

# Københavns Kommune Sundheds- og Omsorgsforvaltningen

## Servicetjek af tilgangen og indsatsen vedr. fastholdelse og rekruttering

Udført af Komponent oktober – december  
Afrapportering december 2022



# Indhold

06-12-2022

## Indledning:

- Mål med servicetjekket
- Metode

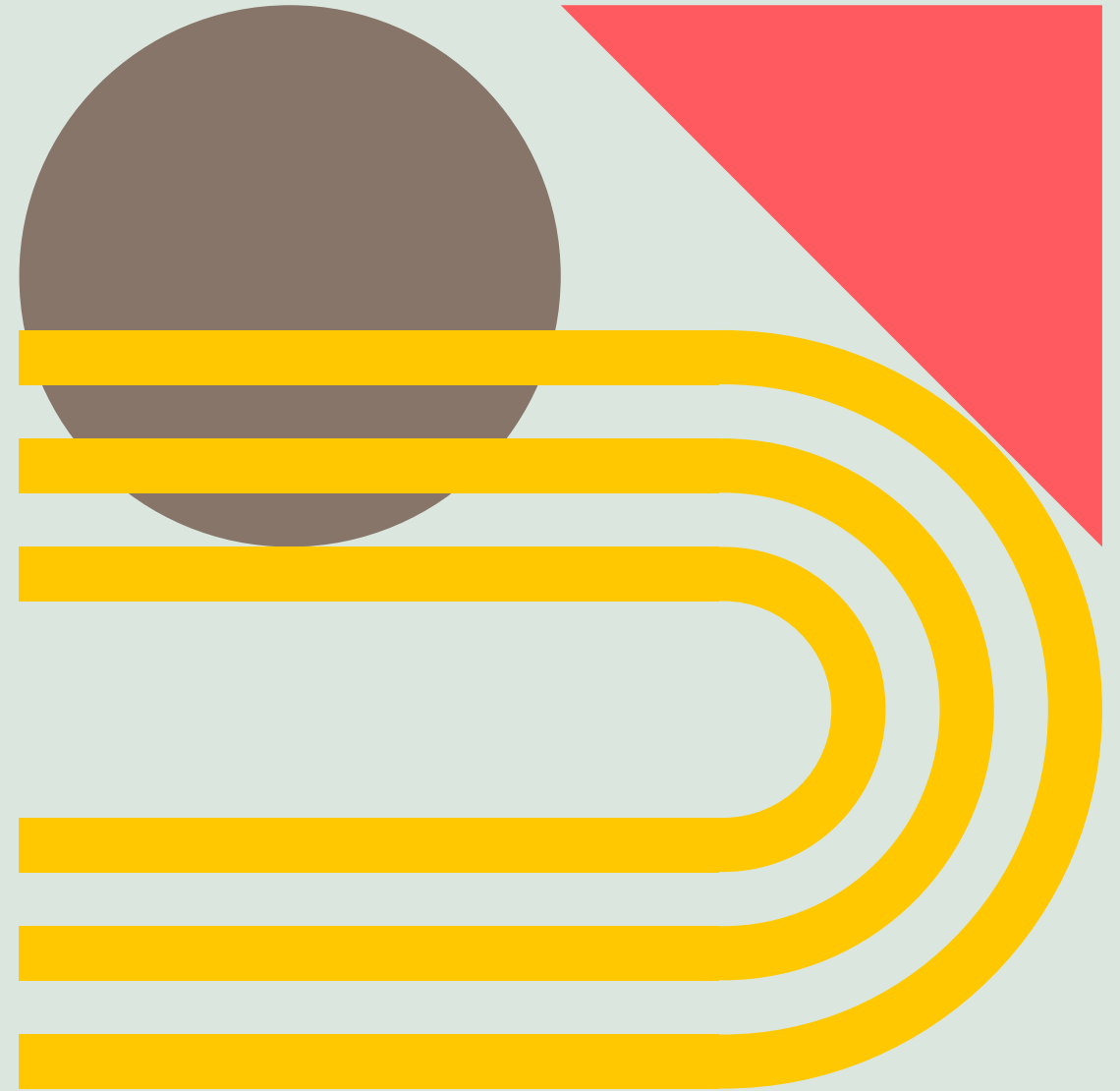
## Servicetjek:

- Kvantitativ analyse: Udfordringens omfang
- Kvalitativ analyse: Indsigter fra interviews

Løsningspotentialer og anbefalinger

Konklusioner

Bilag: I-V, VI er vedhæftet som selvstændig fil



# Indledning – mål med servicetjekket

## Uddrag af opdraget

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i Københavns Kommune (SUF) har fastholdelse og rekruttering som en helt central strategisk dagsorden. I forlængelse heraf kommer dette servicetjek, som har til formål at komme med bud på, hvordan SUF kan løfte opgaven fremadrettet. For at gøre dette skal den hidtidige opgaveløsning også vurderes. Servicetjekket skal koncentrere sig om plejehjem og hjemmepleje.

SUF ønsker et perspektiv til de rette prioriteringer. Dertil skal Komponent i servicetjekket inkludere en vurdering af fokus, retning og resultatskabelse i indsatsen.

Denne rapport samt bilag indeholder servicetjekkets leverancer, i fire hovedpunkter:

1. Et inspirationskatalog baseret på andre kommuners erfaringer med effektfulde indsatser for fastholdelse og rekruttering på forvaltningens områder.
2. En vurdering af SUF's hidtidige indsats vedrørende fastholdelse og rekruttering sammenholdt med Komponent's viden om effektiv indsats. Herunder en vurdering af i hvor høj grad SUF har implementeret de kendte effektive indsatser i bund.
3. Databaseret viden om SUF's nuværende og fremtidige udfordringer med fastholdelse og rekruttering, altså en talmæssige illustration af den strategisk udfordring, og hvordan den vil udvikle sig.
4. anbefalinger til fremtidige effektfulde indsatser og organisering af arbejdet med fastholdelse og rekruttering.



# Indledning – metode

Komponents servicetjek går på tre ben: Kvalitativ og kvantitativ dataindsamling, samt et inspirationskatalog. Vi belyser hvordan SUF kan blive endnu bedre til at rekruttere nye medarbejdere, og fastholde de nuværende medarbejdere. De tre metoder bibringer hvert sit perspektiv.

**Inspirationskataloget** bruger vi som rød tråd gennem analysen, perspektivering af SUFs ståsted og grundlag for anbefalinger. I kataloget har Komponent kortlagt de mange tilgange, som andre kommuner har gjort erfaringer med ift. personalemangel. (Det fulde katalog er i bilag V)

