**Nationale arbejdskraftfremskrivninger er enige om fremtidig mangel på social- og sundhedshjælpere samt -assistenter, men for øvrige velfærdsgrupper varierer konklusionerne.**

En undersøgelse af nyere fremskrivninger af efterspørgsel efter og udbud af arbejdskraft indenfor de store velfærdsgrupper viser, at der på tværs af de forskellige fremskrivninger vil mangle et betydeligt antal social- og sundhedshjælpere samt -assistenter (behandles i fremskrivningerne som én faggruppe) i 2030. Den forventede mangel spænder mellem 16.000 og 25.000 personer på landsplan. Forskellene i resultaterne skyldes overvejende, at én fremskrivning antager, at der i dag er ligevægt mellem udbud og efterspørgsel, og en anden antager, at der i dag mangler ca. 11.000 stillinger, hvilket fører til en højere forventet arbejdskraftmangel i 2030 (jf. delrapport 1b).

**Efterspørgslen efter sygeplejersker vil stige, men forventningerne til udbuddets udvikling er ikke entydige.**

Angående sygeplejersker er der enighed om, at efterspørgslen vil stige frem mod 2030, men dog uenighed om, hvor meget udbuddet vil øges i den tilsvarende periode (dvs. tilvæksten af nye sygeplejersker fratrukket afgang fra arbejdsmarkedet). Det medfører, at to fremskrivninger når frem til, at der i 2030 vil være et mindre overudbud af sygeplejersker på landsplan, imens den tredje fremskrivning konkluderer, at der vil mangle ca. 8.000 personer.

**Enighed om vækst i efterspørgslen efter pædagoger frem mod 2030, men udbudsfremskrivningerne varierer betragteligt.**

De tre fremskrivninger peger på, at efterspørgslen efter pædagoger vil stige på landsplan frem mod 2030. Men, hvor to fremskrivninger forventer en stigning på 5-8 procent, anslår en tredje en efterspørgselsstigning på 16 procent. Samtidig er der betydelig forskel i udbudsfremskrivningerne på tværs af de tre analyser, hvilket samlet set giver anledning til forskellige konklusioner om det forventede forhold mellem udbud og efterspørgsel i 2030.

**Efterspørgslen efter lærere ventes at falde frem mod 2030, og to ud af tre fremskrivninger peger på et stagnerende udbud i den tilsvarende periode.**

For lærerne peger alle tre fremskrivninger på, at efterspørgslen frem mod 2030 vil falde med 2-5 procent, svarende til mellem 1.800 og 4.000 lærere på landsplan. På udbudssiden når to af fremskrivningerne frem til, at udbuddet af lærere vil være uændret frem mod 2030, imens den tredje fremskrivning forventer en markant vækst på 17 procent. Når der korrigeres for fremskrivningernes forskellige antagelser om den nuværende arbejdsmarkedssituation, forventer to fremskrivninger et samlet overudbud på ca. 2.000 lærere i 2030, og den tredje anslår et overudbud på ca. 18.000 lærere.

**Boks. Fremskrivningsresultater er behæftet med usikkerhed og bør ikke anvendes som præcisionsværktøj.**

Fremskrivningsresultaterne, der præsenteres ovenfor, er baseret på en undersøgelse af tre nationale arbejdskraftfremskrivninger udarbejdet i 2021/2022 af hhv. KL, Damvad Analytics og IRIS Group/HBS Economics. Nærmere om undersøgelsen af eksisterende fremskrivninger findes i delrapport 1b.

Grundlæggende er det væsentligt at være opmærksom på, at fremskrivninger rummer en række antagelser og regnetekniske forudsætninger, hvorfor resultaterne er behæftet med usikkerhed og ikke bør tolkes som et eksakt udtryk for, hvordan arbejdsmarkedssituationen vil komme til at se ud. Forskelle i antagelser og metoder på tværs af de undersøgte fremskrivninger medfører ligeledes, at resultaterne flere steder afviger betydeligt fra hinanden.

### Københavns Kommune ventes at stå overfor betydelig mangel på sundhedspersonale i 2030.

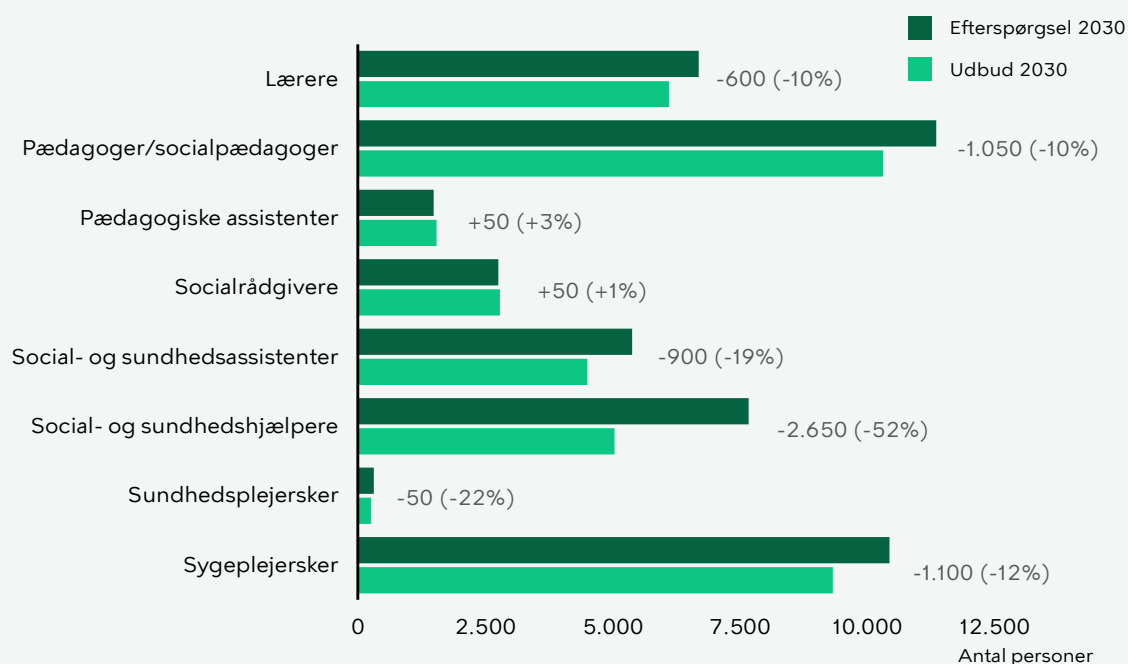
En fremskrivning udarbejdet af Damvad Analytics for Københavns Kommune som led i Personalepolitisk Redegørelse 2022 peger på, at der særligt vil mangle sygeplejersker, social- og sundhedshjælpere samt social- og sundhedsassistenter i Københavns Kommune i 2030 (jf. delrapport 1c). Det er vigtigt at bemærke, at resultaterne af fremskrivningerne bør læses som anvisninger snarere end eksakte forudsigelser. Resultaterne siger således noget om proportionerne og retningen for den forventede udvikling.

Fremskrivningen anslår, at Københavns Kommune i forhold til situationen i dag vil mangle ca. 900 social- og sundhedsassistenter samt ca. 2.650 social- og sundhedshjælpere i 2030.

Forklaringen på den forventede mangel er, at efterspørgslen ventes at stige markant (26 procent for begge faggrupper), og at udbuddet samtidig har vanskeligt ved at følge med. Sidstnævnte skyldes delvist, at social- og sundhedshjælpere samt -assistenter er blandt de faggrupper i Københavns Kommune med den største andel af medarbejdere, som ventes at gå på pension eller efterløn frem mod 2030, hvilket påvirker udbuddet negativt (jf. delrapport 1c).

Derudover vil Københavns Kommune ifølge fremskrivningen mangle ca. 1.100 sygeplejersker i 2030. Dette er et resultat af, at efterspørgslen efter sygeplejersker anslås at vokse med 14 procent frem mod 2030, hvor udbuddet over samme periode blot øges med fem procent.

Figuren viser det forventede forhold (balancen) mellem udbud af og efterspørgsel efter arbejdskraft i Københavns Kommune i 2030.



**Note:** Procentsatsen angiver forskellen mellem udbud og efterspørgsel relativt til udbuddet i 2030. Negative tal/procentsatser angiver forventet mangel på medarbejdere (højere efterspørgsel end udbud).

**Kilde:** DAMVAD Analytics på baggrund af Danmarks Statistik, DREAM og Københavns Kommune.

**Københavns Kommune forventes ligeledes at mangle pædagoger og lærere i 2030.**

Selvom manglen på arbejdskraft i Københavns Kommune i 2030 forventes at blive størst for faggrupperne indenfor sundhedsområdet, vil der ifølge fremskrivningen også være et underskud på 600 lærere og 1.050 pædagoger. Manglen på pædagoger begrundes med, at der frem mod 2030 vil være en efterspørgselsvækst på 15 procent samtidig med, at udbuddet stort set vil være konstant. For lærerne er forklaringen, at udbuddet ventes at falde med fem procent kombineret med en mindre efterspørgselsstigning på tre procent.

**De skitserede udfordringer i forhold til at matche efterspørgslen efter velfærdsuddannede i fremtiden kalder på nye indsatser samt nye tilgange til løsninger.**

Der eksisterer allerede nu en situation, hvor det både i Københavns Kommune og på landsplan er vanskeligt at rekruttere kvalificeret personale indenfor de store velfærdsgrupper. Den demografiske udvikling frem mod 2030 forventes at drive efterspørgslen efter velfærdsuddannede yderligere op, og fremskrivninger peger på, at udviklingen i udbuddet af arbejdskraft i København såvel som på landsplan ikke vil matche efterspørgslen i samme periode. Dette resulterer i, at de rekrutteringsudfordringer, der opleves i dag, kun vil blive større frem mod 2030.

Manglen på arbejdskraft de kommende år kalder på tiltag både nationalt såvel som i Københavns Kommune. Personalepolitisk Redegørelse 2022 peger på relevante indsatser og redskaber, hvor Københavns Kommune som arbejdsgiver kan bidrage til at imødegå fremtidens udfordringer hvad angår rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, samt på, hvordan Københavns Kommune kan øge arbejdsudbuddet.







## Arbejdstid

Behovet for at rekruttere arbejdskraft til de store velfærdsområder i Københavns Kommune kan reduceres, hvis Københavns Kommune som arbejdsplads formår at øge det antal timer, som de ansatte leverer. Arbejdstid er derfor et vigtigt fokusområde i Personalepolitisk Redegørelse 2022.

### Der er et potentiale i at øge arbejdstiden for medarbejdere indenfor velfærdsfagene.

Nøgletal fra Københavns Kommune viser, at næsten fire ud af ti fastansatte i Københavns Kommune arbejder deltid (37 procent\*), mens de resterende seks ud af ti (63 procent) fastansatte arbejder fuldtid (se figuren).

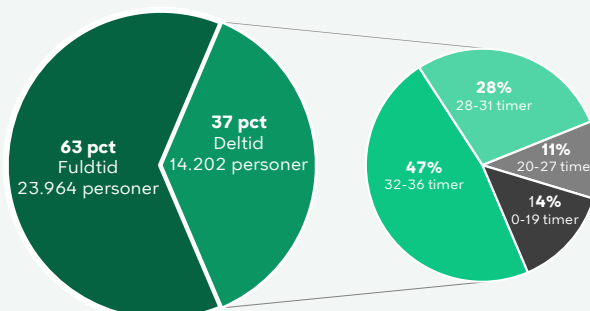
Af de deltidsansatte er næsten halvdelen ansat 32-36 timer om ugen, mens næsten tre ud af ti er ansat 28-31 timer pr. uge (jf. delrapport 1a).

Det indikerer, at der i Københavns Kommune – ligesom på landsplan – er et vist potentiale i at forøge arbejdstiden

blandt mange grupper af ansatte indenfor velfærdsfagene. Det skal dog understreges, at en øgning af arbejdstiden, ikke kan løse arbejdskraftmanglen, men blot reducere denne i et vist omfang.

En stigende aldersprofil for mange af disse medarbejdergrupper betyder, at Københavns Kommune fremadrettet vil få endnu flere medarbejdere på deltid, idet seniormedarbejdere (60+ år) ifølge Københavns Kommunes egne nøgletal i gennemsnit arbejder en time mindre om ugen end de 50-59 årige. (Jf. delrapport 1a).

Figuren viser gennemsnitlig ugentlig aftalt arbejdstid, antal (personer) og andel ansatte i Københavns Kommune, sep. 2021.



Kilde: Delrapport 1a – Nøgletal for ansatte i København. KRL. Alle ansatte ekskl. timelønnede, fleksjob, ekstraordinært ansatte og elever. Sep. 2021.

\*Deltidsansatte omfatter medarbejdere, som er ansat til under 37 timer om ugen. Dette gælder også for medarbejdere, der arbejder aften- og/eller nattevagter, for hvem ansættelsen i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen ofte vil være på 28 timer.

## Der er mellem faggrupper betydelig forskel på andelen, der arbejder deltid.

Der er stor forskel på andelen af deltidsansatte på tværs af faggrupper. Ansatte på sundheds- og ældreområdet samt på dagtilbudsområdet har generelt set en høj andel deltidsansatte. Således udgør de deltidsansatte 71 procent blandt faglært social- og sundhedspersonale og 50 procent blandt faglærte pædagoger på dagtilbudsområdet.

Den højeste andel deltidsansatte findes blandt de ufaglærte faggrupper\*, hvor de deltidsansatte udgør hhv. 85 procent blandt ufaglært social- og sundhedspersonale og 65 procent blandt ufaglært pædagogisk personale på dagtilbudsområdet (se figuren). Potentialet i at øge arbejdstiden for de ufaglærte medarbejdergrupper er imidlertid usikkert, bl.a. fordi en øgning af arbejdstiden alene blandt ufaglærte medarbejdergrupper ikke vil kunne reducere arbejdskraftmanglen én til én, idet opgaveløsningen ofte forudsætter faglært arbejdskraft.

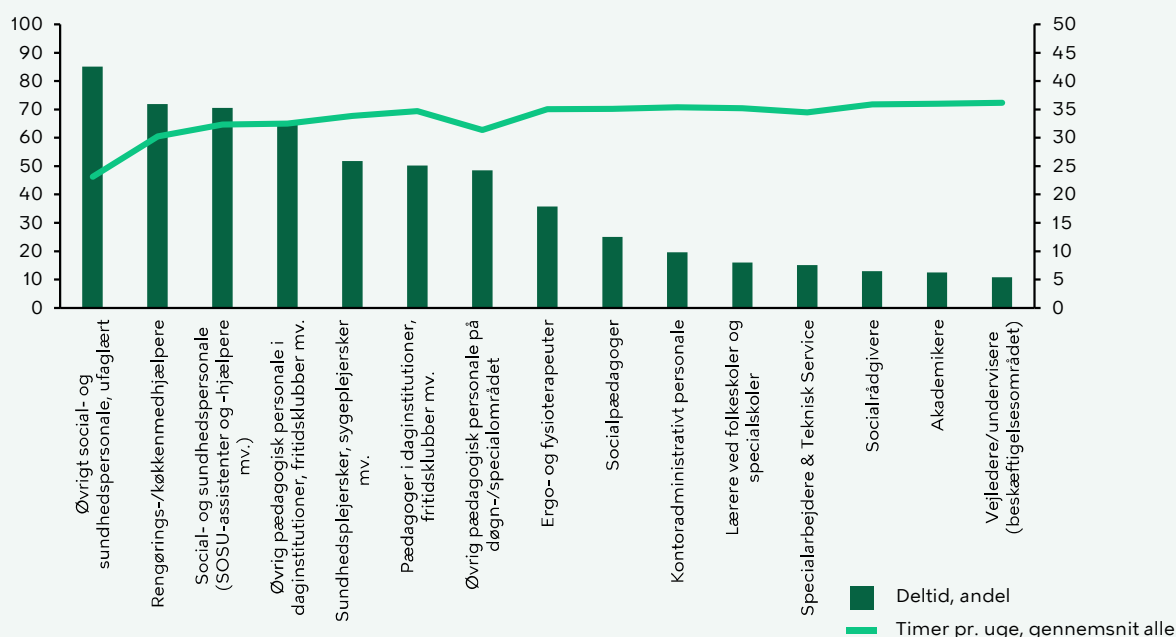
Helt anderledes er fordelingen mellem fuldtids- og deltidsansatte blandt lærerne, hvor kun 16 procent af de fastansatte arbejder deltid.

Blandt de deltidsansatte har tre ud af fire en gennemsnitlig aftalt ugentlig arbejdstid på mellem 28 og 36 timer. Det gælder for 95 procent af de faglærte pædagoger på dagtilbudsområdet, som arbejder deltid, og for 91 procent af det faglærte social- og sundhedspersonale, som arbejder deltid, at de arbejder mellem 28 og 36 timer om ugen.

## Den gennemsnitlige arbejdstid i Københavns Kommune er på niveau med andre kommuner, men internt er der forskelle imellem forvaltningerne.

Den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid i Københavns Kommune for de største faggrupper indenfor velfærdsområderne svarer nogenlunde til den tilsvarende gennemsnitlige arbejdstid i omegnskommunerne\*\*, hele landet og 6-byerne.

Figuren viser andelen af deltidsansatte samt den gennemsnitlige arbejdstid i 2021 indenfor udvalgte grupper. Procent og timer pr. uge.



Note: Alle ansatte ekskl. timelønnede, fleksjob, ekstraordinært ansatte og elever. Sep. 2021.

Kilde: Delrapport 1a - Nøgletal for ansatte i København. KRL.

\*Der kan være tale om studerende, der arbejder ved siden af studiet.

\*\* Omegnskommuner: Frederiksberg, Gentofte, Gladsaxe, Herlev, Rødovre, Hvidovre og Tårnby Kommune.

Nøgletal viser imidlertid, at der indenfor samme faggrupper, på tværs af Københavns Kommunes forvaltninger, er forskelle i den gennemsnitlige arbejdstid.