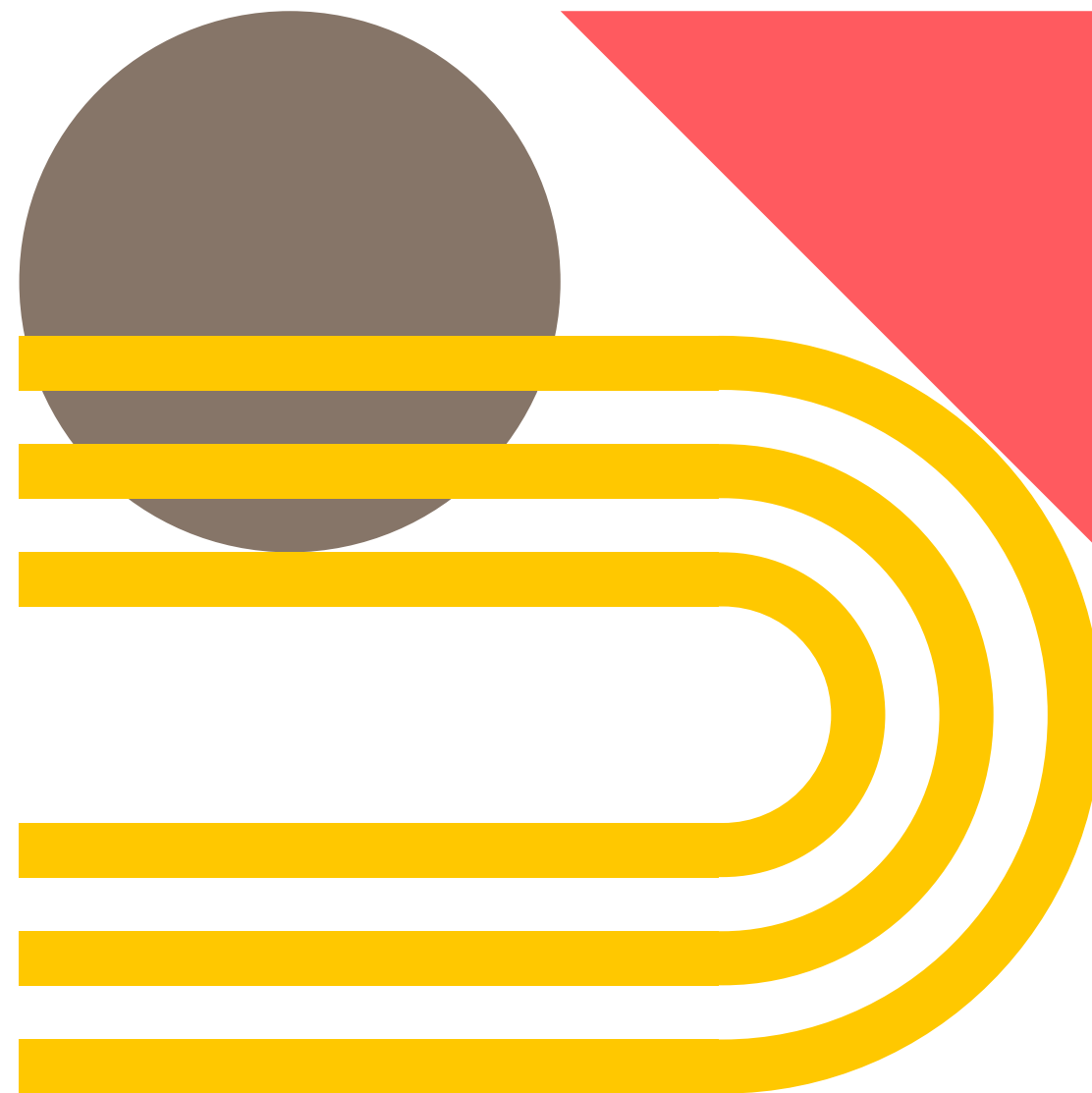
**Den kvantitative dataindsamling** belyser udfordringens omfang. Det er en kritisk udfordring nu, og det ser ikke ud til at lysne nationalt indenfor de næste 10 år. Det er vigtigt at se indsatserne for rekruttering og fastholdelse i lyset af, hvor stor en opgave de er svar på. For at konkretisere udfordringens omfang i SUF, har vi samlet data fra KRL (Kommunernes og regionernes løndatakontor) og SUFs egne tal. Afgrænsningen af dataindsamlingen er fastlagt i samarbejde med SUF. (Dataoverblik i bilag I)

**Den kvalitative dataindsamling** giver samlet et billede af oplevelsen af rekrutterings- og fastholdelsesindsatsen, set fra flere forskellige steder i organisationen. Dataindsamlingen har taget form af 16 interview i SUF i løbet af oktober og november. Der var bl.a. repræsenteret 10 ud af 46 niveau 3 ledere på plejehjem og hjemmepleje. Interviewene giver samlet en overordnet forståelse af de forskellige oplevelser af rekrutterings- og fastholdelsesindsatserne, i en stor og kompleks organisation som SUF. Det er vigtige perspektiver, som organisationen kan lære af. (Mere om den kvalitative metode i bilag II)

Samlet nuancerer de tre analyser hinanden, og skaber fundamentet for en vurdering af, hvor SUF står lige nu, og hvad man med fordel kan have fokus på fremadrettet.



# Servicecheck Kvantitativ analyse: Udfordringens omfang



# Formålet med den kvantitative analyse

I det følgende ønsker vi at præsentere tal om SUF's nuværende og fremtidige udfordringer med fastholdelse og rekruttering, altså en talmæssig illustration af den strategiske udfordring, og hvordan den vil udvikle sig. Disse data skal vise i hvilket omfang platformen brænder.

Vi ser på data omkring borgere, medarbejdere og økonomi.

København vil på en række parametre blive sammenlignet med de øvrige 6 byer, da særligt Århus grundlæggende minder om København mht. vilkår. Denne relativering kan give en indikation af, hvor det bør være muligt for SUF at forandre ting. Hvis fx sygefraværet i SUF er højere end de andre 6 byer, kan det ikke forklares med befolkningssammensætningen i større byer, da de andre 6 byer også er store byer. Med andre ord: Der er en handlemulighed for SUF.

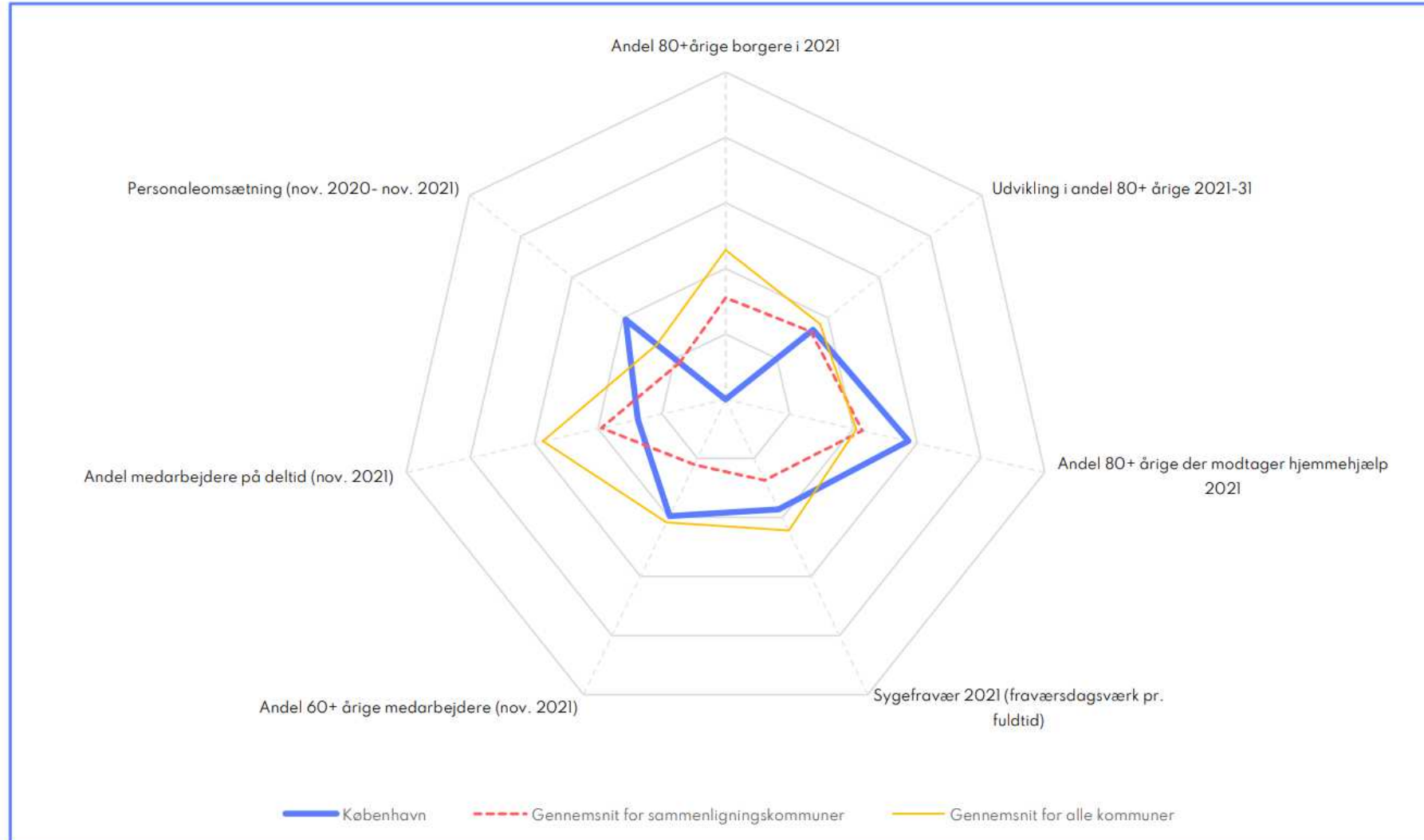
På en række parametre er det imidlertid lige så interessant at betragte SUF alene. Ved fx mange deltidsansatte ligger der et potentiale i at få medarbejdere op i tid, uanset hvor de andre 6 byer ligger.

I sammenligningen med 6 byerne vil vi se på personaleomsætning, andel af 80+ årige, fremtidig udvikling mht. 80+ årige, andel af 80+ årige som modtager hjemmehjælp, sygefravær, andel af 60+ årige medarbejdere, andel af medarbejdere på deltid.



# København Kommune

06-12-2022



Scoren på hver enkelt nøgletal er udmålt fra laveste til højeste i relevante værdier. (F.eks. 14 til 23 på Sygefravær og andelen af 80+årige borgere går fra 2% til 10,0%)

- Københavns Kommune har en større andel af 80+årige, der modtager hjemmehjælp.
- SUF har et højere sygefravær, end de andre 6-byer, dog lavere end landsgennemsnittet
- SUF har en betydeligt højere personaleomsætning end de andre 6-byer og ligger højere end landsgennemsnittet.
- SUF har en høj andel af medarbejdere på 60+ år, dvs. at der kan forventes en betydelig afgang over de næste år. Det er på niveau med landsgennemsnittet, men betydeligt højere end 6-byerne.
- SUF har en lavere andel af medarbejdere på deltid. Det er dog stadig 7/10 medarbejdere på ældreområdet, som er på deltid.



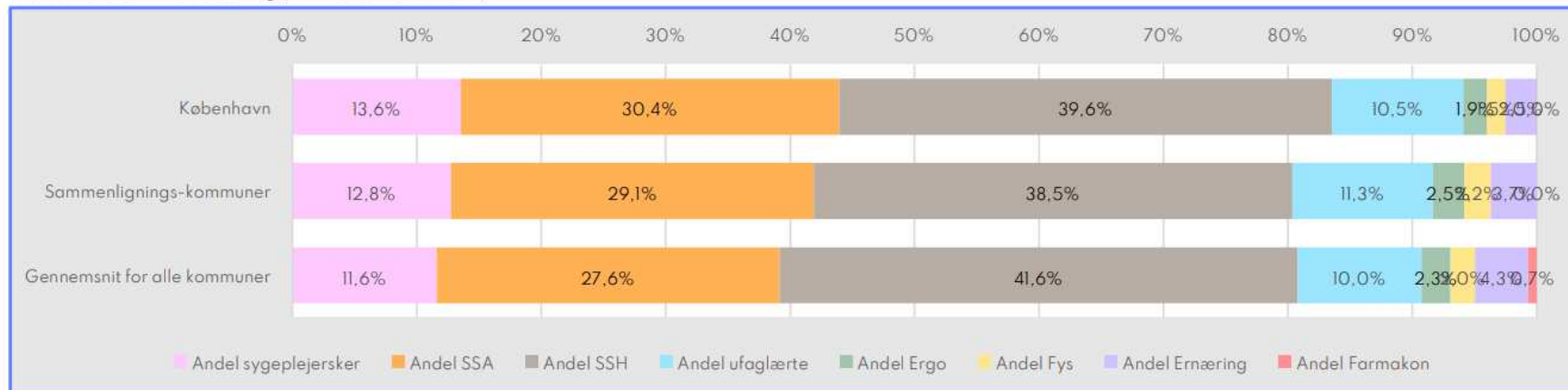
FLIS sammenligningskommuner for ældreområdet (2018): Aarhus, Aalborg, Odense, Randers & Esbjerg. Alle beregninger er simple gennemsnit

Nøgletal	Datakilde	København	Sammenlignings-kommuner	Gennemsnit for alle kommuner	Min/Max
Andel 80+årige borgere i 2021	DST	2,1%	4,6%	5,7%	2% /10%
Udvikling i andel 80+ årige 2021-31	DST	45,9%	45,0%	48,5%	14% /108%
Andel 80+ årige der modtager hjemmehjælp 2021	DST	32,6%	28,2%	27,7%	15% /46%
Sygefravær 2021 (fraværsdagsværk pr. fuldtid)	KRL	17,4	16,7	18,0	14,0 /23,0
Andel 60+ årige medarbejdere (nov. 2021)	KRL	16,3%	14,4%	16,6%	12% /23%
Andel medarbejdere på deltid (nov. 2021)	KRL	71,0%	75,6%	82,9%	60% /100%
Personaleomsætning (nov. 2020- nov. 2021)	KRL	18,0%	13,1%	15,2 %	9% /32%

Markeringer med **rodt** betyder, at nøgletallet indikerer en større rekrutteringsudfordring i forhold til sammenligningskommunerne.

Markeringer med **grøn** betyder, at nøgletallet indikerer en mindre rekrutteringsudfordring end gennemsnittet for sammenligningskommunerne.