De største faggrupper indenfor ældre- og sundhedsområdet arbejder i gennemsnit færre timer om ugen i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen end i Socialforvaltningen. Beregninger viser, at der vil kunne realiseres ekstra 54 årsværk, hvis det er muligt at øge den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid blandt social- og sundhedsassistenter i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen til det samme niveau som arbejdstiden i Socialforvaltningen. (Jf. delrapport 1a).

### **Arbejdstiden er steget blandt ansatte på sundheds-, ældre- og handicapområdet over de seneste syv år.**

Nøgletal fra Københavns Kommune viser, at der er sket en stigning i arbejdstiden over tid.

Den gennemsnitlige, aftalte ugentlige arbejdstid for alle ansatte i Københavns Kommune er steget med ca. 27 minutter pr. medarbejder i perioden 2015-2021. Det svarer til ca. tre arbejdsdage mere om året pr. medarbejder i 2021 end i 2015. (Jf. delrapport 1a).

Den største stigning i den gennemsnitlige, aftalte ugentlige arbejdstid ses hos social- og sundhedshjælperne, som i 2021 i gennemsnit arbejder 1,3 timer mere om ugen end i 2015. Arbejdstiden er i samme periode ligeledes steget blandt social- og sundhedsassistenter og blandt sygeplejersker. Lærere og pædagoger har i samme periode oplevet et mindre fald i arbejdstiden.

Både Børne- og Ungdomsforvaltningen og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har pr. november 2021 igangværende initiativer, der har til formål at øge arbejdstiden. (Se boksen herunder for nuværende initiativer om arbejdstid).

#### **Boks. Igangværende initiativer om arbejdstid i Københavns Kommune og på landsplan**

Det er i november 2021 afdækket, hvilke centrale initiativer Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF), Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF) og Socialforvaltningen (SOF) har igangsat mhp. at få flere deltidsansatte op i tid:

- **Projekt flere op i tid (SUF):** Projektet har til formål at få deltidsansatte medarbejdere til at gå op i arbejdstid. Projektet arbejder bl.a. med mulighed for fuldtid for alle sundhedsfaglige medarbejdere (indført i 2020), at stillinger slås op med fuldtid eller fleksibelt timetal op til fuldtid, at undersøge de planlægningsmæssige udfordringer for enhederne ved fuldtid for alle medarbejdere, at tydeliggøre de økonomiske fordele ift. pension og livstidsindkomst for medarbejderne ved at gå op i tid.
- **Flere pædagoger på fuldtid (BUF):** Med projektet slås alle pædagogstillinger i BUF op på fuldtid.

På landsplan findes ligeledes initiativer, der har fokus på at få flere velfærdsansatte på deltid.

- **Fremtid med fuldtid:** I starten af 2020 blev KL og Forhandlingsfællesskabet enige om målsætningerne for en fælles indsats for at få flere kommunale medarbejdere op i tid. Indsatsen har særligt fokus på ældreområdet, dagtilbudsområdet, sygeplejeområdet, psykiatrien og rengøringsområdet. 26 kommuner, heriblandt Københavns Kommune, har meldt sig som nøglekommuner, og skal via workshops, prøvehandling og pilotforsøg udfordre og finde løsninger på de strukturelle og kulturelle barrierer, der holder kommunernes ansatte fra at arbejde på fuldtid. Der skal arbejdes med en lang række udfordringer, blandt andet:
  - Praksis og kultur på arbejdspladserne
  - Styrket dialog og fokus på vagtplaner
  - Fysiske og psykiske arbejdsmiljøspørgsmål
  - At sikre fortsat sammenhæng mellem arbejds- og privatliv
  - Fortsat understøttelse af kompetencer og udvikling
- **Viden på tværs:** KL og Forhandlingsfællesskabet driver sammen hjemmesiden Viden På Tværs (vpt.dk), som blandt andet sætter fokus på fuldtid i kommunerne. På hjemmesiden kan kommuner og kommunale arbejdspladser finde redskaber til arbejdet med at få ansatte op i tid, samt en række cases, der kan give inspiration til, hvordan man konkret kan tilgå udfordringen.

**Kilde:** Delrapport 3 - Udvalgte nationale initiativer og indsats samt Bilag - Beskrivelse af igangværende rekrutterings- og fastholdelsesindsatser i Københavns Kommune.

### **Både arbejdstiden og balancen mellem arbejdstid og privatliv er vigtig for ansatte indenfor velfærdsfagene.**

En registerundersøgelse af faktiske jobskifte blandt fratrådte medarbejdere indenfor velfærdsfagene i Københavns Kommune viser, at fire ud af ti fratrådte medarbejdere går ned i tid i deres nye job, mens blot hver fjerde går op i tid ifm. jobskifte væk fra Københavns Kommune. Blandt nye medarbejdere, der tiltræder en stilling i Københavns Kommune, er det derimod lige mange – omkring en tredjedel – som går hhv. op og ned i arbejdstid ifm. jobskifte (jf. delrapport 2a).

På baggrund af registerundersøgelsen alene er det ikke muligt at afgøre, hvorvidt den lavere arbejdstid i det nye job er en egentlig præference blandt de fire ud af ti fratrådte medarbejdere, eller om forskellen skyldes andre forhold. Fx at Københavns Kommune i højere grad tilbyder en ansættelse med høj arbejdstid end andre arbejdsgivere eller for visse grupper evt. udbetaler arbejdstidsbestemte særydelser i stedet for afspadsring.

Resultaterne er derfor suppleret med en spørgeskemaundersøgelse, hvor både nuværende og fratrådte medarbejdere er blevet spurgt om årsagerne til, at de arbejder i Københavns Kommune eller om årsagerne til jobskifte væk fra Københavns Kommune. (Jf. delrapport 2b).

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at både "mine arbejdstider" og "sammenhængen mellem arbejdsliv og privatliv" er i top fem over de vigtigste årsager til, at nuværende medarbejdere arbejder i en stilling indenfor velfærdsfagene i Københavns Kommune. Dette resultat peger på, at arbejdstiderne og balancen mellem arbejdsliv og privatliv har stor betydning for de ansatte indenfor velfærdsfagene i Københavns Kommune.

Samtidig angives "mine arbejdstider" kun sjældent som en årsag til jobskifte blandt de medarbejdere, som er fratrådt en stilling indenfor velfærdsfagene i Københavns Kommune.

Det gælder både for fratrådte, som i Københavns Kommune var ansat på deltid, og for fratrådte, som var ansat på fuldtid, at arbejdstiderne for disse medarbejdere kun sjældent var en vigtig årsag til jobskifte. (Jf. delrapport 2b).

Blot hver tiende fratrådte medarbejder angiver således "mine arbejdstider" som én af de vigtigste årsager til jobskifte.

### **Hver sjette af de deltidsansatte indenfor velfærdsfagene har et ønske om at gå op i tid, men ikke alle oplever, at de har muligheden.**

I spørgeskemaundersøgelsen svarer omkring hver sjette af de deltidsansatte medarbejdere (17 procent), at de godt kunne tænke sig at gå op i tid. (Se figuren næste side).

Der er imidlertid stor forskel på ønsket om at gå op i tid faggrupperne imellem. Blandt de ufaglærte medarbejdergrupper (øvrigt pædagogisk personale på specialområdet, ufaglært social- og sundhedspersonale samt øvrigt pædagogisk personale på dagtilbudsområdet) er det flere end hver fjerde af de deltidsansatte, som har et ønske om at gå op i tid. Blandt lærerne og blandt faglært social- og sundhedspersonale og faglærte pædagoger på dagtilbudsområdet er det omkring hver syvende af de deltidsansatte, som ønsker at gå op i tid. I de øvrige faggrupper er det færre end hver syvende. (Jf. delrapport 2b).

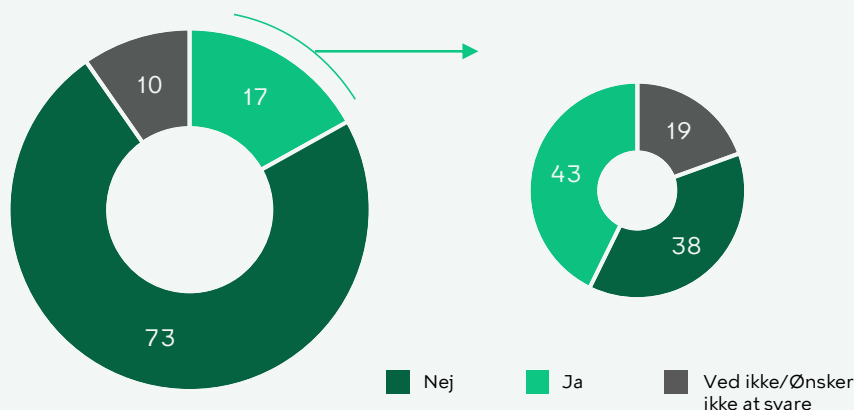
Blandt de deltidsansatte som svarer, at de har et ønske om at gå op i tid, oplever imidlertid fire ud af ti (38 procent), at deres arbejdsplads *ikke* giver dem mulighed for at gå op i tid. Det betyder altså, at der ud af alle nuværende deltidsansatte tilsyneladende er omkring seks procent, hvis ønske om at gå op i tid ikke imødekommes.

Ligeledes er det værd at bemærke, at der er omkring fire ud af ti (43 procent) af de medarbejdere, som har et ønske om at gå op i tid, som oplever at de *har* muligheden, men som alligevel arbejder deltid.

Figuren viser andelen af de deltidsansatte nuværende medarbejdere, der ønsker at gå op i tid, herunder om arbejdspladsen giver mulighed herfor Procent.

Kunne du tænke dig at gå op i tid eller arbejde på fuld tid?

Giver din arbejdsplads dig mulighed for at gå op i tid eller arbejde på fuld tid?



**Note:** Antal besvarelser: 3.225 nuværende deltidsansatte.

**Kilde:** Delrapport 2b - Spørgeskemaundersøgelse.

### Tre ud af fire af de deltidsansatte indenfor velfærdsfagene ønsker *ikke* at gå op i tid.

Tre fjerdedele (73 procent) af de deltidsansatte ønsker imidlertid ikke at gå op i tid, mens omkring hver tiende (10 procent) er uafklaret. Blandt de medarbejdere, som ikke ønsker at øge arbejdstiden, begrundes omkring halvdelen det med, at det "ikke vil hænge sammen med mit privatliv", og omkring fire ud af ti svarer, at det vil være for fysisk hårdt, for psykisk krævende eller at arbejdspresset vil være for stort. (Det var muligt at angive flere årsager).

Samlet set peger disse resultater på, at der er en vilje til at øge arbejdstiden blandt omkring en sjettedel af de deltidsansatte medarbejdere indenfor velfærdsfagene.

For denne gruppe vil det være relevant, at Københavns Kommune som arbejdsplads understøtter mulighederne og reducerer de barrierer, der måtte være, for at gå op i tid.

Det vil derudover være særligt relevant at undersøge, hvorvidt der er et uforløst potentiale i at øge arbejdstiden blandt de ufaglærte ansatte på dagtilbudsområdet, specialområdet og SOSU-området, som er de faggrupper, der som oftest arbejder deltid. Det er dog her en central præmis, at de ufaglærte ansatte på mange områder ikke nødvendigvis kan eller må gå ind og varetage de samme opgaver som det faglærte personale.

Samtidig viser resultaterne også, at langt størstedelen af de deltidsansatte ikke har et ønske om at øge arbejdstiden, eksempelvis fordi de oplever, at det ikke vil hænge sammen med deres privatliv at arbejde flere timer. Her er det centralt at undersøge, hvorvidt et fokus på at forbedre det psykiske og fysiske arbejdsmiljø også kan spille positivt ind på deltidsansatte medarbejders vilje og præferencer i forhold til at øge arbejdstiden.

## Anbefalinger om arbejdstid

Personalepolitisk Redegørelse 2022 giver anledning til tre anbefalinger angående arbejdstid blandt ansatte på de store velfærdsområder i Københavns Kommune.

**Anbefaling 1 |** Iværksæt eller forlæng initiativer i forvaltningerne, der har til formål at øge arbejdstiden – særligt på sundheds- og ældreområdet og dagtilbudsområdet.

Hvis Københavns Kommune kan lykkes med at løfte flere medarbejdere op i tid, er det muligt at reducere arbejdskraftmanglen. Det gælder særligt de fagområder, hvor en relativt stor andel af medarbejderne arbejder deltid, fx social- og sundhedspersonale og pædagoger på dagtilbudsområdet. Ligeledes gælder det for de ufaglærte medarbejdere indenfor både social- og sundhedsområdet og det pædagogiske område, hvoraf en stor andel arbejder deltid. Dog må der tages forbehold for, at en øgning af arbejdstiden alene blandt ufaglærte medarbejdergrupper ikke vil kunne reducere arbejdskraftmanglen én til én, idet opgaveløsningen ofte forudsætter faglært arbejdskraft. For at imødegå arbejdskraftmanglen, er der snarere behov for at øge arbejdstiden blandt det faglærte personale.

Det er derudover relevant at undersøge nærmere, hvad der imellem forvaltningerne forklarer forskelle i arbejdstiden for specifikke faggrupper, mhp. at identificere forvaltningsspecifikke løsninger, som kan udbredes på tværs af Københavns Kommune. Initiativer bør desuden så vidt muligt iværksættes på tværs af kommuner mhp. at mindske risikoen for, at arbejdstid bliver en konkurrenceparameter.

**Anbefaling 2 |** Baser initiativer om øget arbejdstid på fleksibilitet og mulighed for indflydelse på egen arbejdstid.

Arbejdstiden og balancen mellem arbejdsliv og privatliv er vigtig for de ansatte indenfor velfærdsfagene. Der er samtidig en betydelig andel af de deltidsansatte medarbejdere – omtrent tre ud af fire – som i øjeblikket *ikke* ønsker at gå op i tid, og for hvem øget arbejdstid vil være forbundet med et for stort psykisk eller fysisk arbejdspress.

Det peger samlet set på, at initiativer, der har til formål at øge arbejdstiden bør iværksættes i tråd med tillidsdagsordenen og ud fra et princip om indflydelse og fleksibilitet. Det bør tilstræbes, at rammerne for fuldtidsarbejde eller øget arbejdstid muliggør en god balance mellem arbejdsliv og privatliv. Parallelt hermed er det helt centralt at understøtte et godt psykisk og fysisk arbejdsmiljø, som kan have stor betydning for de deltidsansatte medarbejders præference for øget arbejdstid. I den sammenhæng kan faste samtaler om arbejdstid mellem leder og medarbejder, hvor ønsker og muligheder afstemmes, være et relevant initiativ.

**Anbefaling 3 |** Fjern eventuelle barrierer, så deltidsansatte medarbejdere, der ønsker det, kan gå op i arbejdstid.

Blandt de deltidsansatte har op imod en sjettedel et ønske om at gå op i tid, og blandt nogle faggrupper har endnu flere dette ønske. Samtidig er det ikke alle deltidsansatte medarbejdere, som oplever, at deres arbejdsplads i Københavns Kommune giver dem muligheden for at gå op i tid. Det bør undersøges nærmere, hvorvidt der er barrierer for, at medarbejdere, der har et ønske om at øge timetallet, også har muligheden. Eksempelvis kan den måde, som stillinger slås op på (som deltid eller fuldtid), den måde vagtplaner og arbejdstid tilrettelægges på, arbejdstidens placering (for eksempel som dag-, aften-, natte-, eller weekendvagter), specifikke ansættelsesforhold eller fordelingen af opgavevaretagelsen faggrupperne imellem tænkes at udgøre barrierer for at øge arbejdstiden.





## Arbejds miljø og trivsel

---

Et godt arbejdsmiljø – herunder motivation og trivsel blandt medarbejderne - er medvirkende til at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Omvendt kan ringe trivsel udgøre en medvirkende årsag til øget sygefravær blandt medarbejderne og til ønsker om jobskifte. På den baggrund er trivsel og arbejdsmiljø et centralt fokusområde i Personalepolitisk Redegørelse 2022.

### **Medarbejdere indenfor velfærdsfagene er ofte motiveret af indholdet i arbejdet og af kollegiale arbejdsfællesskaber.**

Viden om medarbejdernes årsager til at arbejde indenfor velfærdsfagene i Københavns Kommune kan give en fornemmelse af, hvad der er vigtigt for at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft på de store velfærdsområder.

I spørgeskemaundersøgelsen blev nuværende medarbejdere spurgt om, hvad der er de vigtigste årsager til, at de arbejder i en stilling indenfor velfærdsfagene i Københavns Kommune. Her svarede størstedelen, at "indholdet i arbejdet" og "kollegerne" udgør de vigtigste årsager. (Jf. delrapport 2b).

Omkring 7.400 nuværende ansatte i Københavns Kommune, fra ni faggrupper, svarede på spørgsmålet om årsager til "at du arbejder i din nuværende stilling".

Figuren på næste side viser alle de årsager, som medarbejderne kunne vælge imellem, sammen med en angivelse af, hvor stor en andel, der valgte den enkelte årsag som én af de tre vigtigste (se figuren næste side):

- Omkring seks ud af ti (58 procent) af medarbejderne angiver "mine kolleger" som én af de tre vigtigste årsager til at arbejde i en stilling indenfor velfærdsfagene i Københavns Kommune. (Jf. delrapport 2b).
- Omkring halvdelen (53 procent) af medarbejderne angiver "indholdet i mit arbejde" som én af de tre vigtigste årsager. (Jf. delrapport 2b).

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at netop disse to forhold er blandt de vigtigste årsager for samtlige af de ni faggrupper, som undersøgelsen omfatter.



Det gælder således eksempelvis både for social- og sundhedspersonale, pædagoger, socialpædagoger, lærere, sygeplejersker og sundhedsplejersker, at netop kollegerne og indholdet i arbejdet er på top tre over de vigtigste årsager til at arbejde i en stilling indenfor velfærdsfagene i Københavns Kommune.

Resultaterne bekræfter, at mange ansatte indenfor velfærdsfagene er drevet af indholdet i arbejdet, ligesom det kollegiale fællesskab tillægges stor betydning. Bliver disse forhold imidlertid udfordret, kan det have konsekvenser for fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft.

En ny afdækning af eksisterende viden om arbejdskraftmangel på de store velfærdsområder fastslår netop, at et dårligt arbejdsmiljø bidrager til udfordringerne med at fastholde den kvalificerede arbejdskraft, både blandt SOSU-medarbejdere, sygeplejersker, pædagoger og folkeskolelærere (VIVE, 2022).

Dette fund peger på, at udfordringen med at sikre gode rammer for de ansatte på de store velfærdsområder ikke kun skal løses lokalt i kommunerne, men også nationalt.

Figuren viser årsager til at arbejde i stillingen blandt nuværende medarbejdere fra ni faggrupper\*, rangeret efter andelen af respondenter, der har angivet den specifikke årsag som blandt de tre vigtigste. Procent.

... tre årsager, du synes er de vigtigste for, at du arbejder i din nuværende stilling?



**Note:** \*Undersøgelsen omfatter følgende ni faggrupper: 1) Lærere ved folkeskoler og specialskoler. 2) Pædagoger i daginstitutioner, fritidsklubber mv. 3) Øvrigt pædagogisk personale på dagtilbudsområdet. 4) Socialpædagoger. 5) Øvrigt pædagogisk personale på specialområdet. 6) Socialrådgivere. 7) Social- og sundhedspersonale, faglært. 8) Øvrigt social og sundhedspersonale, ufaglært. 9) Sygeplejersker og sundhedsplejersker. Antal besvarelser: 7.377 nuværende medarbejdere. Medarbejderne blev først bedt om at vælge "alle vigtige årsager (mindst tre)", og herefter blev medarbejderne bedt om at prioritere de "tre vigtigste årsager".

**Kilde:** Delrapport 2b - Spørgeskemaundersøgelse.

### **Et for stort arbejdspress udgør den vigtigste årsag til jobskifte.**

Viden om tidligere ansattes årsager til at søge væk fra Københavns Kommune peger i retning af, hvilke forhold det er vigtigt at forbedre for at lykkes med at fastholde medarbejdere indenfor velfærdsfagene i Københavns Kommune.

I spørgeskemaundersøgelsen blev tidligere ansatte indenfor velfærdsfagene spurgt om, hvad der udgjorde de vigtigste årsager til deres jobskifte væk fra Københavns Kommune. Figuren på næste side viser, at de vigtigste årsager blandt de fratrådte medarbejdere var "det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen"<sup>1</sup>, "ledelsen på arbejdspladsen" og "forholdet mellem den tid, der var til rådighed og de opgaver, der skulle løses" (jf. delrapport 2b).

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at netop disse forhold var blandt de vigtigste årsager for samtlige af de ni faggrupper, som undersøgelsen omfatter. Det gælder således eksempelvis både for social- og sundhedspersonale, pædagoger, socialpædagoger, lærere, sygeplejersker og sundhedsplejersker, at netop det psykiske arbejdsmiljø og ledelsen på arbejdspladsen var i top tre over de vigtigste årsager til at fratræde en stilling indenfor velfærdsfagene i Københavns Kommune.

Omkring 2.800 tidligere ansatte, som alle var fratrådt en stilling i Københavns Kommune i enten 2019, 2020 eller 2021, svarede på spørgsmålet om årsager til "at du fratrådte din stilling i Københavns Kommune".

Figuren på næste side viser alle de årsager, som medarbejderne kunne vælge imellem, sammen med en angivelse af, hvor stor en andel, der valgte den enkelte årsag som én af de tre vigtigste. Her er psykisk arbejdsmiljø den årsag, som flest angiver:

- Knap halvdelen (48 procent) af de fratrådte medarbejdere angav "det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen" som én af de tre vigtigste årsager til, at de foretog et jobskifte væk fra Københavns Kommune. (Jf. delrapport 2b).
- Opregnet til et samlet antal fratrådte medarbejdere, svarer det til, at der i gennemsnit er omkring 1.500 medarbejdere om året, der er fratrådt en stilling indenfor velfærdsfagene i Københavns Kommune med netop det psykiske arbejdsmiljø som én af de tre væsentligste årsager til jobskifte. (Opregningen forudsætter, at deltagernes svar er repræsentative.)

For de tidligere medarbejdere, for hvem det psykiske arbejdsmiljø var en vigtig årsag til jobskifte, viser undersøgelsen desuden, at det ofte handler om en oplevelse af, at arbejdspresset var for stort:

- Knap tre ud af fire (71 procent) af de fratrådte medarbejdere, som vægter psykisk arbejdsmiljø som en vigtig årsag, svarede således uddybende, at det handler om, at de oplevede, "at arbejdspresset var for stort." (Jf. delrapport 2b).

<sup>1</sup> I undersøgelsen dækker årsagen "psykisk arbejdsmiljø" over motivation, engagement, arbejdspress samt arbejdet med målgruppen. Selvom det kollegiale fællesskab eller forhold, der relaterer sig til krænkende adfærd (fx mobning og chikane) ligeledes er relateret til det psykiske arbejdsmiljø, så er disse forhold ikke dækket ind under årsagen psykisk arbejdsmiljø i spørgeskemaundersøgelsen. Disse forhold udgjorde i stedet alternative svarkategorier, som respondenterne også kunne vælge imellem som årsager til jobskifte, nemlig hhv. årsagen "mine kolleger" og årsagen "måden min arbejdsplads håndterede krænkende adfærd".

### Manglende anerkendelse fra ledelsen og manglende tillid til ledelsens udmeldinger udgør vigtige årsager til jobskifte.

Et andet centralt fund fra spørgeskemaundersøgelsen er, at ledelsen på arbejdspladsen ofte angives af de tidligere medarbejdere som en vigtig årsag til jobskifte (se figuren).

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at:

- Omkring fire ud af ti (43 procent) blandt de fratrådte medarbejdere angav "ledelsen på arbejdspladsen" som én af de tre vigtigste årsager til, at de foretog et jobskifte væk fra Københavns Kommune. (Jf. delrapport 2b).

- Opregnet til et samlet antal fratrådte medarbejdere svarer det til, at der i gennemsnit er omkring 1.400 medarbejdere om året, der er fratrådt med ledelsen som én af de tre væsentligste årsager. (Opregningen forudsætter, at deltagernes svar er repræsentative.)

For de tidligere medarbejdere, for hvem ledelsen på arbejdspladsen var en vigtig årsag til jobskifte, viser undersøgelsen desuden, at det ofte handler om en oplevelse af manglende anerkendelse fra ledelsen og om ikke at have tillid til ledelsens udmeldinger.

Figuren viser årsager til jobskifte blandt fratrådte medarbejdere fra ni faggrupper\*, rangeret efter andelen, der har angivet den specifikke årsag som blandt de tre vigtigste. Procent.

#### ... de tre vigtigste årsager til, at du fratrådte din stilling?



**Note:** \*Undersøgelsen omfatter følgende ni faggrupper: 1) Lærere ved folkeskoler og specialskoler. 2) Pædagoger i daginstitutioner, fritidsklubber mv. 3) Øvrigt pædagogisk personale på dagtilbudsområdet. 4) Socialpædagoger. 5) Øvrigt pædagogisk personale på specialområdet. 6) Socialrådgivere. 7) Social- og sundhedspersonale, faglært. 8) Øvrigt social og sundhedspersonale, ufaglært. 9) Sygeplejersker og sundhedsplejersker. Antal besvarelser: 2.755 fratrådte medarbejdere. Medarbejderne blev først bedt om at vælge "alle vigtige årsager (mindst tre)" og herefter blev medarbejderne bedt om at prioritere de "tre vigtigste årsager".

**Kilde:** Delrapport 2b – Spørgeskemaundersøgelse.

Spørgeskemaundersøgelsen viser desuden, at:

- Omkring halvdelen (52 procent) af de fratrådte medarbejdere, som vægter ledelsen som en vigtig årsag, svarede, at de ikke havde tillid til de udmeldinger, som kom fra ledelsen.
- Omkring halvdelen (49 procent) svarede, at det handlede om en oplevelse af, at deres arbejde ikke blev påskønnet af ledelsen. (Det var muligt at angive flere årsager).

Disse resultater peger på, at ledelse er et vigtigt element i at styrke og understøtte et godt arbejdsmiljø for ansatte indenfor velfærdsfagene i Københavns Kommune.

### **For lidt tid til opgaveløsningen er en vigtig årsag til jobskifte.**

Figuren viser ligeledes, at årsagen "forholdet mellem den tid, der var til rådighed og de opgaver, der skulle løses" var i top tre over de årsager til jobskifte som fylder blandt de tidligere ansatte:

- For omkring en fjerdedel (23 procent) af de tidligere ansatte indenfor velfærdsfagene i Københavns Kommune var "forholdet mellem den tid der var til rådighed og de opgaver, der skulle løses" blandt de tre vigtigste årsager til, at de fratrådte stillingen.

For de tidligere medarbejdere, for hvem forholdet mellem tid og opgaver var en vigtig årsag til jobskifte, viser undersøgelsen desuden, at det både handler om, at der ikke var tilstrækkelig tid til kerneopgaven og om en oplevelse af, at der ikke var nok medarbejdere på arbejde.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at:

- Otte ud af ti (80 procent) af de fratrådte medarbejdere, som vægter forholdet mellem tid og opgaver som en vigtig årsag, svarede, at "der ikke var tilstrækkelig tid til at udføre kerneopgaven".
- Omkring tre ud af fire (74 procent) svarede desuden, at "der ikke var nok medarbejdere på arbejde" til, at de kunne "udføre arbejdet tilfredsstillende".

Resultaterne tegner samlet set et billede af, at en stor andel af de tidligere medarbejdere i Københavns Kommune oplever, at det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen udfordres af et for stort arbejdspress og manglende tid til kerneopgaverne.

### **Det højeste sygefravær i Københavns Kommune er blandt faggrupper på det pædagogiske område og på social- og sundhedsområdet.**

Arbejdsmiljø og trivsel har stor sammenhæng med medarbejdernes sygefravær. Samtidig kan behovet for at rekruttere arbejdskraft reduceres, hvis man kan finde veje til at reducere de ansattes sygefravær. Derfor er sygefravær ligeledes et fokus i Personalepolitisk Redegørelse 2022.

Sygefraværet i Københavns Kommune er med undtagelse af enkelte områder, på niveau med omegnskommunerne, hele landet og 6-byerne\*.

I 2021 var sygefraværet i Københavns Kommune 13,2 dagsværk i gennemsnit pr. fuldtidsansat\*\* (se figuren næste side). Det er en stigning på 1,5 fraværsdagsværk i forhold til 2020.

\* 6-byerne er København, Odense, Esbjerg, Randers, Århus og Aalborg.

\*\* Opgørelsen af sygefraværet i Personalepolitisk redegørelse 2022 adskiller sig fra opgørelsen af sygefraværet i "Årsresultat for sygefravær i Københavns Kommune 2021", som er forelagt Økonomiudvalget. Det skyldes blandt andet, at i opgørelsen af sygefraværet i "Årsresultat for sygefravær i Københavns Kommune 2021" medtages elever i opgørelsen af sygefraværet. Elever indgår ikke i sygefraværet i Personalepolitisk redegørelse 2022. Sygefraværet i Personalepolitisk redegørelse 2022 er baseret på KRL-lokale løndata. Årsresultat for sygefravær i Københavns Kommune 2021 er baseret på Ledelsesinfo Personale for Københavns Kommunes sygefravær. Dette medfører en mindre forskel i opgørelsen af sygefraværet." I data fra KRL er det ikke muligt at adskille fravær som følge af corona fra øvrigt fravær.

Sygefraværet er fra 2020 til 2021 steget for 14 ud af 15 faggrupper. Sygefraværet i både 2020 og 2021 har været præget af corona-krisen.

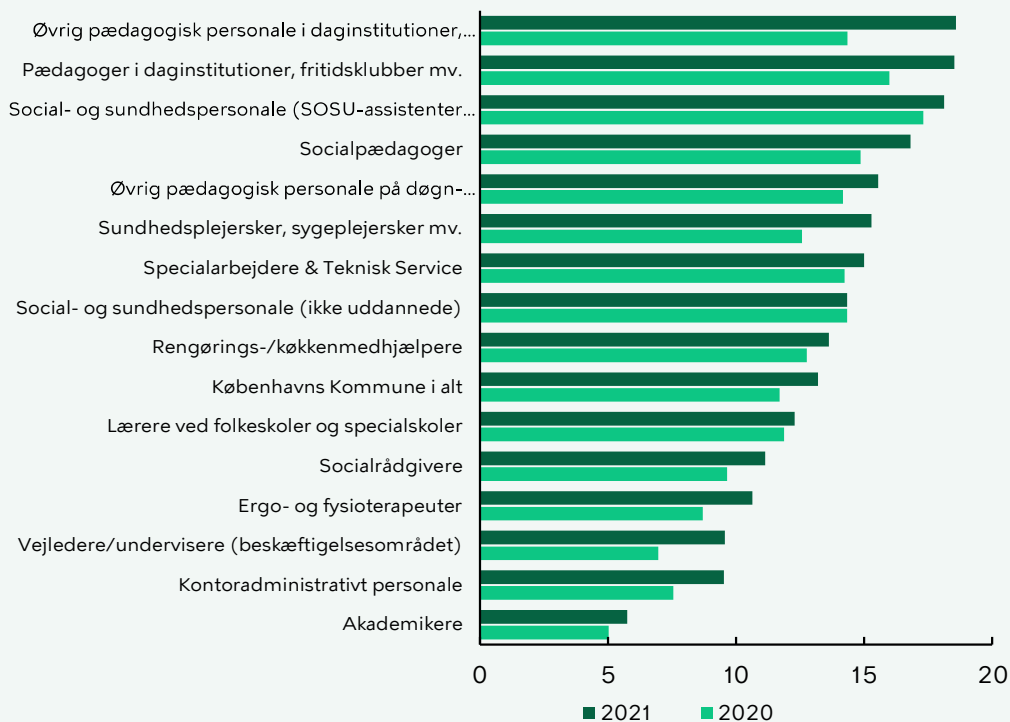
Der er imidlertid stor forskel på sygefraværet faggrupperne imellem. Figuren viser, at sygefraværet er højest for faggrupper på det pædagogiske område og på sundheds- og ældreområdet.

Højest sygefravær i 2021 havde hhv. øvrigt pædagogisk personale på dagstilbudsområdet, pædagoger på dagstilbudsområdet og faglært social- og sundhedspersonale - alle med over 18 fraværsværk i 2021. Socialrådgivere og lærere havde omvendt et markant lavere sygefravær på omkring 11 og 12 fraværsværk i 2021.

Registeranalysen af faktiske jobskifte væk fra Københavns Kommune, undersøger bl.a., hvor stor en andel af de fratrådte medarbejdere der overgår til sygedagpenge og jobafklaring. (Jf. delrapport 2a).

Blandt de fratrådte medarbejdere indenfor de store velfærdsfag var det i 2018 omkring seks procent, som overgik til sygedagpenge eller jobafklaring. Omkring to ud af tre (66 procent) af disse medarbejdere var på sygedagpenge på et tidspunkt i månederne forud for fratrædelse. (Medarbejdere, der blev afskediget fra deres stilling i Københavns Kommune som følge af sygefravær, indgår ikke i tallene.) Dette peger på, at sygdom og sygefravær for denne medarbejdergruppe var en udfordring allerede før, medarbejderen fratrådte sin stilling i Københavns Kommune.

**Figuren viser sygefravær for forskellige, udvalgte faggrupper i Københavns Kommune. Fraværsværk i 2020 og 2021.**



**Note:** Sygefraværet er opgjort i gennemsnitlig fraværsværk per fuldtidsansat. Sygefraværet i 2020 og 2021 er atypiske år, hvor mange ansatte har været hjemsendt/arbejdet hjemmefra med tilsvarende ekstraordinært lavt sygefravær. Modsat har der været mange faggrupper som har været betydeligt eksponeret – særligt i 2021 – og hvor fraværet dermed har været højt.

**Kilde:** Delrapport 1a – Nøgletal for ansatte i København. KRL. Alle ansatte ekskl. timelønnede, ekstraordinært ansatte, fleksjob og elever. Sep. 2020-2021.

**Boks. Igangværende initiativer på området.**

I Københavns Kommune og på landsplan findes mange initiativer, der har til formål at understøtte trivsel og et godt arbejdsmiljø blandt medarbejderne. Udvalgte initiativer fremhæves nedenfor:

**Trivsel og arbejdsmiljø:**

- **Arbejdsmiljø København:** Arbejdsmiljø København er Københavns Kommunes rådgiver om arbejdsmiljø og trivsel. Arbejdsmiljø København rådgiver indenfor alle områder af arbejdsmiljø, herunder fysisk arbejdsmiljø, stress og trivsel, sundhedsfremme, sygefravær og organisationskultur.
- **Den faste trivselsmåling (alle forvaltninger):** Trivselsundersøgelsen er en måling, der gennemføres hvert andet år, og som bl.a. undersøger, hvordan de ansatte oplever indflydelse på deres arbejde, jobtilfredshed, udviklingsmuligheder, fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Hver enkelt arbejdsplads har efterfølgende et ansvar for at følge op på resultaterne, herunder at udarbejde handlingsplaner for, hvordan man kan styrke trivslen og forebygge mistrivsel. Ligeledes skal alle dele af MED-organisationen med udgangspunkt i resultaterne fra deres organisationsområde drøfte, hvordan man kan styrke medarbejdertrivslen. Målet er at bevare og styrke Københavns Kommune som en attraktiv og effektiv arbejdsplads. (Kilde: Medarbejder.kk.dk).
- **Tillid på dagsordenen (alle forvaltninger):** Afsættet for tillidsdagsordenen i Københavns Kommune er "Kodeks for tillid", som Borgerrepræsentationen vedtog tilbage i 2013, ud fra en forståelse af, at øget tillid til ledernes og medarbejdernes faglighed og dømmekraft frigør mere tid til kerneopgaverne, sikrer bedre kvalitet og højner arbejdsglæden. Københavns Kommune har i mange år arbejdet med at konkretisere tillidsdagsordenen ved fx at fjerne unødvendige proceskrav, have fokus på, at tiden bruges rigtigt og styrke arbejdsfællesskabet på den enkelte arbejdsplads. (Kilde: Medarbejder.kk.dk).
- **Arbejdsfællesskaber (alle forvaltninger):** Borgerrepræsentationen vedtog i 2019 "Charter for arbejdsfællesskaber" i samarbejde med de centrale faglige organisationer. Stærke arbejdsfællesskaber har som formål at bidrage til at sikre høj kvalitet i løsningen af kerneopgaven for borgerne og trivsel blandt medarbejderne. I et stærkt arbejdsfællesskab har man på den enkelte arbejdsplads og samlet som organisation en fælles forståelse af kerneopgaven og af, hvordan den løses. (Kilde: Medarbejder.kk.dk).
- **Arbejdsgangindsatsen (SOF):** Indsatsen skal styrke trivsel og *flow* i hverdagen gennem bedre arbejdsgange og rammer for de udkørende medarbejdere i Den Sociale Hjemmepleje.