#### Personalesammensætning (KRL data nov. 2021)



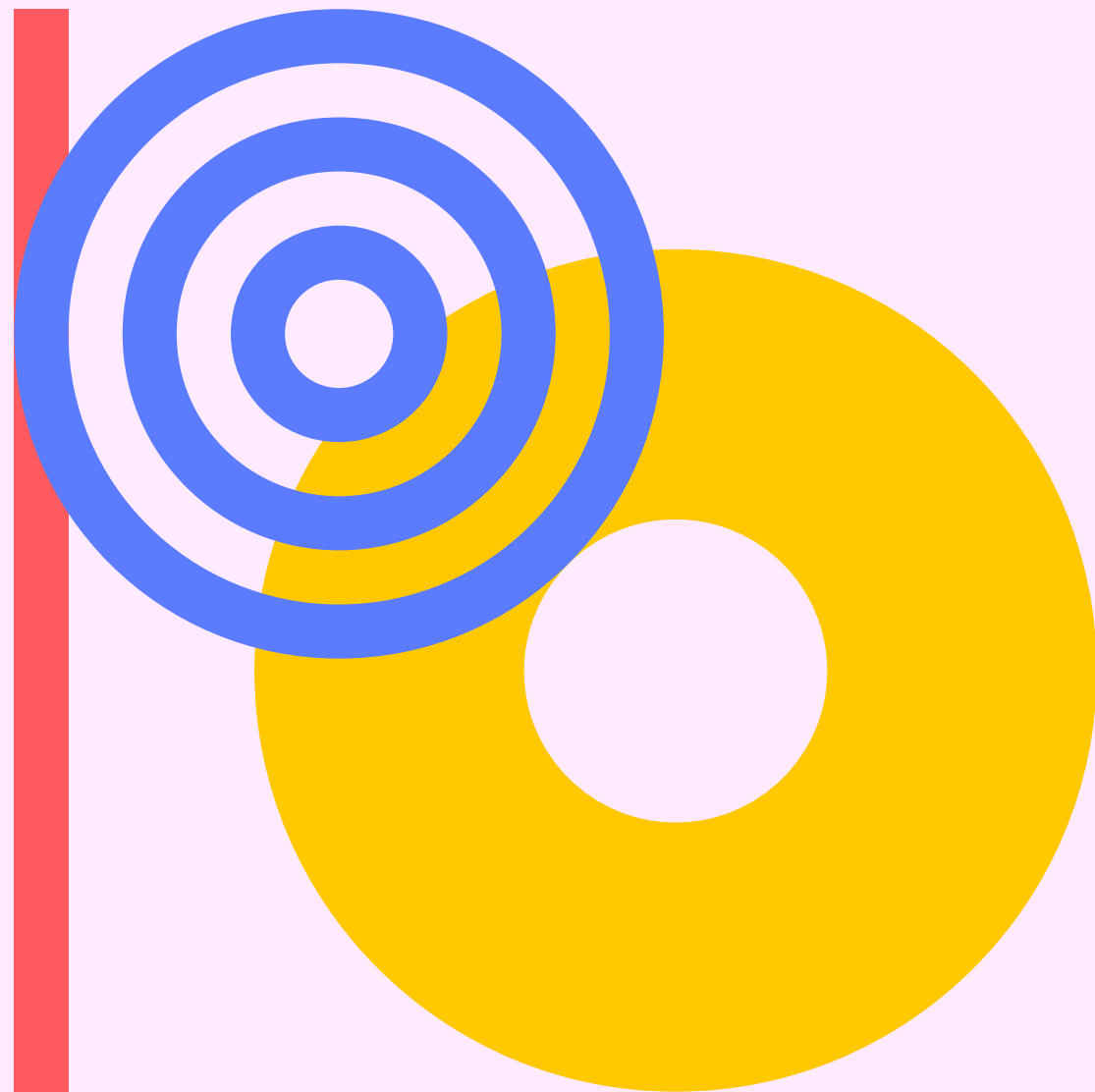
Kilder: DST og KRL (alle data er ordinært ansatte og dermed excl. timelønnede medarbejdere)

- Sygefraværet og aldersgennemsnittet blandt medarbejderne ligger i forhold til sammenligningskommunerne højt. Personaleomsætning over 6-byerne.
- SUF har relativt få ansatte i personalegrupper, som er nemme at rekruttere, fx farmakonomer, fysio- og ergoterapeuter. Se fx <https://www.rm.dk/om-os/organisation/koncern-hr/uddannelse-udvikling-og-arbejdsmiljo/sundhedsuddannelser/rapporter/>. Deri ligger en potentiel rekrutteringsreserve.