**Ledelse:**

- **Ledelsesevaluering (SOF):** SOF gennemfører første gang i 2022 og sidenhen hvert andet år en ledelsesevaluering for alle ledere i forvaltningen. Ledelsesevalueringen består af 26 spørgsmål, som skal besvares af lederen selv, lederens nærmeste leder samt af lederens medarbejdere. Ledelsesevalueringen skal i høj grad ses som et lokalt værktøj, der giver mulighed for, at den enkelte leder kan lave en temperaturmåling på sin ledelse sammen med sin leder og medarbejdere. (Kilde: Medarbejder.kk.dk).
- **Ledelsesindsats (SUF):** Indsatsen, som er målrettet enhedsledere og afdelingsledere, har til formål at skabe gode rammer for ledernes faglige og personalemæssige ledelse, bl.a. med administrativ hjælp, principper for ledesspænd og delegering samt kompetenceudvikling af forskellige ledelseslag. Hertil systematiske introduktioner af nye ledere i SUF.
- **Ledelseskommisionen og Ledelses- og kompetenceaftalen:** Ledelseskommisionen blev nedsat i 2017 af den daværende regering for at understøtte bedre ledelse i hele den offentlige sektor. I forlængelse heraf blev Ledelses- og Kompetenceaftalen indgået primo 2019 mellem Staten, KL og Danske Regioner. Parterne ønskede med aftalen at igangsætte initiativer og tiltag til at i) styrke offentlig ledelse, ii) understøtte udvikling af kompetente ledere og medarbejdere i den offentlige sektor samt iii) understøtte velfungerende offentlige arbejdspladser. Medarbejdernes kompetencer og mere tid til kerneopgaven er et af de aspekter, som nævnes i aftalen, og her er parterne enige om at samarbejde om dette på forskellige måder.

**Sygefravær**

- **Sygefraværstrategi 2020:** Med Sygefraværstrategi 2020 (vedtaget af Økonomiudvalget i 2017) igangsatte Københavns Kommune en ny strategi for sygefravær. Strategien rummer fire fokusområder, der handler om: 1) At tydeliggøre og øge det fælles ansvar. 2) At forbedre den forebyggende indsats som en vej til lavere sygefravær. 3) At professionalisere og optimere fraværindsatsen i hele organisationen, så indsatsen bliver så effektiv som muligt. 4) At fortsætte og udbrede hidtidige, effektfulde elementer i sygefraværindsatsen. (Kilde: Medarbejder.kk.dk).
- **Arbejdsmiljø København, Tidlig Indsats:** Tidlig Indsats er Arbejdsmiljø Københavns tilbud til alle medarbejdere og ledere i Københavns Kommune om rådgivning og støtte til at håndtere mistrivsel i forbindelse med arbejdet eller sygefravær. Tidlig Indsats kan kontaktes ved generel mistrivsel i forbindelse med arbejdet, længerevarende sygefravær eller frygt for fravær, ønske om hjælp til at udarbejde fastholdelsesplaner, samt ved behov for afklaring af en arbejdssituation (Kilde: Medarbejder.kk.dk).
- **KL's sygefraværforum (2020-2022):** KL oprettede i 2020 et tværkommunalt sygefraværforum, hvor kommunerne kan dele erfaringer, overvejelser og idéer og hente inspiration til det videre arbejde med at nedbringe sygefraværet i egen kommune.

## Anbefalinger om arbejdsmiljø og trivsel

Personalepolitisk Redegørelse 2022 giver anledning til en række anbefalinger angående arbejdsmiljø og trivsel:

**Anbefaling 4 |** Sæt fokus på et godt arbejdsmiljø som forudsætning for fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft.

Resultaterne fra Personalepolitisk Redegørelse 2022 peger på, at et godt arbejdsmiljø er helt afgørende for at fastholde kvalificeret arbejdskraft på de store velfærdsområder. I dette lys kan resultaterne fra den faste trivselsmåling anvendes som et afsæt for at identificere områder, hvor der i særlig grad er behov for at understøtte medarbejdertrivsel.

En primær udfordring består i at håndtere medarbejdernes oplevelse af et for højt arbejdspress. En anbefaling er derfor at videreføre og udvikle nye initiativer, der sikrer den fornødne tid til opgaveløsningen og herigennem bidrager til at højne kvalitet, effektivitet og arbejdsglæde blandt medarbejdere på de store velfærdsområder. Der er i dette arbejde behov for at tage eksisterende arbejdsgange, processer og rutiner op til overvejelse. Forbedrings- og forandringsprocesser bør så vidt muligt foregå lokalt forankret, i mindre skala og i samarbejde mellem ledelse og medarbejdere.

Samtidig kan arbejdskraftmanglen i sig selv dog medvirke til oplevelsen af et for højt arbejdspress.

**Anbefaling 5 |** Understøt god ledelse ved at identificere udfordringer og understøtte ledelsesopgaven lokalt.

Personalepolitisk Redegørelse 2022 peger også på, at synlig, tillidsbaseret og anerkendende ledelse er vigtigt for medarbejderne på de store velfærdsområder. Der er behov for, at forvaltningerne iværksætter lokale tiltag, der har fokus på at understøtte god ledelse.

Med det formål at understøtte god ledelse og opnå viden om, hvor der er behov for at understøtte ledelsen yderligere, kan der gennemføres evalueringer- f.eks. vha. den fællesoffentlige ledelsesevaluering. Resultaterne kan pege på, hvordan der skabes gode rammer og vilkår for ledelse. Eksempelvis kan det på visse områder være relevant at se på ledelsesspændet (dvs. antallet af medarbejdere pr. leder) eller iværksætte andre initiativer, der kan bidrage til at understøtte ledelsesopgaven. Desuden anbefales det at videreføre tilbud om kompetenceudvikling til forskellige ledelseslag.

**Anbefaling 6 |** Viderefør initiativer, der har til formål at forebygge og håndtere sygefravær, herunder ved at sætte fokus på arbejdsmiljø og trivsel.

Arbejdsmiljø og trivsel har stor sammenhæng med medarbejdernes sygefravær. Samtidig kan behovet for at rekruttere arbejdskraft reduceres, hvis Københavns Kommune kan finde veje til at nedbringe sygefraværet blandt medarbejderne på de store velfærdsområder. Herunder er det særligt vigtigt at sætte fokus på et godt arbejdsmiljø og en styrket trivsel blandt medarbejderne.

Det er nødvendigt at videreføre initiativer, der har til formål at forebygge og håndtere sygefravær, særligt blandt de medarbejdergrupper, hvor sygefraværet i dag er højt. Det gælder eksempelvis pædagogisk personale og social- og sundhedspersonale.







## Lønforhold

De lønforhold, som tilbydes, kan spille en rolle for medarbejdernes motivation og tilfredshed og dermed også for muligheden for at tiltrække og fastholde arbejdskraft. På den baggrund er der i forbindelse med Personalepolitisk Redegørelse bl.a. udarbejdet en lønredegørelse for udvalgte faggrupper i Københavns Kommune. Resultaterne peger på, at Københavns Kommune er lønførende på flere af de store velfærdsområder.

### **Kun en mindre del af lønnen fastsættes lokalt.**

Hovedparten af lønnen for kommunalt ansatte er centralt fastsat i overenskomster, mens en mindre del af lønnen forhandles lokalt på arbejdspladsen. Det er den såkaldte lokale løndannelse. Aftaler om lokal løn kan enten være individuelle aftaler for den enkelte ansatte eller en forhåndsftale. I en forhåndsftale fastsættes, hvilke kriterier der skal opfyldes for, at en ansat eller gruppe af ansatte får løn efter aftalen. I Københavns Kommune udgør den lokale løndannelse gennemsnitligt for alle ansatte cirka 10,5 procent af lønnen. Den lokale løns andel af den samlede løn varierer imidlertid mellem faggrupper.

Det er således blot en mindre del af lønniveauet, som bliver fastsat lokalt af den kommunale arbejdsgiver. Alligevel kan de lønforhold, som tilbydes medarbejderne, tænkes at spille en rolle for medarbejdernes motivation og tilfredshed og dermed også for muligheden for at tiltrække og fastholde arbejdskraft i Københavns Kommune. Løn er på den baggrund et fokusområde i Personalepolitisk Redegørelse 2022.

### **Københavns Kommune aflønner de store faggrupper indenfor velfærdsområderne på niveau med eller højere end i omegnskommunerne.**

Som en del af Personalepolitisk Redegørelse 2022 er der udarbejdet en lønredegørelse, som for udvalgte faggrupper sammenligner lønniveauet i Københavns Kommune med lønniveauet i omegnskommunerne, 6-byerne\* og hele landet. (Jf. delrapport 1a).

Samlet set er gennemsnitslønnen for alle de store faggrupper indenfor velfærdsområderne højere i Københavns Kommune end i hele landet og i 6-byerne.

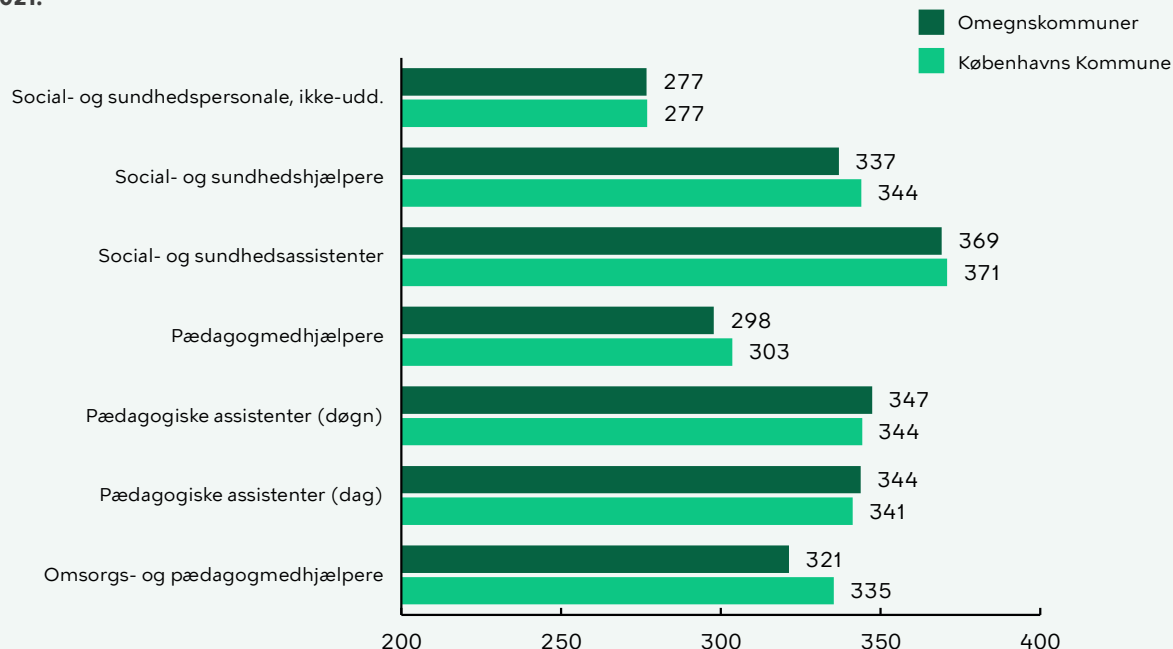
I det følgende fremhæves alene sammenligningen til omegnskommunerne. Sammenligningen til hele landet og til de øvrige 6-byer findes i delrapport 1a.

En sammenligning til omegnskommunerne viser, at Københavns Kommune aflønner de store faggrupper indenfor velfærdsområderne på niveau med eller højere end i omegnskommunerne. (Jf. delrapport 1a – se figuren næste side).

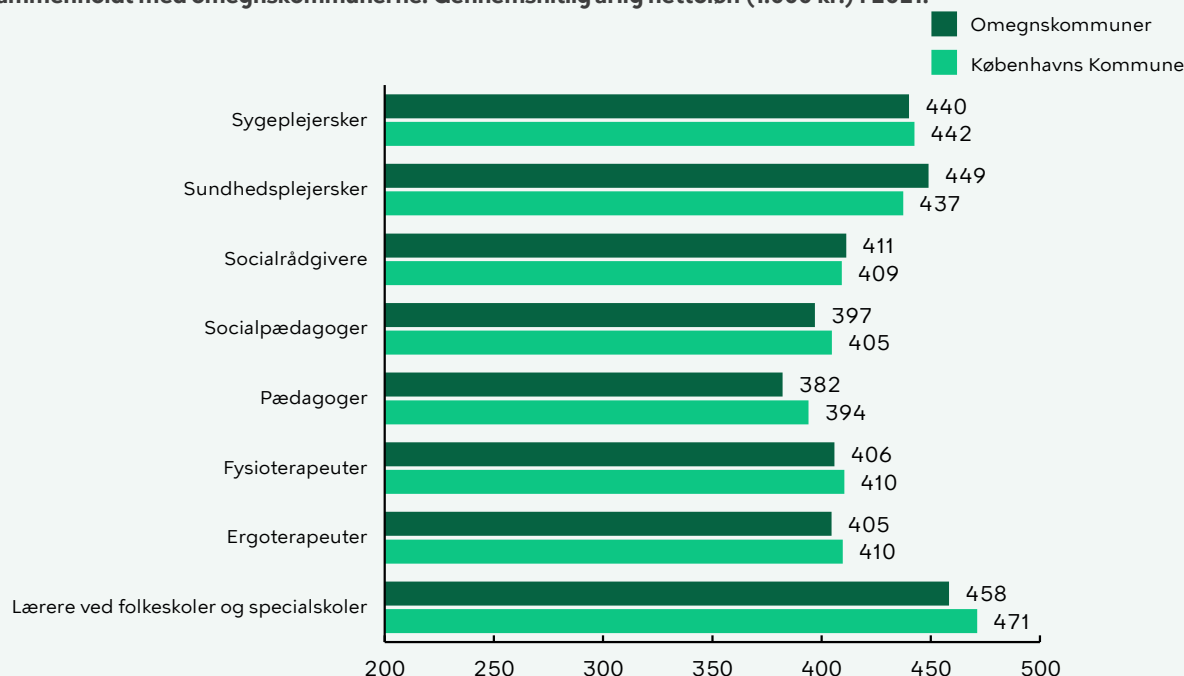
Forklaringen på det højere lønniveau i Københavns Kommune er primært udmøntningen af lokal løn. Også forskelle i anciennitet kan forklare forskelle i lønniveau.

\* 6-byerne er København, Odense, Esbjerg, Randers, Århus og Aalborg Kommune.  
Omegnskommunerne er Frederiksberg, Gentofte, Gladsaxe, Herlev, Rødovre, Hvidovre og Tårnby Kommune.

Figuren viser lønnen for udvalgte **ufaglærte** faggrupper og faggrupper med **erhvervsfaglig uddannelse** i Københavns Kommune sammenholdt med omegnskommunerne. Gennemsnitlig årlig nettoløn (1.000 kr.) i 2021.



Figuren viser lønnen for udvalgte faggrupper med **mellemlang uddannelse** i Københavns Kommune sammenholdt med omegnskommunerne. Gennemsnitlig årlig nettoløn (1.000 kr.) i 2021.



**Note:** Lønstatistikken viser gennemsnitsnettolønnen (løn ekskl. pension, særydelser og overarbejde) for de enkelte stillingskategorier sammenholdt med de tilsvarende gennemsnitslønninger i omegnskommunerne. I den samlede gennemsnitsløn er der ikke taget højde for forskelle i erfaring (anciennitet). I opgørelsen korrigeres ikke for forskelle i områdetillæg\*.

**Kilde:** Delrapport 1a – Nøgletal for ansatte i København. KRL, årsgrundlag 2021.

\*I sammenligningen af løn mellem Københavns Kommune og omegnskommunerne, hele landet samt 6-byerne, er der ikke korrigeret for forskelle i områdetillæg. Områdetillægget er imidlertid det samme i Københavns Kommune og omegnskommunerne, og har derfor ikke betydning for forskellen i gennemsnitsløn. Områdetillægget udgør en forholdsvis lille del af lønnen i kommuner og regioner. Områdetillæggets andel af lønnen er størst for ansatte i kommuner i Storkøbenhavnområdet. I Københavns Kommune udgjorde områdetillæg pr. marts 2021 ca. 2,2% af den samlede løn ekskl. særydelser og pension. Områdetillæggenes størrelse og andel af den samlede løn varierer mellem de forskellige medarbejdergrupper..

### **Københavns Kommune er lønførende på undervisningsområdet og det pædagogiske område.**

Det fremgår af lønredegørelsen, at Københavns Kommune er lønførende på undervisningsområdet og på det pædagogiske område (jf. delrapport 1a – se figuren på forrige side). Lønforskellen er endnu højere, hvis der også tages højde for forskelle i anciennitet.

Den gennemsnitlige nettoårsløn for lærere ved folkeskolen i Københavns Kommune er således 12.700 kr. højere årligt end i omegnskommunerne, mens den gennemsnitlige nettoårsløn (dvs. løn ekskl. pension og særydelser) for pædagoger i Københavns Kommune er 11.800 kr. højere årligt end i omegnskommunerne.

Forskellene er endnu større for lærere med mere end 5 års anciennitet og for pædagoger med op til 8 års anciennitet.

Nedenfor listes udvalgte, faggruppespecifikke resultater om løn (jf. delrapport 1a):

- For lærere og pædagoger er gennemsnitslønnen højere i Københavns Kommune end i omegnskommunerne.
- For sygeplejersker, fysioterapeuter og ergoterapeuter er gennemsnitslønnen i Københavns Kommune på niveau med omegnskommunerne.
- For social- og sundhedsassistenter er gennemsnitslønnen i Københavns Kommune på niveau med omegnskommunerne.
- For ufaglærte grupper indenfor velfærdsområderne (fx pædagogmedhjælper, ufaglært social- og sundhedspersonale samt omsorgs- og pædagogmedhjælper) er gennemsnitslønnen på niveau med eller højere end i omegnskommunerne.

### **Op imod halvdelen af nytiltrådte medarbejdere på de store velfærdsområder oplever en stigning i timelønnen, når de starter i Københavns Kommune.**

Registeranalysen af faktiske jobskifte til og fra Københavns Kommune viser, at knap halvdelen (46 procent) af de nytiltrådte medarbejdere oplever en stigning i timelønnen (på fem procent eller mere) i forbindelse med, at de skifter til et job i Københavns Kommune. (Jf. delrapport 2a).

Over halvdelen af de nytiltrådte lærere, socialrådgivere, sygeplejersker (inkl. sundhedsplejersker), samt faglært social- og sundhedspersonale stiger i timeløn (mindst fem procent), når de skifter til et job i Københavns Kommune. (Jf. delrapport 2a).

Med den anvendte opgørelsesmetode er det imidlertid ikke muligt at afgøre, hvorvidt stigningen i timeløn ifm. jobskifte til Københavns Kommune er udtryk for en forskel i arbejdstidens placering og/eller omfanget af udbetalte arbejdstidsbestemte særydelser (f.eks. for aften-, nat- og weekendarbejde) mellem det gamle og det nye job.

### **Lønforhold er ikke den vigtigste motivation for at arbejde indenfor velfærdsfagene. Samtidig udgør lønnen en væsentlig årsag til overvejelser om jobskifte blandt nuværende medarbejdere. Dog er løn kun sjældent en væsentlig årsag til jobskifte blandt de fratrådte medarbejdere.**

Spørgeskemaundersøgelsen blandt nuværende medarbejdere viser, at lønforhold kun sjældent udgør en vigtig årsag til at arbejde i en stilling indenfor velfærdsfagene i Københavns Kommune. Omkring hver tiende (13 procent) angav "mine lønforhold" som én af de tre vigtigste årsager.

Både nuværende og tidligere medarbejdere blev ligeledes spurgt om, hvad der udgør de vigtigste årsager til jobskifte væk fra Københavns Kommune (blandt tidligere medarbejdere) eller til eventuelle overvejelser om jobskifte (blandt nuværende medarbejdere).

Blandt de nuværende medarbejdere var lønforhold blandt de vigtigste årsager til jobskifte. Knap fire ud af ti (37 procent) angiver således, at lønforhold er én af de tre vigtigste årsager til overvejelser om jobskifte. Billedet ser dog anderledes ud blandt de tidligere medarbejdere. Blandt de medarbejdere, som reelt er fratrådt en stilling i Københavns Kommune, angiver blot hver femte (17 procent), at lønforhold udgjorde én af de væsentligste årsager til jobskifte.

### **Den løn, der tilbydes, har for mange en betydning for oplevelsen af at blive anerkendt for sin arbejdsindsats.**

For de medarbejdere, som angiver lønforhold som en vigtig årsag til jobskifte (eller overvejelser herom), handler det bl.a. om en oplevelse af, at den indsats, de yder, ikke bliver tilstrækkeligt anerkendt gennem lønnen. Dette gælder for både tidligere og nuværende medarbejdere. (Jf. delrapport 2b).

Tre ud af fire (75-78 procent) af de tidligere og nuværende medarbejdere, som angiver lønforhold som en årsag til jobskifte (eller overvejelser herom), svarer, at det handler om, at de ikke oplever, at deres indsats bliver tilstrækkeligt anerkendt gennem lønnen.

Ligeledes svarer syv ud af ti af disse medarbejdere (65-70 procent), at det handler om, at de "ikke er tilfredse med det samlede lønniveau sammenlignet med andre".

For omkring halvdelen (48-53 procent) handler det om en oplevelse af, at der "ikke er tilstrækkelig klarhed om kriterierne for løntillæg".

### **Forvaltningerne har iværksat ekstraordinære løninitiativer i form af løntillæg, herunder fastholdelsesbonusser.**

I Københavns Kommune blev der med Budget 22 afsat 75 mio. kr. årligt i perioden 2022 til 2025 til at imødegå rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer på udvalgte velfærdsområder.

I Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF), Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF) og Socialforvaltningen (SOF) er disse puljemidler bl.a. udmøntet som ekstraordinære løninitiativer.

Andre kommuner har indført lignende løninitiativer i forsøget på at tiltrække uddannet arbejdskraft. På landsplan er der med regeringens lønstrukturkomité yderligere fokus på lønnen i den offentlige sektor.

Boksen på næste side viser udvalgte initiativer vedrørende lønforhold.

**Boks. Igangværende initiativer vedrørende lønforhold i Københavns Kommune.**

I Københavns Kommune blev der i forbindelse med Budget 2022 afsat puljemidler på 75 mio. kr. årligt i perioden 2022-25 til at imødegå rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer på udvalgte velfærdsområder.

Puljemidlerne er fordelt mellem BUF (48 procent), SUF (30 procent) og SOF (22 procent). De tre forvaltninger har bl.a. udmøntet puljen ved at iværksætte løninitiativer. Herunder fremhæves udvalgte eksempler.

**Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF):**

- **Bonus til nyuddannede pædagoger:** 15.000 kr. til nyuddannede pædagoger i løbet af det første års ansættelse.
- **Tillæg for kontinuitet i ansættelsen til pædagoger:** 15.000 kr. ved mindst otte års uafbrudt ansættelse.
- **Fastholdelsesbonus til pædagoger på 65+ år:** 30.000 kr. til pædagoger på 65+ år, der fastholder deres arbejdstid i hele perioden 2022-2024 (og som fratræder herefter).

**Socialforvaltningen (SOF):**

- **Engangstillæg til sygeplejersker på særligt specialiserede områder:** Omkring 8.500 kr. ved mindst ét års ansættelse på særligt specialiserede områder.
- **Tillæg for kontinuitet i ansættelsen til social- og sundhedsassistenter og -hjælpere:** Omkring 6.500 kr. ved mindst tre års ansættelse, samt i den efterfølgende periode omkring 2.500 kr. for fortsat ansættelse.
- **Engangstillæg til aktive praktikvejledere:** Omkring 6.000 kr. ved mindst ét års erfaring som praktikvejleder.
- **Funktionstillæg til faste nattevagter blandt social- og sundhedsassistenter og -hjælpere:** Omkring 1.000 kr. pr. måned til faste nattevagter.
- **Engangstillæg til nyuddannede socialpædagoger:** Omkring 15.000 kr. efter enten seks eller 12 måneders kontinuerlig ansættelse.
- **Engangstillæg for kontinuitet i ansættelsen til socialpædagoger:** Omkring 15.000 kr. ved mindst 11 års kontinuerlig ansættelse.

**Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF):**

- **Fastholdelsestillæg:** Omkring 7.000 kr. ved mindst fem års anciennitet.
- **Tillæg til natte- og aftenvagter:** Omkring 10.000 kr. i årligt (2023-2025) til natte- og aftenvagter.
- **Tillæg til praktikvejledere og kliniske vejledere:** Omkring 8.500 kr. årligt (2023-2025) til praktikvejledere og kliniske vejledere.

**Igangværende initiativer om lønforhold på landsplan**

Hovedparten af lønnen for kommunalt ansatte er centralt fastsat i overenskomster. På landsplan er der med Lønstrukturkomitéen desuden et fokus på lønnen i den offentlige sektor:

- **Lønstrukturkomitéen:** Regeringen har nedsat en lønstrukturkomité, der skal kigge nærmere på lønudviklingen i den offentlige sektor. Lønstrukturkomitéen er nedsat af regeringen i forlængelse af Folketingets lovindgreb, der afsluttede konflikten på sygeplejerskeområdet og lagde op til, at der skulle nedsættes en komité til at analysere lønstrukturernes på det offentlige område. Komitéen, der består af eksperter og repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter, skal blandt andet analysere og sammenligne lønstrukturer og lønudvikling i den offentlige sektor samt belyse konsekvenser af eventuelle ændringer.
- **OK18 og OK21:** Ved overenskomstforhandlingerne i 2018 blev der afsat en rekrutteringspulje på ca. 522 mio. kr. Rekrutteringspuljen blev primært prioriteret til social- og sundhedsassistenter og erfarne sygeplejersker i kommunerne. Ved overenskomstforhandlingerne i 2021 blev der afsat en rekrutteringspulje på 140 mio. kr. Puljen er målrettet SOSU-området.

**Kilde:** Delrapport 3 – Udvalgte nationale initiativer og indsatser.

## Anbefalinger om lønforhold

Personalepolitisk Redegørelse 2022 giver anledning til to anbefalinger angående lønforhold på de store velfærdsområder i Københavns Kommune.

**Anbefaling 7 |** Prioriter lokale lønmidler strategisk i retning af de områder, som er præget af størst arbejdskraftmangel, og hvor Københavns Kommune ikke allerede er lønførende.

Hovedparten af lønnen for kommunalt ansatte er centralt fastsat i overenskomster, mens det kun er en mindre del af den samlede løn, som bliver fastsat lokalt. Der er således anledning til at følge med i, hvilke konklusioner Lønstrukturkomitéen kommer frem til.

Lokal løn kan anvendes som et strategisk ledelsesværktøj, idet et konkurrencedygtigt lokalt lønniveau er én faktor blandt flere i forhold til at kunne fastholde og rekruttere kvalificerede medarbejdere på velfærdsområderne. Samtidig udgør lønnen et redskab til at anerkende medarbejdere for den indsats, de yder.

Lønredegørelsen viser, at Københavns Kommune generelt aflønner de store faggrupper indenfor velfærdsområderne på niveau med eller højere end i omegnskommunerne, og at Københavns Kommune på nogle områder er lønførende. Samtidig kan Københavns Kommune, pga. kommunens størrelse som arbejdsplads, karakteriseres som markedsledende i hovedstadsområdet hvad angår lønniveauet for flere faggrupper. Det kan i praksis betyde, at lokale lønløft kan medføre lønspiraler, der over tid udhuler forsøg på at skabe lønkonkurrencefordele. Derfor er det i Københavns Kommune særligt vigtigt, at der foreligger et fælles løndatagrundlag, der kan styrke muligheden for at træffe strategiske, langsigtede beslutninger om lønniveau og lønudvikling.

**Anbefaling 8 |** Udarbejd lønbenchmark og lønanalyser, som kan danne grundlag for en styrket prioritering af lokale lønmidler.

Et styrket overblik over lønniveauet i Københavns Kommune kan give et grundlag for bedre at kunne prioritere lokale lønmidler de rigtige steder.

Der kan udarbejdes lønbenchmark for udvalgte faggrupper med faste intervaller, som vil kunne indgå som fast ledelsesinformation. Lønbenchmark kan bidrage til at skabe et overblik over det generelle lønniveau i Københavns Kommune for relevante faggrupper samt for særlige områder eller forvaltninger, sammenholdt med det tilsvarende lønniveau i sammenlignelige kommuner.

Ydermere kan specifikke lønanalyser også anvendes til at vurdere, om eksisterende initiativer, eksempelvis løntillæg til specifikke faggrupper, har en positiv betydning for rekruttering eller fastholdelse af medarbejdere.





## Pendlerforhold og boligsituation

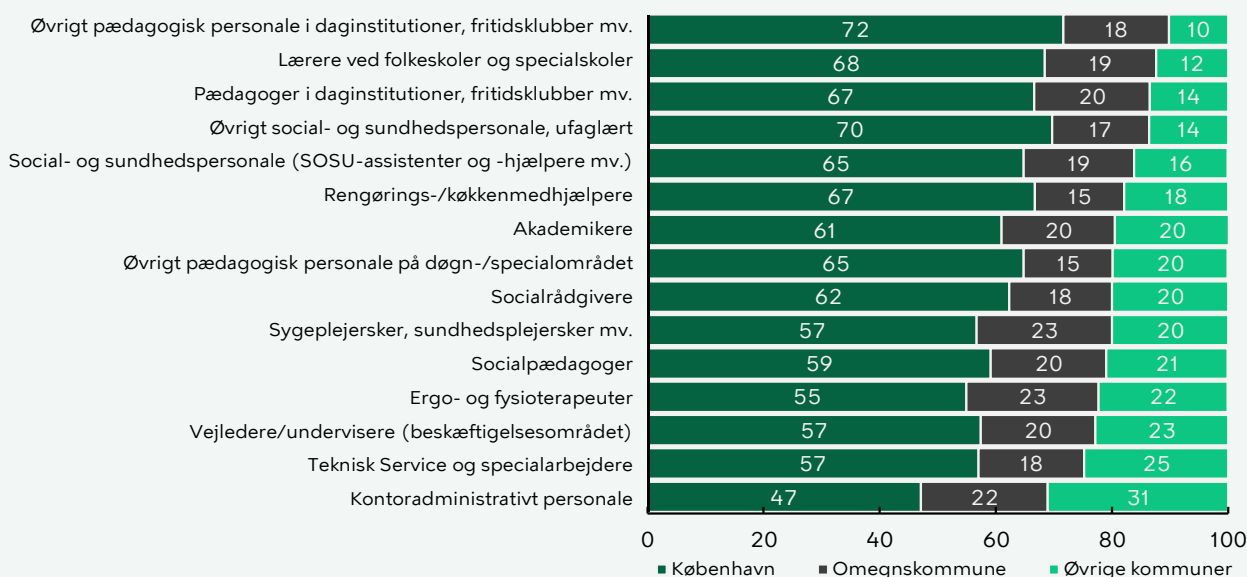
Fravælger medarbejderne Københavns Kommune som arbejdsplads, fordi det er vanskeligt at finde passende boliger nær arbejdspladsen? I Personalepolitisk Redegørelse 2022, er det undersøgt, hvorvidt pendling og boligsituation har betydning for valg og fravalg af Københavns Kommune som arbejdsplads. Resultaterne tegner et billede af, at boligsituation ikke lader til at have afgørende betydning for arbejdskraftmanglen i Københavns Kommune.

**Størstedelen af Københavns Kommunes medarbejdere er bosat i København eller i omegnskommunerne. Der er mindre forskelle mellem aldersgrupper og faggrupper.**

Nøgletal fra Københavns Kommune viser, at størstedelen af Københavns Kommunes medarbejdere også er bosat i Københavns Kommune eller i omegnskommunerne\*.

Således bor omkring seks ud af ti (62 procent) i Københavns Kommune, mens omkring hver femte (19 procent) bor i én af omegnskommunerne. Den resterende femtedel (19 procent) bor enten i øvrige kommuner i Storkøbenhavn\*\* (8 procent) eller Region Hovedstaden (5 procent), mens kun seks procent er bosat i en kommune uden for Region Hovedstaden. (Jf. delrapport 1a).

Figuren viser bopælskommuner for udvalgte faggrupper i Københavns Kommunes i 2021. Procent.



**Note:** Alle ansatte ekskl. timelønnede, ekstraordinært ansatte, fleksjob og elever. Nov. 2021. Grundet afrundinger kan den enkelte kategori afvige fra at summere til 100.

**Kilde:** Delrapport 1a – Nøgletal for ansatte i København. Opus Løn og Personale.

\* Omegnskommuner: Frederiksberg, Gentofte, Gladsaxe, Herlev, Rødovre, Hvidovre og Tårnby Kommune.

\*\* Øvrige Kommuner Storkøbenhavn: Albertslund, Ballerup, Brøndby, Dragør, Glostrup, Høje-Taastrup, Ishøj, Lyngby-Taarbæk, Vallensbæk.



Der er imidlertid forskel på bopælssituationen medarbejderne imellem, når man ser på alder og faggrupper. De 50+ årige medarbejdere bor i højere grad end de yngre ansatte uden for Københavns Kommune og omegnskommunerne (jf. delrapport 1a). Medarbejdere i de store faggrupper indenfor undervisningsområdet, det pædagogiske område og social- og sundhedsområdet bor i mindre grad end øvrige faggrupper uden for Københavns Kommune og omegnskommunerne (se figuren på forrige side).

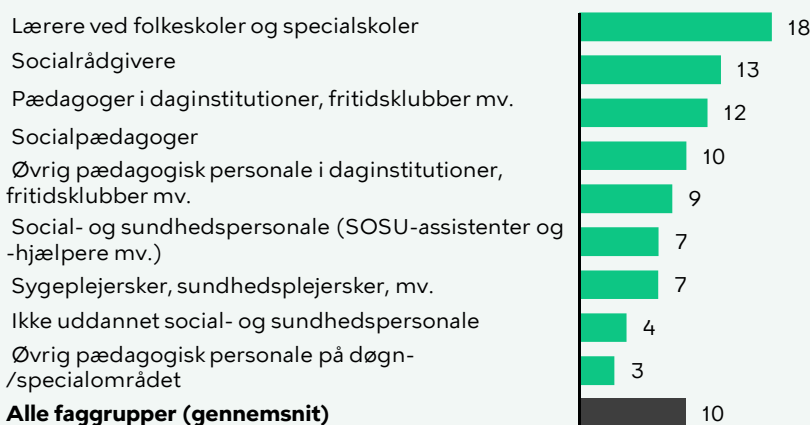
Samlet set peger nøgletallene på, at størstedelen af medarbejderne i Københavns Kommune er bosat indenfor kommunegrænsen, men at en betydelig andel af medarbejderne pendler ind til arbejdspladserne fra omegnskommunerne. Derudover formår Københavns Kommune også at tiltrække en mindre andel ansatte, som pendler ind fra øvrige kommuner med en større pendlingsafstand. I regi af medlemsforslag om rekruttering og fastholdelse er det foreslået at se på rekruttering af arbejdskraft fra udlandet (f.eks. Sydsverige). Den indsamlede viden om pendlermønstre kan sættes i spil i det arbejde.