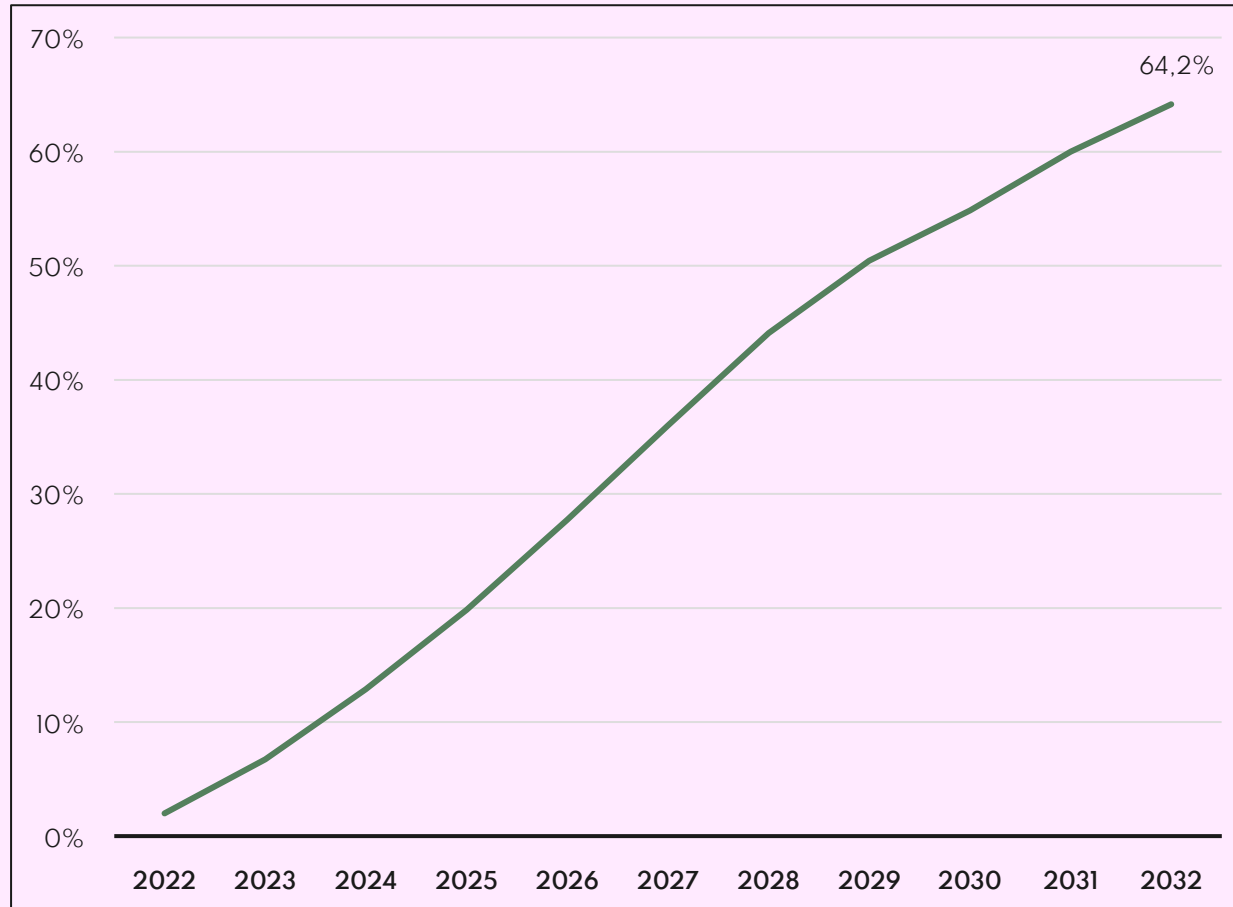




BORGERE



# Udvikling i antal 80+ årige 2021-2032

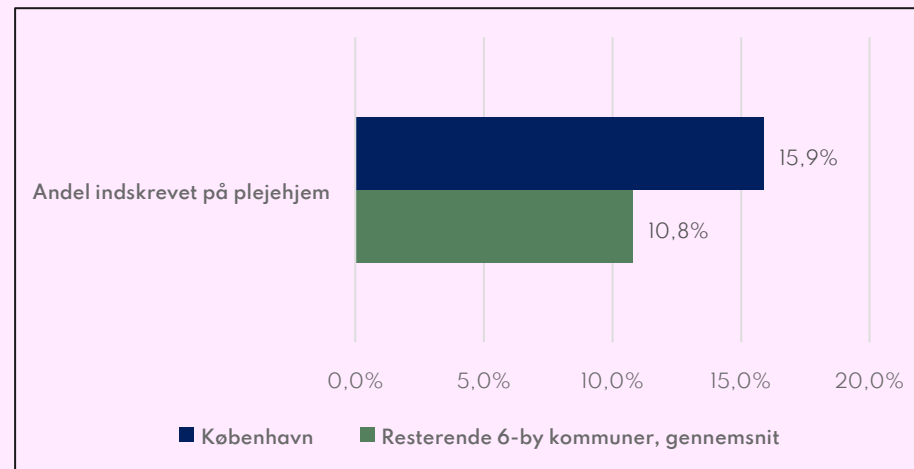
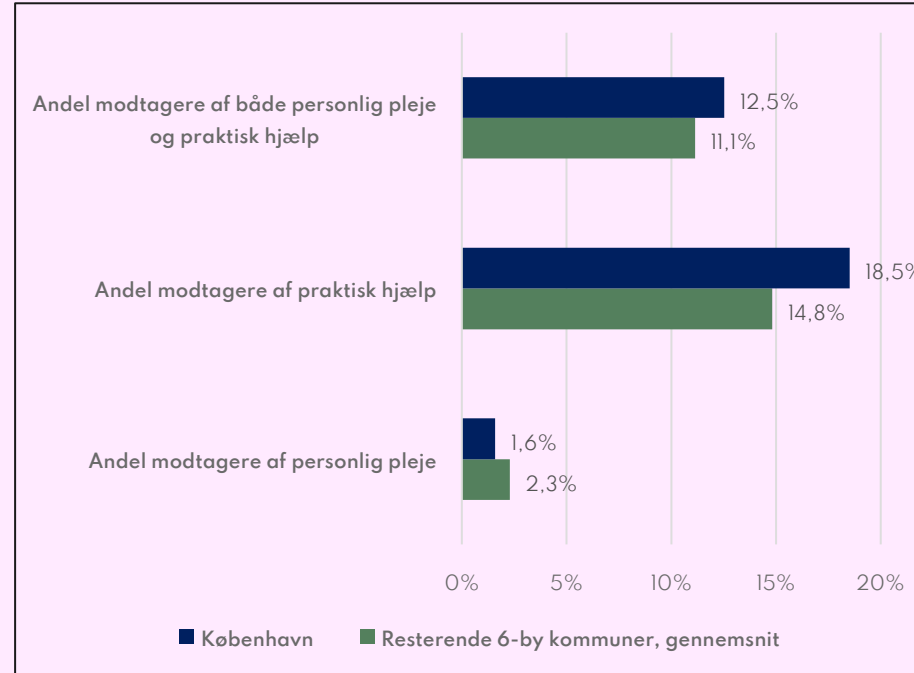
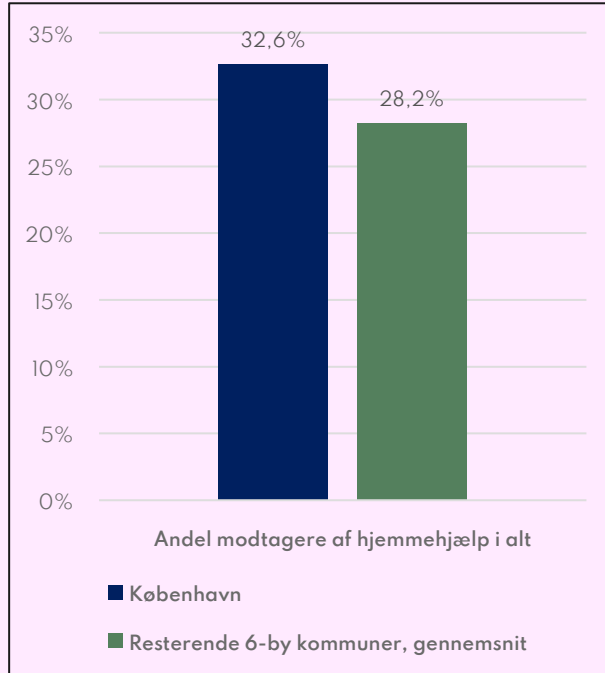


Ændringer i 80+ årige fra 2021(K1) til 2032	
Absolut stigning	8.692
Procentvis stigning	64,2%

- Københavns Kommune forventer en stigning på 64,2% 80+ årige frem imod 2032 sammenlignet med 2021K1
- I 2021 har SUF 0,21 årsværk SSH + SSA ansat per 80+ årig
- Stigningen i ældre vil alt andet lige udløse behov for 1.786 flere årsværk til pleje og praktisk hjælp (SSH+SSA) i 2032.



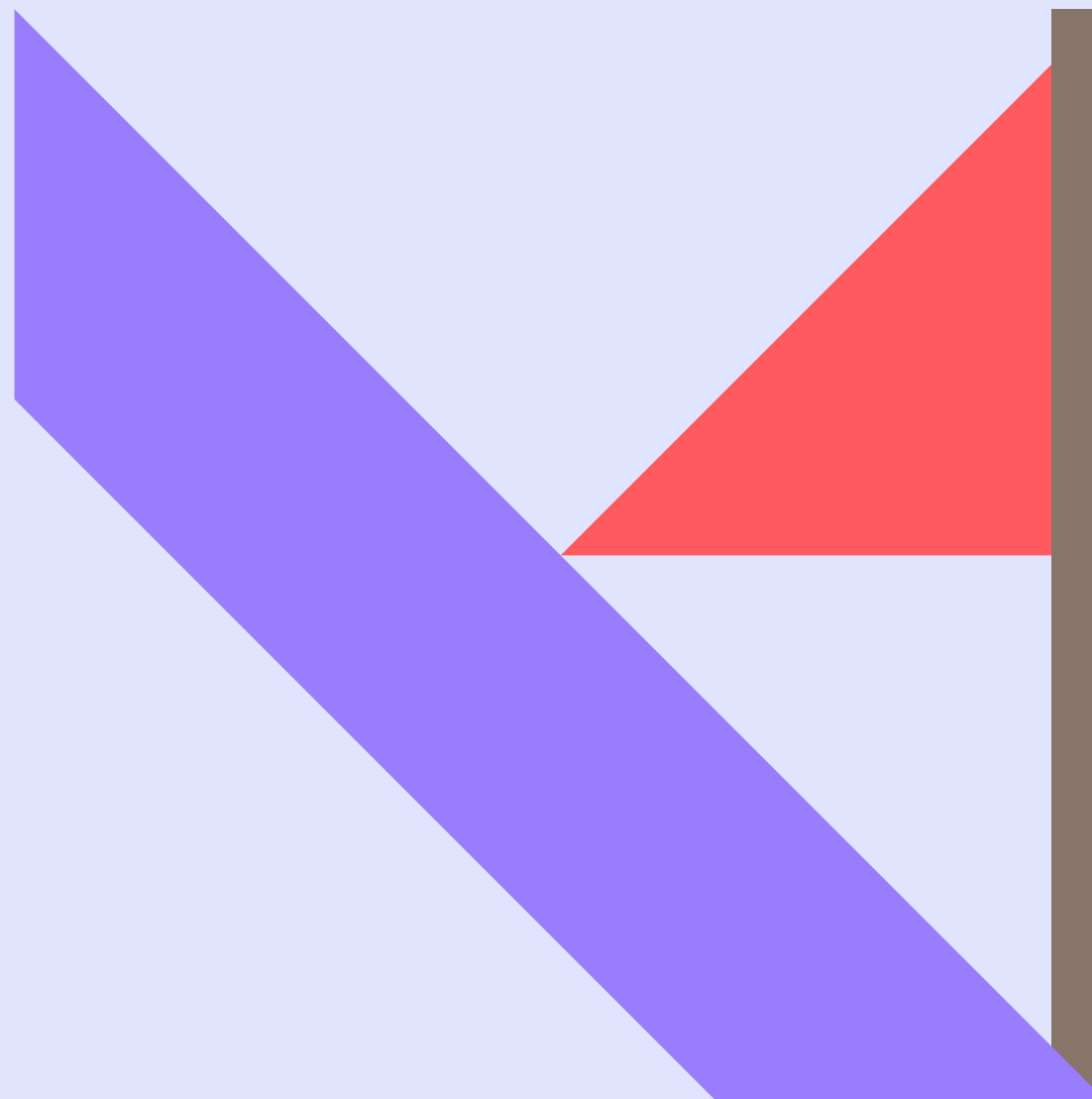
# Andel af 80+ årige der modtager hjælp 2021