### Der er ikke en væsentlig sammenhæng mellem jobskifte og ændringer i medarbejdernes boligsituation.

I registeranalysen af faktiske jobskifte blandt medarbejdere indenfor velfærdsfagene er det afdækket, om tiltrædelse til eller fratrædelse fra et job i Københavns Kommune sker i forbindelse med andre ændringer i den enkelte medarbejders arbejds- og privatliv. (Jf. delrapport 2a). Hermed får vi et billede af, om fratrådte medarbejdere skifter job væk fra Københavns Kommune i forbindelse med, at de eksempelvis flytter længere væk fra København, får en større bolig eller oplever familieførøgelse.

Registeranalysen viser, at skift i boligsituation og familieforhold ikke har udpræget sammenfald med jobskifte. Figuren viser, at blandt fratrådte medarbejdere flytter kun hver tiende (10 procent) til en bopælskommune længere væk fra København i forbindelse med jobskifte. Til sammenligning flytter ligeledes omkring hver tiende (9 procent) blandt de tiltrådte medarbejdere tættere på byen i forbindelse med, at de tiltræder stillingen i Københavns Kommune. (Jf. delrapport 2a).

**Figuren viser skift i bopæl længere væk fra Københavns Kommune blandt fratrådte medarbejdere i nyt job fordelt efter ni faggrupper. Procent.**



**Note:** N = 2.157 fratrådte medarbejdere, der seks måneder efter fratrædelse er i nyt job.

**Kilde:** Delrapport 2a – Registeranalyse.

Der er også her forskel mellem faggrupperne. Lærere, socialrådgivere og pædagoger er de faggrupper, hvor en lidt større andel flytter væk fra København, når de skifter job (over 10 procent). (Se figuren på forrige side).

**Privatliv er en vigtig årsag til fratrædelse for en forholdsvis lille del af medarbejderne, og det handler mere om familiesituation og transport end om boligsituation.**

I en spørgeskemaundersøgelse, som er udført som en del af Personalepolitisk Redegørelse 2022, har tidligere medarbejdere fra udvalgte faggrupper indenfor velfærdsfagene i Københavns Kommune svaret på, om "sammenhængen mellem arbejdsliv og privatliv (fx transport-, bolig-, familie- og helbredssituation)" var en vigtig årsag til at fratræde fra en stilling i Københavns Kommune. Omkring hver sjette af de fratrådte medarbejdere (16 procent) angiver sammenhængen mellem arbejdsliv og privatliv (herunder boligsituation) som en vigtig årsag til jobskifte. (Jf. delrapport 2b).

Figuren viser uddybende svar for de fratrådte medarbejdere, for hvem privatlivet var en vigtig årsag til jobskifte. For de fratrådte, for hvem netop privatliv var en vigtig årsag til jobskifte, handler det typisk om medarbejderens familiesituation eller om, at der ikke var gode transport- eller parkeringsmuligheder eller for lang transporttid. Derimod handler det kun for tre ud af 10 (31 procent) – af de 16 procent, som har valgt det som en vigtig årsag - om oplevelsen af *ikke* at have mulighed for at få en passende bolig tæt på arbejdspladsen

Resultaterne tegner et billede af, at boligsituation sjældent er blandt de vigtigste årsager til jobskifte. Når sammenhængen mellem arbejdsliv og privatliv er vigtig, så er det snarere pendlerforhold (transport- og parkeringsmuligheder, samt transporttid) end boligmarkedet, som er afgørende for beslutningen om jobskifte.

**Svar på spørgsmålet: "Nu vil vi gerne høre, hvad 'sammenhængen mellem mit arbejdsliv og mit privatliv' handlede om for dig. I hvilken grad er følgende vigtigt for, at du fratrådte din stilling i Københavns Kommune":**



**Note:** Antal besvarelser: 443 fratrådte medarbejdere, for hvem privatlivet var en vigtig årsag til jobskifte.

**Kilde:** Delrapport 2b – Spørgeskemaundersøgelse.

**Boks. Igangværende initiativer om pendler- og boligforhold – i Københavns Kommune og på landsplan**

Det er i november 2021 afdækket, hvilke centrale initiativer Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF), Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF) og Socialforvaltningen (SOF) har igangsat mhp. at forbedre rekruttering og opstart af nye medarbejdere. Der er ikke initiativer, som knytter sig til pendlerforhold og boligsituation.

På nationalt plan kan af aktuelle tiltag nævnes regeringens boligudspil 2021: 'Tættere på II – byer med plads til alle'. I forlængelse heraf blev indgået en politisk aftale om at etablere Fonden for blandede byer, som tilføres samlet 10 mia. kr. frem til 2035.

**Anbefalinger om pendlerforhold**

Personalepolitisk Redegørelse 2022 giver anledning til en enkelt anbefaling om tiltag for pendlere blandt ansatte i Københavns Kommune.

**Anbefaling 9** | Undersøg, hvordan Københavns Kommune som arbejdsplads kan understøtte gode transport-, parkerings- og pendlingsmuligheder for medarbejdere og potentielle medarbejdere, der er bosat i omegnskommunerne eller længere væk fra arbejdspladsen.

Dette kan ses i sammenhæng med indsatser, som relaterer sig til rekruttering i udlandet, fx Sydsverige.

**Boligsituationen**

Resultaterne fra Personalepolitisk Redegørelse 2022 peger på, at boligforhold ikke tegner til at være en afgørende faktor for tiltrækning og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft til Københavns Kommune. Der er på den baggrund ikke arbejdet videre med at formulere anbefalinger på dette område til Personalepolitisk Redegørelse 2022. Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen skal ses i denne konkrete sammenhæng, hvor der er blevet spurgt om boligforhold i relation til fastholdelse af eller fratrædelse fra en ansættelse i Københavns Kommune, hvor det viser sig, at andre forhold har eller har haft relativt større indflydelse. Der er således mange andre aspekter af behovet for passende boligforhold i København, som ikke er afdækket her, og der er dermed ikke belæg for at sige noget om behovet for at udbygge byen generelt set.

the 1990s, the number of people with a diagnosis of schizophrenia has increased in many countries, including the United Kingdom (Murray & Lewis, 1998). The prevalence of schizophrenia in the United Kingdom is estimated to be 1.2% (Murray & Lewis, 1998).

There is a growing awareness of the need to improve the lives of people with schizophrenia. The World Health Organization (WHO) has developed a strategy for the care of people with schizophrenia, which emphasizes the need for a holistic approach to care, taking account of the person's social, psychological and medical needs (WHO, 1993).

One of the key components of the WHO strategy is the need to provide people with schizophrenia with a range of services, including housing, education, employment and social support. The aim is to help people with schizophrenia to live as fully as possible in their communities.

One of the ways in which this can be achieved is through the provision of supported housing. Supported housing is a type of housing that provides people with schizophrenia with a range of services, including housing, education, employment and social support. The aim is to help people with schizophrenia to live as fully as possible in their communities.

There are a number of reasons why supported housing is important for people with schizophrenia. First, it provides people with a safe and secure place to live. Second, it provides people with a range of services, including housing, education, employment and social support. Third, it helps people to build a sense of community and belonging.

There are a number of challenges associated with the provision of supported housing. One of the main challenges is the need to provide people with a range of services, including housing, education, employment and social support. Another challenge is the need to ensure that the housing is safe and secure.

Despite these challenges, supported housing is an important part of the care of people with schizophrenia. It provides people with a safe and secure place to live, and a range of services that help them to live as fully as possible in their communities.

One of the ways in which supported housing can be improved is through the provision of a range of services, including housing, education, employment and social support. The aim is to help people with schizophrenia to live as fully as possible in their communities.

There are a number of ways in which supported housing can be improved. One way is to provide people with a range of services, including housing, education, employment and social support.



## Nye ansatte

I hvor høj grad Københavns Kommune formår at tiltrække og fastholde nye medarbejdere har afgørende betydning for muligheden for at imødegå arbejdskraftmanglen på flere af de store velfærdområder. Imidlertid er det mere end hver fjerde jobopslag i Københavns Kommune, der ikke resulterer i en ansættelse, og knap halvdelen af de nye medarbejdere fratræder stillingen allerede indenfor to år efter tiltrædelse. Derfor er der i Personalepolitisk Redegørelse 2022 et særligt fokus på de nyansatte medarbejdere, herunder initiativer, som handler om rekruttering og opstart.

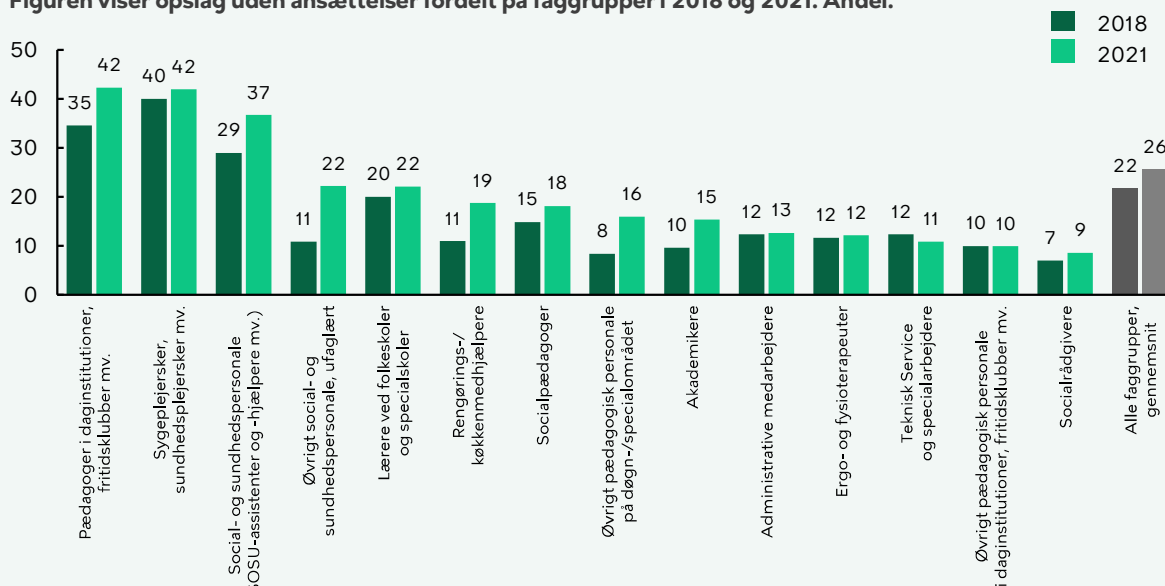
### I 2021 resulterede mere end hver fjerde jobopslag i Københavns Kommune ikke i en ansættelse.

Nøgletalsrapporten viser, at der er sket en generel stigning i andelen af jobopslag i Københavns Kommune, som ikke resulterer i en ansættelse. (Jf. delrapport 1a).

I 2018 var det omkring 22 procent af jobopslagene til stillinger i Københavns Kommune som resulterede uden ansættelse, mens denne andel i 2021 er steget til omkring 26 procent. (Se figuren).

Figuren viser, at der i samme periode har været en stigning i andelen af jobopslag uden ansættelser for 12 ud af 14 faggrupper.

Figuren viser opslag uden ansættelser fordelt på faggrupper i 2018 og 2021. Andel.



**Note:** Alle lukkede stillingsopslag ekskl. elevstilling, stillinger til støttet beskæftigelse, plejefamilier/aflastningsfamilier, studentermedhjælperstillinger, fritidsjobs. 2018-2021.

**Kilde:** Delrapport 1a – Nøgletal for ansatte i København.

De jobopslag, som i 2021 har den højeste andel, der resulterer uden ansættelse, er stillinger til hhv. pædagoger på dagtilbudsområdet (42 procent), sygeplejersker og sundhedsplejersker (42 procent) og til faglært social- og sundhedspersonale (37 procent).

### Halvdelen af de ansatte forlader Københavns Kommune i løbet af de første to års ansættelse.

I nøgletalsrapporten redegøres der for personaleomsætningen i Københavns Kommune, ligesom der er udført en analyse af, hvor længe medarbejderne forbliver ansat i Københavns Kommune efter tiltrædelse. (Jf. delrapport 1a).

For så vidt angår ekstern personaleomsætning - dvs. hvor mange ansatte, der fratræder en stilling i Københavns Kommune - ligger personaleomsætningen i Københavns Kommune generelt lavere end i omegnskommunerne, men højere end i 6-byerne og i hele landet.

I Københavns Kommune er det nær ved halvdelen af de ansatte, som forlader kommunen allerede indenfor to år efter

tiltrædelse. Derefter er der imidlertid en markant lavere personaleomsætning for de medarbejdere, der først har været ansat i to år eller mere. (Se figuren).

To år efter tiltrædelse i Københavns Kommune er omkring halvdelen (53 procent) fortsat ansat. Seks år efter tiltrædelsen er en tredjedel (32 procent) fortsat ansat i kommunen.

For alle de faggrupper, som indgår i redegørelsen, sker den største afgang fra Københavns Kommune indenfor de første to år efter tiltrædelse, mens der ligeledes for samtlige faggrupper kan observeres en udfladning i afgangsmønstre i de efterfølgende år.

### Der er stor forskel på personaleomsætningen faggrupperne imellem.

Der er imidlertid stor forskel på den eksterne personaleomsætning mellem faggrupper. (Se figuren på næste side).

Højest ekstern personaleomsætning ses blandt ufaglærte ansatte. Dette kan dog forklares af, at en relativt stor andel af de ufaglærte er unge, som overgår til uddannelse (jf. delrapport 2a).

Figuren viser andelen af ansatte som fortsat arbejder i Københavns Kommune 1-6 år efter tiltrædelse. Procent



**Note:** Figuren viser samlede tal for nyansatte i 2012-2016. Tallene er opgjort på kalenderår, hvor tiltrædelsesåret tæller som år 1 i en seksårig periode. Alle ansatte ekskl. timelønnede, ekstraordinært ansatte, fleksjob og elever. 2017-2021.

**Kilde:** Delrapport 1a - Nøgletal for ansatte i København. Opus Løn og Personale.

Særligt ufaglært social- og sundhedspersonale har en høj ekstern personaleomsætning på omkring 66 procent i 2021. Det betyder, at blandt al ufaglært social- og sundhedspersonale fratrådte to ud af tre ansatte deres stilling i organisationen i løbet af 2021.

(Fratrædelserne er opgjort måned for måned og inkluderer ikke medarbejdere, der er fratrådt en tidsbegrænset stilling.)

Også faglærte ansatte på sundheds- og ældreområdet, på dagtilbudsområdet og på socialområdet har en relativt høj ekstern personaleomsætning. Det gælder således både sygeplejersker og sundhedsplejersker (26 procent), faglært social- og sundhedspersonale (25 procent), pædagoger på dagtilbudsområdet (21 procent) og socialpædagoger (20 procent).

### Størstedelen af de nyansatte udtrykker tilfredshed med rekrutterings- og opstartsforløbet i Københavns Kommune.

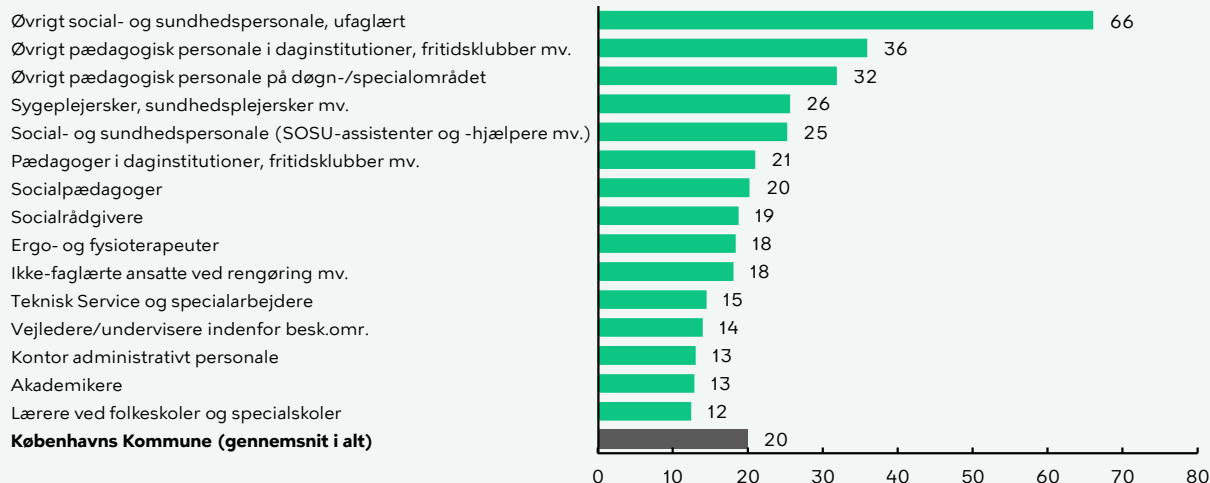
I spørgeskemaundersøgelsen blandt nuværende og tidligere ansatte i Københavns Kommune blev de nyligt ansatte (dvs. medarbejdere med under tre års anciennitet i organisationen) spurgt om

deres tilfredshed med rekrutteringsprocessen og opstartsforløbet. (Jf. delrapport 2b).

Mere end tre ud af fire nyansatte medarbejdere udtrykker tilfredshed med rekrutteringsforløbet, herunder med selve jobopslaget (otte ud af ti), ansættelsessamtalen (ni ud af ti) og den måde de nye medarbejdere oplevede at blive modtaget på ved ansættelsen (otte ud af ti). Det er lidt færre af de nyansatte, som udtrykker tilfredshed med introduktionen til opgaverne fra kolleger (syv ud af ti) og fra nærmeste leder (seks ud af ti).

De tidligere ansatte, som fratrådte stillingen allerede indenfor de første tre års ansættelse i Københavns Kommune nævner generelt de samme årsager til jobskifte som fratrådte med højere anciennitet, nemlig det psykiske arbejdsmiljø og ledelsen på arbejdspladsen (se kapitel om arbejdsmiljø og trivsel). Imidlertid udtrykker denne gruppe generelt en lavere grad af tilfredshed med opstartsforløbet end andre nyansatte. Eksempelvis var blot omkring fire ud af ti af de fratrådte i denne gruppe tilfredse med introduktionen til opgaverne fra den nærmeste leder.

Figuren viser ekstern personaleomsætning i 2021 for ansatte i Københavns Kommune, fordelt efter faggrupper og i alt. Procent.



Note: Alle ansatte ekskl. timelønnede, ekstraordinært ansatte, fleksjob og elever. 2017-2021. Opus Løn og Personale.

Kilde: Delrapport 1a - Nøgletal for ansatte i København.

### Boks. Igangværende initiativer, der understøtter rekruttering og opstart i Københavns Kommune

Det er i november 2021 afdækket, hvilke centrale initiativer Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF), Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF) og Socialforvaltningen (SOF) har igangsat mhp. at forbedre rekruttering og opstart af nye medarbejdere. Derudover er der i alle tre forvaltninger, ifm. Budget 22, iværksat løninitiativer, der har til formål at øge incitamentet for kontinuitet i ansættelsen. Nedenfor ses udvalgte initiativer:

#### Tiltrækning af arbejdskraft

- **Synlighed på pædagoguddannelsen (BUF)** er et initiativ hvor BUF indgår i forskellige strategiske samarbejder med Københavns Professionshøjskole for at øge tiltrækningen af kommende medarbejdere.
- **Vores-hverdag.dk (SUF)** er et rekrutteringssite med formålet at dele alle de gode historier om SUF, fx historier om særlige indsatser medarbejderportrætter mv, poste stillingsopslag.
- **Dagtilbudskampagne – High Five (BUF)** er en kampagneindsats, der skal synliggøre værdien af pædagogfaget og de københavnske dagtilbud.
- **Fælles standard for praktik i dagtilbud (BUF)** skal gøre det attraktivt at komme i praktik i København. Formålet er, at de studerende møder uddannede vejledere, gode læringsmiljøer og en tydelig plan for deres praktikforløb.
- **SOF som professionelt uddannelsessted (SOF)** er en uddannelsesenhed, som har fokus på at skabe gode læringsmiljøer og praktikforløb for elever og studerende, så de trives, bliver dygtige og efterfølgende har lyst til at blive ansat i SOF.

#### Rekruttering

- **Rekrutteringssupport (BUF):** Rekrutteringskurser om alt fra jobannoncen til samtalen og hjælp til at skrive stillingsopslag.
- **Taskforce til rekruttering og SoMe (SUF):** Understøtter enhedernes rekrutteringsopgaver, bl.a. skrive/redigere stillingsopslag, rådgivning om konkrete rekrutteringsudfordringer, udarbejdelse af profilfilm om enhederne, som kan bruges i rekrutteringerne og annoncering af stillingsopslag.
- **Indsats vedr. Måltrettet kommunikation (SOF):** Indsatsen arbejder for at forbedre match mellem arbejdsplads og ansøger gennem måltrettet kommunikation, samt at brande SOF som attraktiv arbejdsplads.

#### Opstart af nye medarbejdere

- **Modtagelse af nye medarbejdere (BUF):** Koncept for modtagelse af nye medarbejdere på intra kombineret med konkret sparring og support til systematisk modtagelse og onboarding af nye medarbejdere og derved øge fastholdelsen af medarbejderne.
- **Digital introduktion "Velkommen i SUF" (SUF):** En digital introduktion til SUF som arbejdsplads med det formål at sikre en større tydelighed om forvaltningens opgaver, vision og mission mv.
- **Indsats vedr. Bedre onboarding (SOF):** Indsatsen skal sikre ordentlig og mere systematisk modtagelse og onboarding af nye medarbejdere og derved øge fastholdelsen af medarbejderne.
- **Ny onboarding platform (alle forvaltninger):** Onboarding af nye medarbejdere i Københavns Kommune er i dag kendetegnet ved manuelle processer, som er delvist systemunderstøttet af flere systemer. I 2022 og første kvartal af 2023 udruller Økonomiforvaltningen en platform til onboarding af nye medarbejdere. Formålet er at understøtte de administrative opgaver, der udføres i forbindelse med onboarding samt at sikre en bedre onboarding oplevelse for den nye medarbejder. Platformen er afprøvet i Økonomiforvaltningen og systemunderstøtter onboarding-processen, fra kandidaten er valgt, og indtil prøvetiden udløber.

#### Løntillæg for kontinuitet

- **Tillæg for kontinuitet i ansættelsen (BUF, SUF, SOF):** I Københavns Kommune blev der i forbindelse med Budget 2022 afsat puljemidler på 75 mio. kr. årligt i perioden 2022-25 til at imødegå rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer på udvalgte velfærdsområder. Både BUF, SUF og SOF har iværksat løninitiativer, herunder ekstraordinære løntillæg for kontinuitet i ansættelsen, for eksempel i form af en engangsydelse efter ét, tre, fem eller otte års ansættelse. (Læs mere om de konkrete initiativer i kapitlet om lønforhold.)



## Anbefalinger om rekruttering og opstart af nye medarbejdere

Personalepolitisk Redegørelse 2022 giver anledning til tre anbefalinger angående rekruttering og opstart af nye medarbejdere til de store velfærdsområder i Københavns Kommune.

**Anbefaling 10** | Understøt en god rekrutteringsproces ved hjælp af virkningsfulde rekrutteringsinitiativer.

Nøgletalsrapporten viser, at godt en fjerdedel af jobopslagene til stillinger i Københavns Kommune ikke resulterer i en ansættelse. Dette er bl.a. et resultat af for få kvalificerede ansøgere, men det kan også skyldes, at selve rekrutteringsprocessen ikke forløber optimalt. I forvaltningerne er der lokalt allerede iværksat en række initiativer, som har til formål at understøtte en god og effektiv rekrutteringsproces. Det vil være relevant at videreføre og udbrede de rekrutteringsinitiativer, som viser sig at være virkningsfulde.

**Anbefaling 11** | Hjælp nye medarbejdere godt på vej i Københavns Kommune ved at tilbyde gode opstartsforløb.

Der findes i Københavns Kommune allerede en række initiativer, som har til formål at tilbyde gode opstartsforløb for nye medarbejdere. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at nye medarbejdere generelt er tilfredse med rekrutteringsprocessen og opstartsforløbet, om end lidt færre er tilfredse med den introduktion, som de modtog fra kollegerne og fra nærmeste leder. Særligt blandt de tidligere medarbejdere, som fratrådte stillingen i Københavns Kommune allerede indenfor de første tre år, var kun fire ud af ti tilfredse med den introduktion, som de modtog fra nærmeste leder. Det tyder på, at det er relevant at prioritere og videreføre onboarding-initiativer, der har til formål at understøtte en god opstart af nye medarbejdere. Samtidig bør der prioriteres ressourcer til, at både ledere og medarbejdere har tid og ressourcer til at tage godt imod nye kolleger.

**Anbefaling 12** | Iværksæt initiativer, der understøtter et øget fokus på fastholdelse af ansatte igennem de første års ansættelse i Københavns Kommune.

Nøgletallene viser, at op imod halvdelen af de ansatte forlader deres stilling i Københavns Kommune allerede indenfor de første to år efter tiltrædelse. Samtidig viser tallene, at afgangens er lavere, når først medarbejderne har været ansat i mere end to år. Dette fund giver anledning til at undersøge nærmere, hvad der har betydning for, hvor længe medarbejderne forbliver ansat i organisationen. Det kan både handle om rammerne for ansættelsen og om indholdet i arbejdet. Ligesom for andre medarbejdergrupper er det desuden nødvendigt at sætte fokus på et godt arbejdsmiljø og understøtte god ledelse lokalt (se kapitel om arbejdsmiljø og trivsel).

Systematiserede tilbud om kompetenceudvikling og mulighed for at specialisere sig eller at avancere, når en vis anciennitet er opnået, kan derudover spille ind på medarbejdernes motivation for at blive i organisationen. Ligeledes kan der lokalt ydes løntillæg for kontinuitet i ansættelsen, udover hvad der følger af overenskomster. Både BUF, SUF og SOF har ifm. Budget 22 iværksat ekstraordinære løntillæg mhp. at fastholde medarbejdere, eksempelvis i form af en engangsydelse efter ét, tre, fem eller otte års ansættelse. Såfremt disse løninitiativer videreføres, vil det være centralt at undersøge, hvorvidt tillægget har betydning for, hvor længe medarbejderne bliver i Københavns Kommune.





## Seniorer

Blandt de ansatte i Københavns Kommune er der indenfor flere faggrupper en forholdsvis høj andel af 50+ årige, der på kort og mellemlangt sigt kan forventes at forlade arbejdsmarkedet. Andelen af seniorer forventes at stige i de kommende år. Rekruttering og fastholdelse af seniorer er af væsentlig betydning for arbejdsudbuddet, både i Københavns Kommune og på landsplan. Derfor er seniorer et vigtigt fokusområde i Personalepolitisk Redegørelse 2022.

### En høj andel af de ansatte i Københavns Kommune kan på kort og mellemlangt sigt forventes at forlade arbejdsmarkedet.

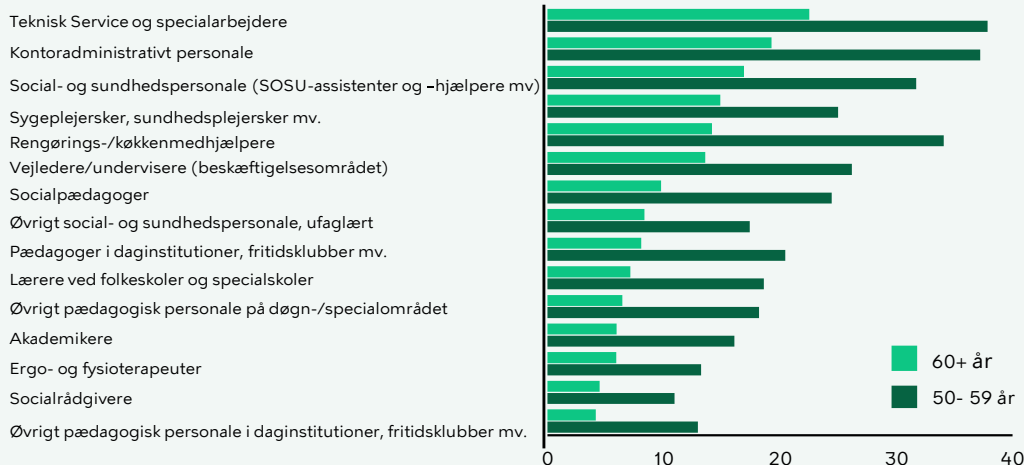
Nøgletalsrapporten viser, at den samlede aldersprofil for ansatte i Københavns Kommune har ændret sig i perioden 2012-2021, hvor der samlet set er kommet en større andel seniorer. (Jf. delrapport 1a).

Ændringen af den samlede aldersprofil i Københavns Kommune dækker over store forskelle i aldersprofilen mellem faggrupper. Figuren viser andelen af ansatte, som er hhv. 50-59 år og 60+ år for udvalgte faggrupper i Københavns Kommune.

Indenfor flere faggrupper er der en relativt høj andel af 50+ og 60+ årige, der på kort og mellemlangt sigt kan forventes at forlade arbejdsmarkedet. Dette gælder særligt for ansatte indenfor teknisk service og specialarbejdere samt for kontoradministrativt personale.

Også på sundheds- og ældreområdet er andelen af 50-59-årige og 60+årige relativt høj blandt faglært social- og sundhedspersonale samt blandt sygeplejersker og sundhedsplejersker.

Figuren viser for udvalgte faggrupper andelen af ansatte, som er hhv. 50-59 år samt 60+ år. Procent



Note: Alle ansatte ekskl. timelønnede, ekstraordinært ansatte, fleksjob og elever. Sep. 2021. KRL.

Kilde: Delrapport 1a – Nøgletal for ansatte i København.

Blandt faglært social- og sundhedspersonale er omkring 49 procent af de ansatte 50 år eller ældre. (Se figuren på forrige side).

Aldersprofilen for social- og sundhedsassistenter og social- og sundhedshjælpere samt pædagoger i Københavns Kommune svarer stort set til aldersprofilen for de samme faggrupper i omegnskommunerne, hele landet og 6-byerne. (Jf. delrapport 1a).

### Seniorer har en lavere ugentlig arbejdstid end yngre ansatte.

Den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid for udvalgte stillingskategorier i Københavns Kommune indenfor velfærdsområderne er lavere blandt de 60+ årige, end blandt yngre ansatte. For 60+ årige er den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid omkring en time lavere end blandt de 50-59-årige. Tendensen er særligt udbredt for sygeplejersker. (Se figuren nedenfor).

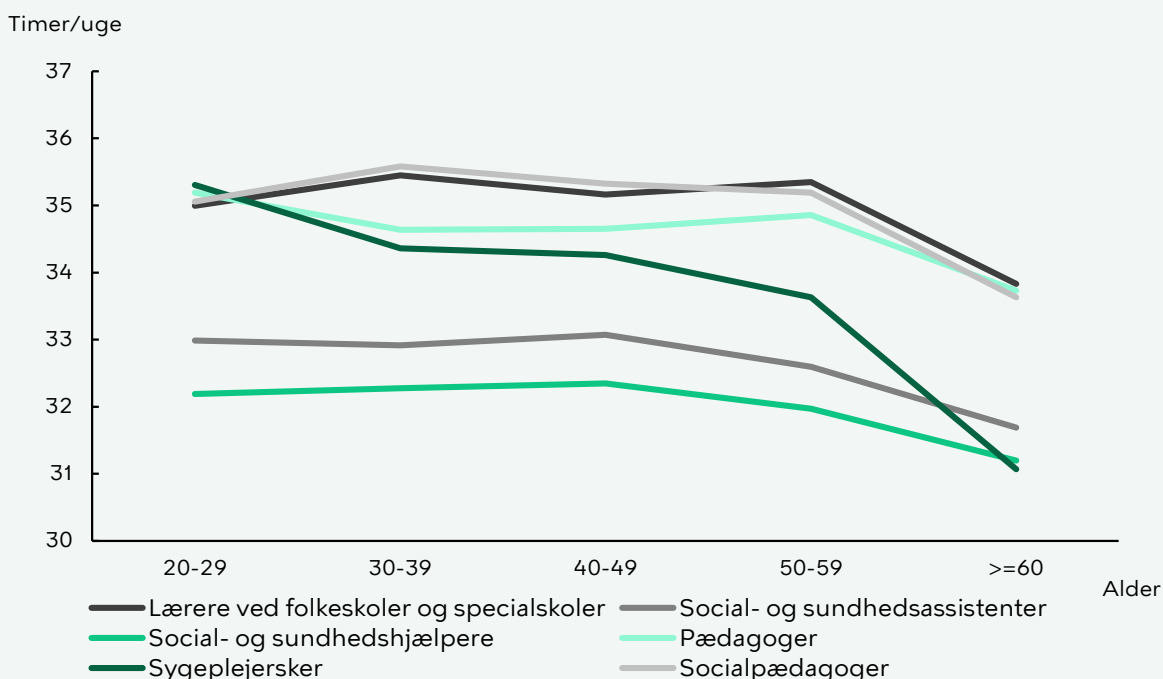
### Hvilke aldersgrupper defineres som "seniorer" i Personalepolitisk Redegørelse 2022?

I nøgletalsrapporten (delrapport 1a) omfatter seniorerne 50-59-årige og 60+ årige.

I registeranalysen (delrapport 2a) og spørgeskemaundersøgelsen (delrapport 2b) omfatter seniorerne ansatte, som er 55+ år.

På grund af denne sammenhæng mellem alder og gennemsnitlig arbejdstid må en forøgelse af andelen af 60+ årige forventes at medføre en lavere gennemsnitlig arbejdstid samlet set. (Jf. delrapport 1a).

Figuren viser den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid (timer/uge) opdelt på aldersgrupper for udvalgte faggrupper/stillingskategorier i Københavns Kommune 2021.



Note: Alle ansatte ekskl. timelønnede, ekstraordinært ansatte, fleksjob og elever. Sep. 2021. KRL.

Kilde: Delrapport 1a - Nøgletal for ansatte i København.

### Knap hver fjerde af de fratrådte seniormedarbejdere trækker sig tidligt tilbage fra arbejdsmarkedet, mens knap halvdelen fortsætter i et nyt job

Registeranalysen undersøger skift i arbejdsmarkedstilknytning, herunder også for de seniorer, som fratræder en stilling i Københavns Kommune. (Jf. delrapport 2a).

Figuren viser arbejdsmarkedstilknytningen blandt fratrådte seniorer. Knap hver fjerde seniormedarbejder i alderen 55-64 år, der forlader en stilling i Københavns Kommune, trækker sig tidligt tilbage ved at overgå til efterløn (23 procent). Med udfasningen af efterlønsordningen vil der i fremtiden være færre medarbejdere, som kan gøre brug af ordningen. Imidlertid er der etableret nye tilbagetrækningsordninger, navnlig seniorension og tidlig tilbagetrækning ('Arne-pension'), som vil kunne søges af seniormedarbejdere fremover.

Der er dog også en betydelig andel af de fratrådte seniormedarbejdere, som overgår til anden beskæftigelse. Det gælder for knap halvdelen (46 procent).

Af de fratrådte seniormedarbejdere, som overgår til anden beskæftigelse, er det omkring fire ud af ti (44 procent), der går ned i arbejdstid i det nye job.