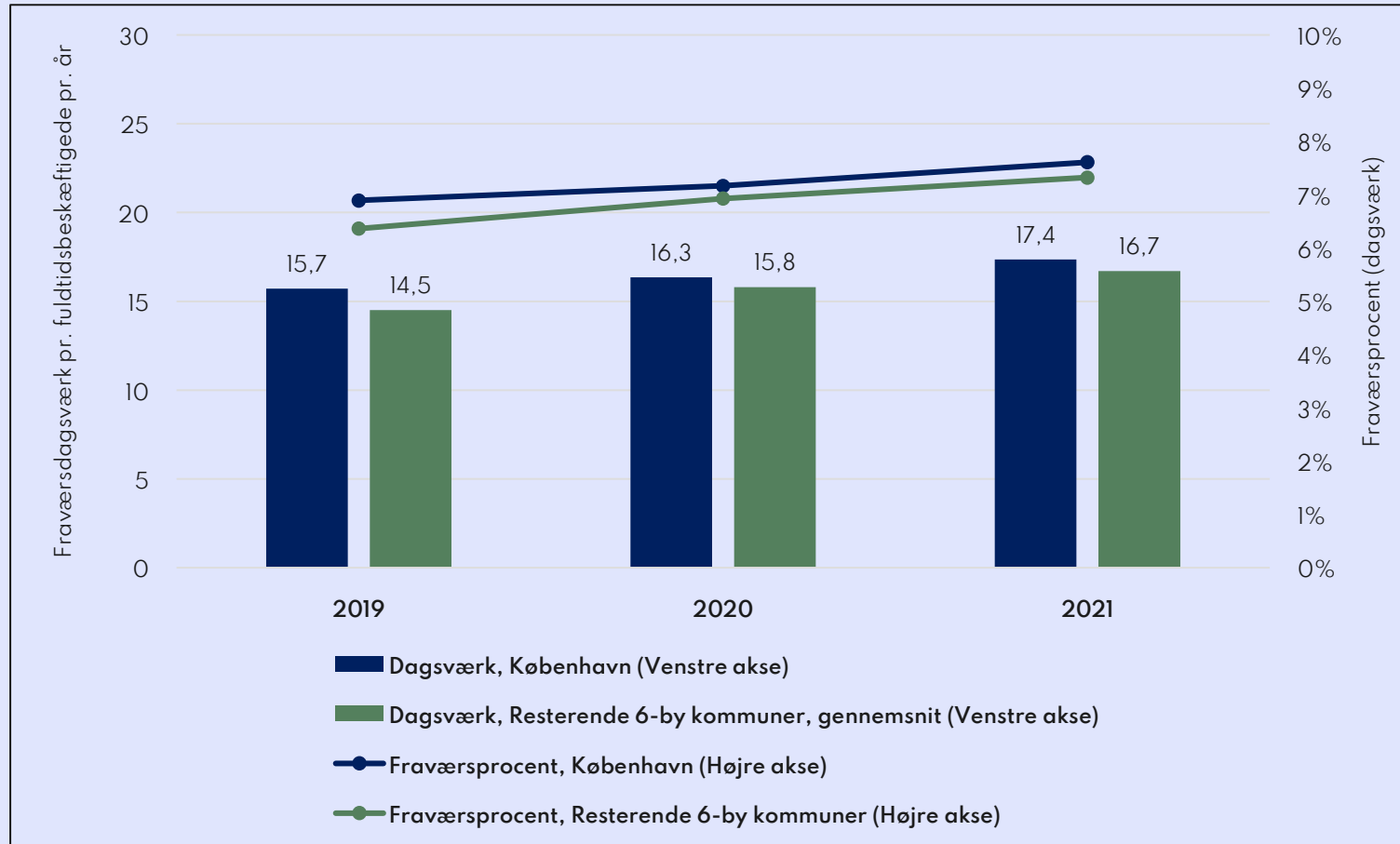
- Københavns Kommune har en højere andel af 80+ årige, der modtager hjemmehjælp eller bor i plejebolig/-hjem end de øvrige 6 byer.
- Der er ikke grund til at tro, at de 80+ årige i København er mere plejekrævende end i fx Århus som er en af Københavns sammenligningskommuner. Se i øvrigt bilag IV
- Praktisk hjælp er karakteriseret ved at man ikke i samme omfang som personlig pleje behøver at være autoriseret sundhedsperson. Serviceniveauet mht. praktisk hjælp er op til kommunalpolitisk prioritering.