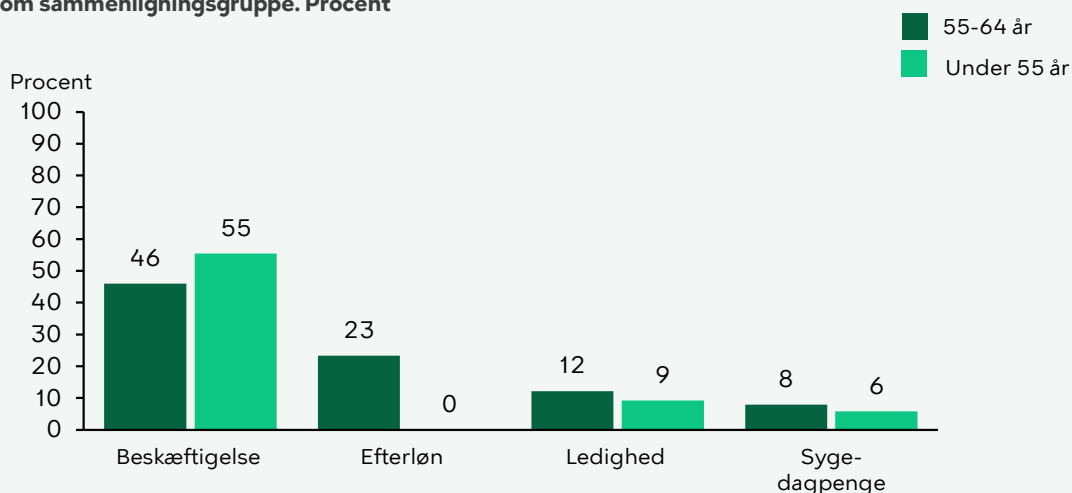
Dette er dog *ikke* markant flere end blandt de yngre fratrådte medarbejdere (dvs. under 55 år), hvor ligeledes omkring fire ud af ti (39 procent) går ned i tid ifm. jobskifte. (Jf. delrapport 2a).

### To tredjedele af de nuværende seniormedarbejdere vil anbefale en ven at søge job i Københavns Kommune

Spørgeskemaundersøgelsen blandt nuværende og tidligere ansatte indenfor velfærdsfagene i Københavns Kommune afdækker blandt andet jobtilfredshed samt årsager til jobskifte. I undersøgelsen blev seniorer (55+ år) ligeledes spurgt om deres tilfredshed med eksisterende seniorordninger. (Jf. delrapport 2b).

Resultaterne angående jobtilfredshed viser, at omkring to ud af tre (64 procent) af de nuværende seniormedarbejdere vil anbefale en ven at søge et job svarende til deres nuværende job i Københavns Kommune. På den måde adskiller seniorernes generelle jobtilfredshed sig ikke fra de yngre ansatte (dvs. under 55 år), hvor ligeledes to ud af tre (62 procent) vil anbefale deres nuværende job. (Jf. delrapport 2b).

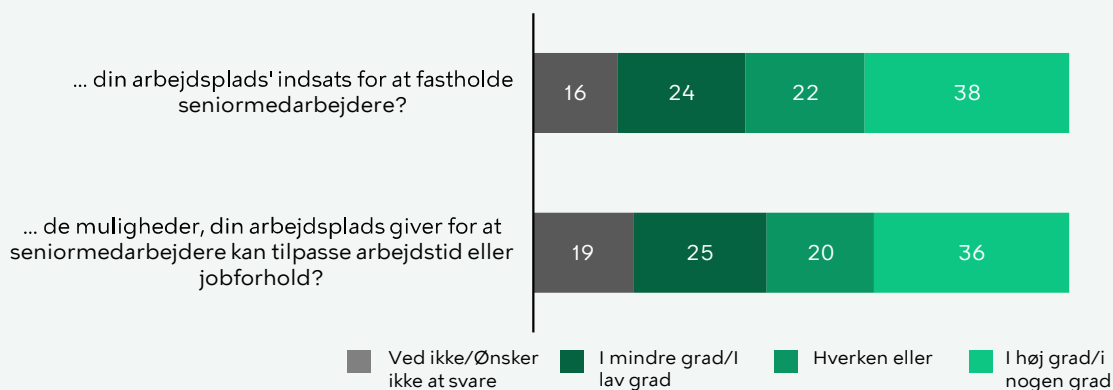
Figuren viser arbejdsmarkedstilknytning for fratrådte seniorer (55-64 år). Fratrådte medarbejdere under 55 år indgår som sammenligningsgruppe. Procent



Note: 468 fratrådte medarbejdere i alderen 55-64 år, og 3.578 fratrådte medarbejdere under 55 år. Fratrædelse i løbet af 2018.  
Kilde: Delrapport 2a - Registeranalyse.

Figuren viser svarfordelingen for tilfredshed med arbejdspladsens indsats for at fastholde seniorer og muligheder for at tilpasse arbejdstid eller andre jobforhold blandt nuværende seniormedarbejdere (55+ år). Procent.

### I hvilken grad er du tilfreds med...



**Note:** Antal besvarelser: 1.957 nuværende seniorer.

**Kilde:** Delrapport 2b - Spørgeskemaundersøgelse.

Spørgeskemaundersøgelsen blandt de tidligere ansatte indenfor velfærdsfagene i Københavns Kommune viser også, at årsagerne til jobskifte generelt er de samme blandt seniorerne (55+ år) som blandt de yngre ansatte (under 55 år). Ligesom for andre ansatte er "det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen" (43 procent) og "ledelsen på arbejdspladsen" (43 procent) således de to vigtigste årsager til jobskifte, som angives af seniorer, mens den tredje hyppigste årsag imidlertid er "et ønske om tidlig tilbagetrækning" (26 procent), hvilket helt naturligt kun er en hyppig årsag blandt seniorerne. (Jf. delrapport 2b).

Spørgeskemaundersøgelsen viser desuden, at "det fysiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen" er den tredje vigtigste årsag til jobskifte blandt faglært social- og sundhedspersonale (jf. delrapport 2b). Samtidig viser nøgletallene, at denne faggruppe udgøres af relativt mange seniorer (jf. delrapport 1a).

### Hver tredje seniormedarbejder er tilfreds med de tilpasningsmuligheder arbejdspladsen tilbyder.

I spørgeskemaundersøgelsen blev seniorer (55+ år) ligeledes spurgt til deres oplevelse af den indsats, som arbejdspladsen yder for at fastholde seniormedarbejdere,

herunder de tilpasninger, som arbejdspladsen tilbyder seniormedarbejdere. (Jf. delrapport 2b).

Figuren viser svarfordelingen for seniorernes tilfredshed med arbejdspladsens fastholdelsesindsats.

Blandt seniorerne er fire ud af ti (38 procent) tilfredse med arbejdspladsens indsats for at fastholde seniorer, mens omkring hver tredje (36 procent) er tilfredse med de muligheder, som arbejdspladsen giver for at tilpasse arbejdstiden eller andre jobforhold.

### Størstedelen af medarbejderne, som er på en seniorordning, oplever, at ordningen opfylder deres behov.

I spørgeskemaundersøgelsen blev de seniormedarbejdere, som angiver, at de er på en seniorordning i Københavns Kommune (16 procent), spurgt om deres tilfredshed med seniorordningen. To ud af tre (66 procent) oplever, at ordningen opfylder deres behov. (Jf. delrapport 2b).

**Boks. Igangværende initiativer for Seniorer – i Københavns Kommune og på landsplan:**

I Københavns Kommune findes en seniorpolitik, som indeholder en række tiltag for seniorer i Københavns Kommune. Det indebærer bl.a. seniorsamtale, tre typer af senioraftaler, seniorstillinger mv.

Det er herudover rammeaftalen om seniorer, der sætter rammerne for den seniorpolitiske indsats i Københavns Kommune. I 2021 blev rammeaftalen om seniorpolitik og etablering af partnerskab fornyet:

- **KL, Forhandlingsfællesskabet:** OK21, Fornyelse af Rammeaftale om Seniorpolitik:
  - I februar 2021 blev KL og Forhandlingsfællesskabet enige om at forny rammeaftalen om seniorpolitik fra 2008, som er med til at sætte rammerne for arbejdet med fastholdelse af seniorer. Aftalen fastslår den fælles målsætning om at fastholde seniorer på det kommunale arbejdsmarked ved at understøtte et langt og godt arbejdsliv for medarbejderne.
  - Etablering af 'Partnerskab om et godt og langt seniorarbejdsliv'. Her forpligter parterne sig på en fornyet og styrket indsats, der bidrager med nye perspektiver og muligheder for både arbejdsgiver og medarbejdere. Partnerskabet er etableret for den kommende overenskomstperiode (OK21) og der afsættes 3 mio. kr., der er finansieret af midler fra Aftalen om udviklingsmæssige aktiviteter indgået mellem KL og Forhandlingsfællesskabet

Der findes ligeledes en række løn- og puljetiltag fra Budget 2022, som er målrettet seniorer. Udmøntningen af puljen til fastholdelse og rekruttering i hhv. BUF og SOF listes nedenfor:

- **Mulighed for nedgang i arbejdstid (SOF):** Dette initiativ giver mulighed for nedgang i arbejdstid ned til 30 timer ugentligt til socialpædagogiske medarbejdere på 60+ år. Puljemidlerne finansierer kompensation for 50 procent af lønnedgang det første år, 30 procent det andet år og 20 procent det tredje år.
- **Seniorstilling (pædagoger i BUF):** Ret til seniorstillinger på nedsat tid (mindst 30 timer om ugen) for 60+ årige med delvis lønkompensation
- **Særlige fordele for seniorer (pædagoger i BUF):** Udover de fire til fem årlige ekstra seniordage for 58-59-årige samt de 6 årlige seniordage for de 60 + årige blev der i forbindelse med puljerne afsat midler til følgende:
  - **Fastholdelsesbonus til seniorer på 65+ år** på 30.000 kr. til pædagoger, der fastholder deres arbejdstid i hele perioden 2022 til 2024, og fratræder i 2024 eller 2025.
  - **Ekstra seniorfridage til de 55-57-årige** der indføres to årlige ekstra fridage med løn i form af to "senior-nuldage" frem til udgangen af 2025.

På landsplan findes ligeledes initiativer, der har fokus på seniorer:

- **Beskæftigelsesministeriet: Seniortænkningen for et godt og langt arbejdsliv 2019:** Tænkningen kom med 20 anbefalinger til fastholdelse og rekruttering af seniorer. De af anbefalingerne, der er mest relevante for Københavns Kommune, er gengivet herunder:
  - Aftaleparterne skal fremme lokale løsninger på arbejdspladserne.
  - Lokalaftaler og seniorpraksis skal udnytte de lokale muligheder for bedre fastholdelse af seniorer på arbejdspladserne.
  - Arbejdspladserne skal tænke i nye måder at fastholde seniorer på arbejdsmarkedet efter folkepensionsalderen.
  - Ledere skal tale med seniormedarbejdere om, hvad der skal til for at fastholde dem på arbejdspladsen.
- **KL Seniorpolitik:** KL's seniorpolitik fra 2019 indeholder en række anbefalinger til rekruttering og fastholdelse af seniorer. Anbefalingerne falder indenfor disse seks temaer:
  - Styrket fokus på de erfarne medarbejdere og fokus på kultur
  - Fokus på kompetencer
  - Kommuner skal have fokus på livsfaser
  - Pension skal også handle om et længere arbejdsliv
  - Arbejdsmiljøet er vigtigt
  - Ledige seniorer tilbage på arbejdsmarkedet

## Anbefalinger om seniorer

Personalepolitisk Redegørelse 2022 giver anledning til en enkelt anbefaling vedrørende seniorer på de store velfærdsområder i Københavns Kommune.

**Anbefaling 13** | Understøt en god balance mellem arbejde og seniorliv ved at tilbyde muligheder for tilpasninger af arbejdstid eller arbejdsforhold.

Det er knap halvdelen af de seniorer, der fratræder en stilling i Københavns Kommune, som overgår til anden beskæftigelse, mens en fjerdedel trækker sig tidligt tilbage fra arbejdsmarkedet (jf. delrapport 2a). Det er i lyset af arbejdskraftmanglen helt centralt at arbejde for at fastholde seniorer på arbejdspladsen. Et opmærksomhedspunkt er derfor at have fokus på et godt arbejdsmiljø blandt seniorer, blandt andet ved at understøtte en god balance mellem seniorliv og arbejdsliv.

Nøgletallene viser, at den gennemsnitlige arbejdstid falder med alderen og at arbejdstiden er lavere blandt 60+ årige end blandt 50-59-årige (jf. delrapport 1a). Dette tyder på, at der blandt seniormedarbejdere allerede sker tilpasninger af arbejdstiden. Hver fjerde seniormedarbejder er dog kun i mindre eller lav grad tilfreds med de muligheder, arbejdspladsen giver for at tilpasse arbejdstiden eller arbejdsforholdene. Mere end fire ud af ti af de fratrådte seniormedarbejdere går ned i tid i deres nye job. Der synes derfor at være et potentiale for at fastholde seniormedarbejdere ved i højere grad at tilbyde mulighed for at tilpasse arbejdstiden og arbejdsforholdene til seniorernes ønsker. Dette er særligt relevant for medarbejdere, for hvem det er sandsynligt, at alternativet til nedsat tid eller øvrige ændringer i arbejdsforholdene vil være tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet.

Også andre individuelle tilpasninger af arbejdspladsforholdene kan være relevante for at opnå en god balance mellem arbejde og seniorliv. Det gælder eksempelvis muligheden for omplacering til en mere skånsom arbejdsfunktion eller til et andet område, ændret arbejdstilrettelæggelse, ændrede faglige mål m.v. For de medarbejdergrupper, som udfører et arbejde, som involverer tungt fysisk arbejde med risiko for nedslidning, er det desuden relevant at foretage tilpasninger af det fysiske arbejdsmiljø.

De individuelle tilpasninger i arbejdsforholdene kan eventuelt indarbejdes som en fast del af de seniorsamtaler, der afholdes mellem senior og leder, som har til hensigt at give seniormedarbejderen de bedste muligheder og vilkår for at fremme det gode seniorarbejdsliv. Ligeledes kan forvaltningerne udbrede kendskabet til muligheden for at indgå seniorordninger blandt medarbejderne.





## Målgruppeafgrænsning

Personalepolitisk Redegørelse 2022 omfatter et bredt udsnit af faggrupper på tværs af Københavns Kommune.

I målgruppen indgår ordinært ansatte månedslønnede (dvs. at timelønnede, ekstraordinært ansatte, fleksjob og elever ikke indgår). Derudover indgår ledere ikke ud fra en antagelse om, at rekruttering og fastholdelse af ledere kan have andre problemstillinger, end for øvrige medarbejdere. Dog kan chefkonsulenter i nogle forvaltninger have et ledelsesansvar, men er ikke frasorteret.

Ansatte på selvejende tilbud/institutioner, der har driftsoverenskomst med Københavns Kommune og anvender Københavns Kommunes løn- og personalesystemer indgår i målgruppen på SUF's område. Ansatte på selvejende tilbud/institutioner i BUF (f.eks. selvejende daginstitutioner) og i SOF (f.eks. selvejende botilbud) indgår derimod ikke i målgruppen.

Der er foretaget afgrænsning af lærere, således at lærere ved ungdomsskoler, lærere ved sprogcentre, ungdomsskoler, specialundervisning for voksne samt lærere ved døgninstitutioner med intern skole (primært i SOF) ikke indgår i målgruppen.

De seks delanalyser er udført for henholdsvis en bred og en mere afgrænset gruppe af medarbejdere i Københavns Kommune. Inddelingen er sket på baggrund af overenskomstområde og stillingskategori (se tabellen).

### Bred målgruppe

Den brede målgruppe omfatter stillingskategorier indenfor de 15 største overenskomstområder i Københavns Kommune, svarende til ca. 86 procent af alle ansatte.

### Afgrænset målgruppe

Den afgrænsede målgruppe omfatter medarbejdere indenfor de store velfærdsområder med et særligt fokus på ni faggrupper, hvor arbejdskraftmanglen er særlig udtalt, dvs. indenfor børne og unge-, sundheds-, ældre- og socialområdet.

Tabellen giver en detaljeret afgrænsning af målgruppen, herunder hvilke stillingsbetegnelser og overenskomstområder, der definerer målgruppen for Personalepolitisk Redegørelse 2022.

	Faggruppe	Overenskomstområde	Stillingskategori	
Bred målgruppe	Akademikere	Akademikere, KL	Akademikere	
	Kontoradministrativt personale	Administration og it mv., KL	Kontoradministrativt personale	
	Rengørings-/køkkenmedhjælpere	Ikke-faglærte ansatte ved rengøring mv.	Rengørings-/køkkenmedhjælpere	
	Teknisk Service og specialarbejdere	Teknisk Service	Parkeringsvagter/kontrollører	
		Specialarbejdere mv., KL	Tekniske servicemedarbejdere	
	Vejledere/undervisere (beskæftigelsesområdet)	Vejledere/undervisere indenfor besk.omr.	Specialarbejdere	
	Ergo- og fysioterapeuter	Ergo- Fysio- og Jordemødre, basis KL	Ergoterapeuter	
			Fysioterapeuter	
	Afgrænset målgruppe	Lærere ved folkeskoler og specialskoler	Lærere m.fl. i folkesk. og spec.underv.	Lærere, grundløn
		Pædagoger i daginstitutioner, fritidsklubber mv.	Pæd. pers., daginst./klub/skolefr.	Lærere, komb.løn
				Pædagoger
		Øvrigt pædagogisk personale i daginstitutioner, fritidsklubber mv.	Pæd. pers., daginst./klub/skolefr.	Klubassistenter/skolepæd., ikke-udd.
				Pædagogiske assistenter
		Socialpædagoger	Socialpædagoger og pæd.pers.døgninst.mv.	Pædagogiske assistenter
				Pædagogmedhjælper
Øvrigt pædagogisk personale på døgn-/socialområdet		Oms.- og pæd.medhj. samt pæd. ass., KL	Socialpædagoger	
			Omsorgs- og pædagogmedhjælper	
Socialrådgivere		Socialrådg./socialformidlere, KL	Pædagogiske assistenter	
	Socialrådgivere			
Social- og sundhedspersonale (SOSU-assistenten og -hjælper mv.)	Social- og sundhedspersonale, KL	Hjemmehjælper		
		Plejemhjælper		
Øvrigt social- og sundhedspersonale, ufraglært	Social- og sundhedspersonale, KL	Social- og sundhedsassistenter		
		Social- og sundhedshjælper		
Sygeplejersker, sundhedsplejersker mv.	Syge- og Sundhedspersonale, basis KL	Sygehjælper		
		Sygeplejersker		
			Sundhedsplejersker	