# MEDARBEJDERE



# Sygefravær for udvalgte stillingstyper\* på ældreområdet 2021

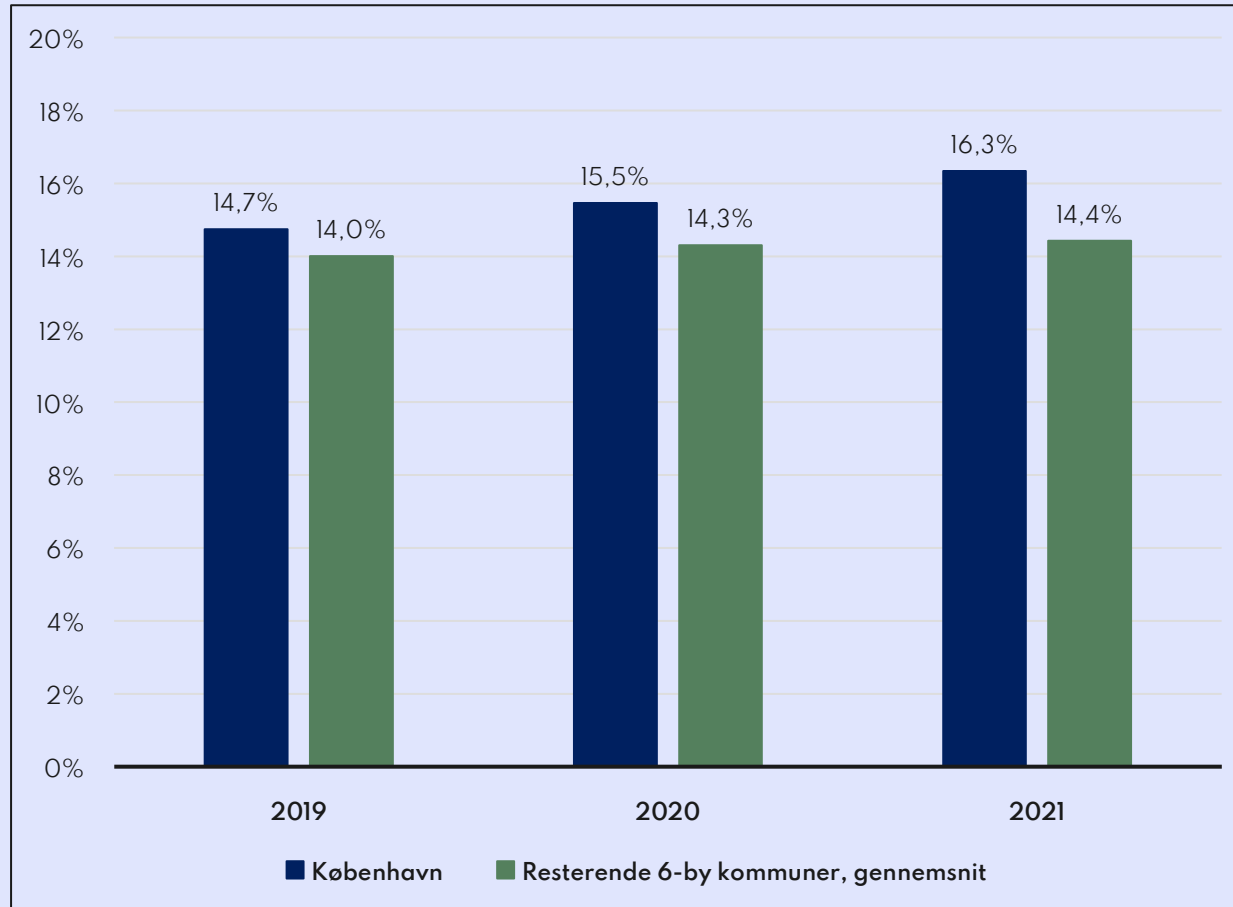


- Sygefraværet på de udvalgte stillingstyper på ældreområdet er de sidste to år steget fra 15,7 fraværsdagsværk per fuldtidsbeskæftigede i 2019, til 17,4 i 2021.
- SUF har et højere sygefraværnsniveau end de øvrige 6 byer.
- Sygefraværet har været stigende i perioden 2019-2021.
- Det samlede fravær er 65.639 fraværsdagsværk
- Det svarer til ca. 288 årsværk indenfor de udvalgte stillingstyper.

\*Sygefraværet omfatter de ordinært ansatte de udvalgte stillingstyper på ældreområdet, jf. bilag I, dvs. overenskomstansatte, timelønnede og tjenestemænd. Data er ekskl. elever, fleksjob og ekstra ordinært ansatte.



# Andel +60-årige medarbejdere for udvalgte stillingstyper\* på ældreområdet



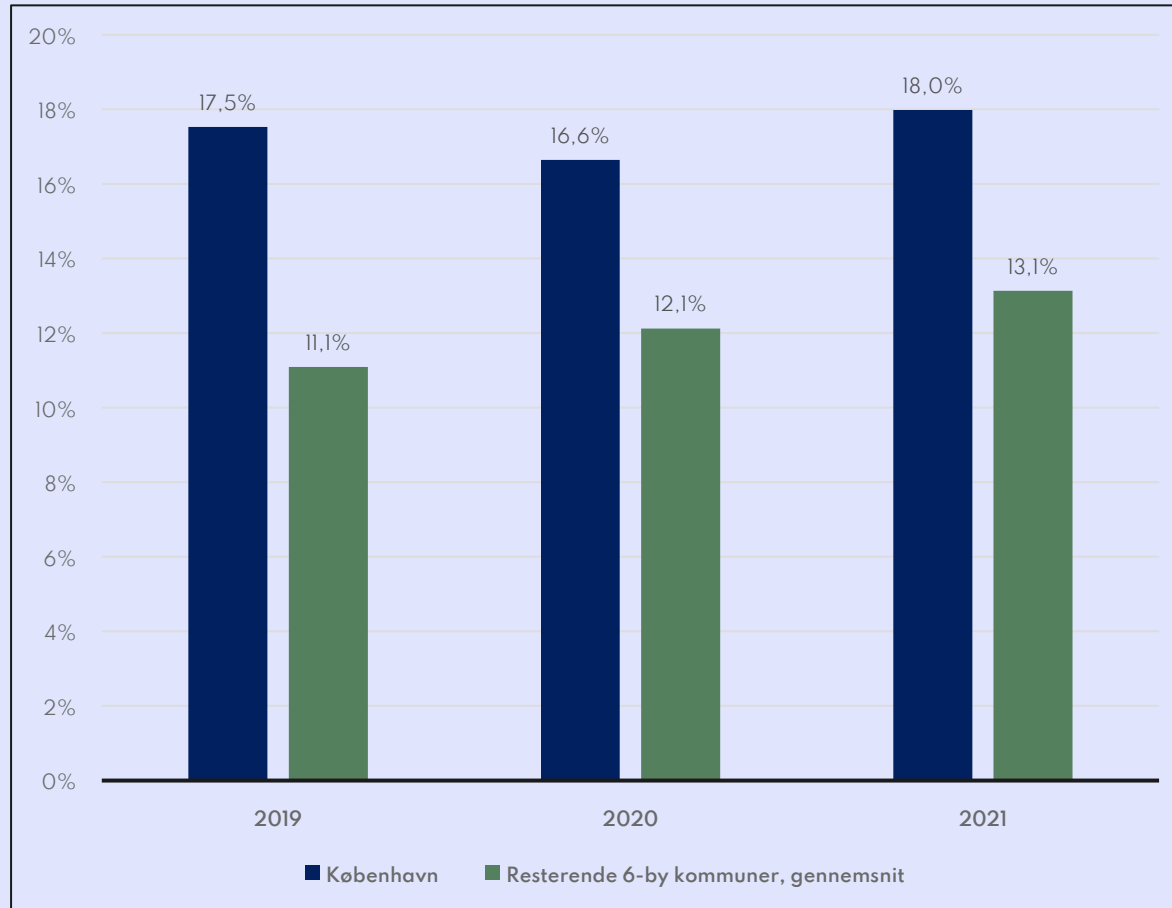
- SUF har et stigende antal +60 årige medarbejdere **og** en højere andel af ældre medarbejdere end de øvrige 6 byer.
- Tyder positivt på fastholdelse af seniorer
- SUF må derfor påregne en betydelig afgang af medarbejdere pga. pensionering.



\*jf. bilag I

KOMPLEMENT

# Personaleomsætning for udvalgte stillingstyper\* på ældreområdet 2019-2021

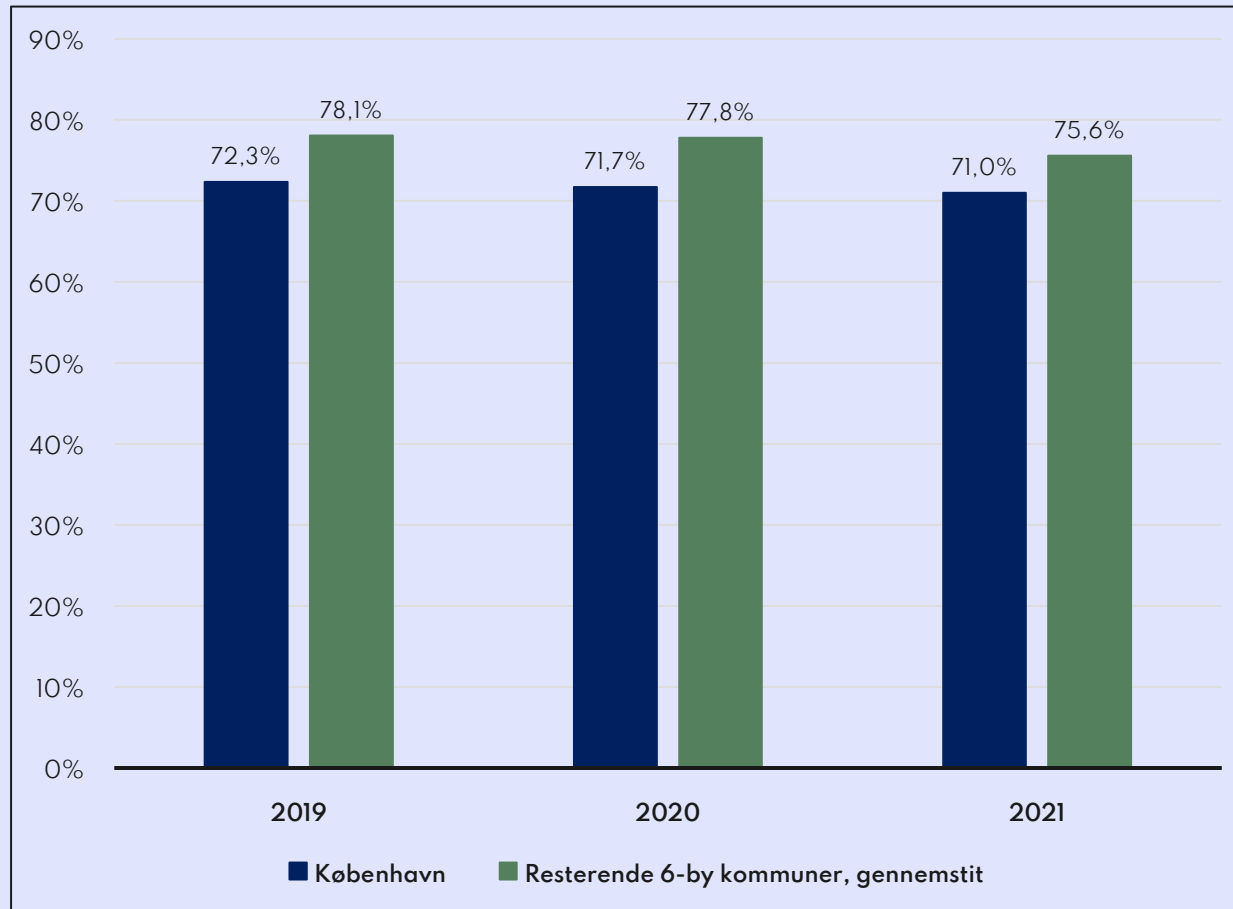


\*jf. bilag I

- SUF stigende personaleomsætning, og ligger markant højere end de andre 6 byer.
- Ca. 800 månedslønnede medarbejdere forlader SUF hvert år.
- Det udgør et betydeligt videns tab. Der bruges mange ressourcer på oplæring af nye medarbejdere. Det giver et stort konstant behov for nyrekruttering.



# Andel deltidsansatte for udvalgte stillingstyper\* på ældreområdet 2019-2021



- 7/10 af medarbejderne i SUF er på deltid og udgør dermed en betydelig rekrutteringsreserve, hvis det lykkedes af få nogle af dem til at gå op i tid.
- SUF har relativt set færre på deltid end de øvrige 6 byer, hvilket indikerer at en yderligere reduktion i deltidsandelen fordrer en stor og fokuseret ledelsesindsats.

\*jf. bilag I



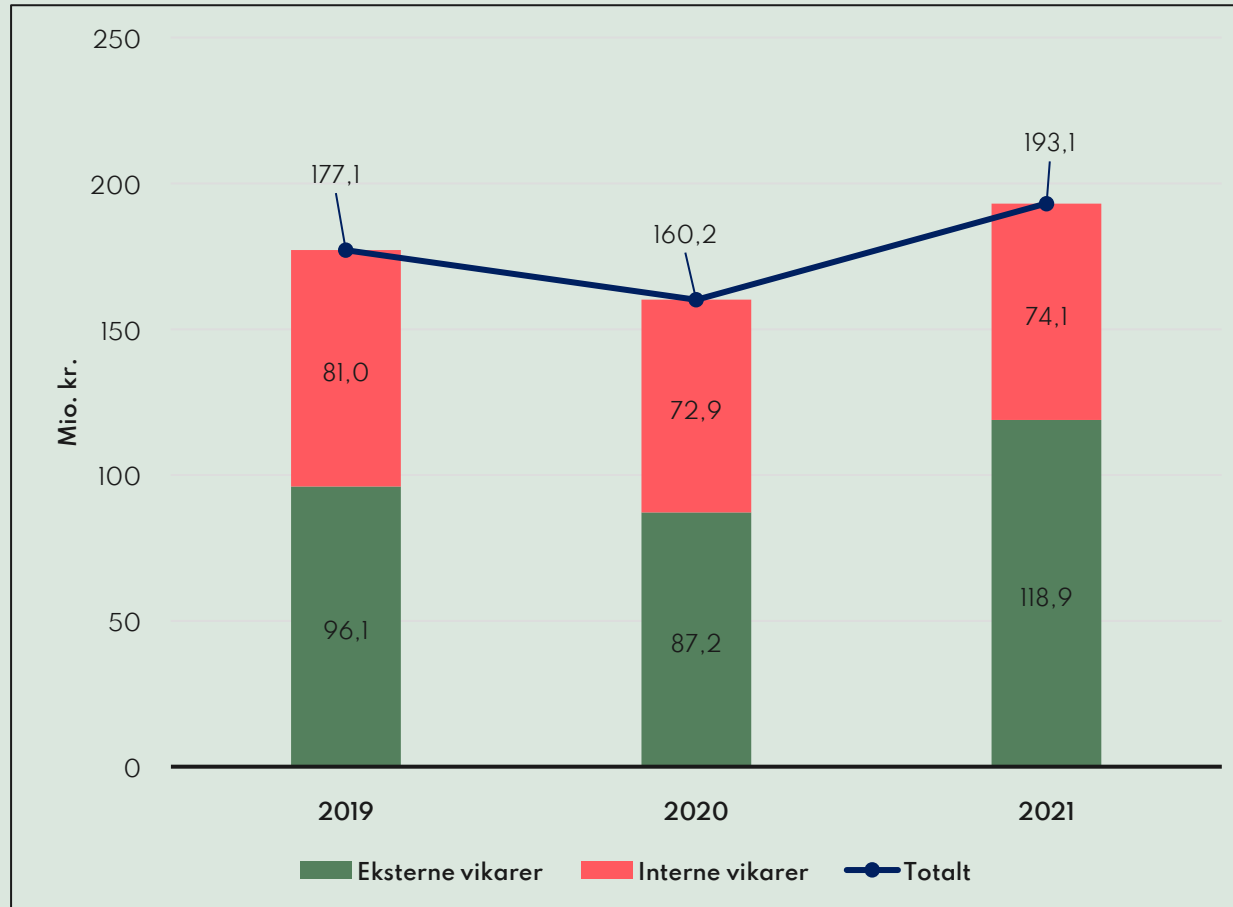
KOMPLEMENT



# ØKONOMI



# Udgifter til egne og eksterne vikarkorps 2019-2021

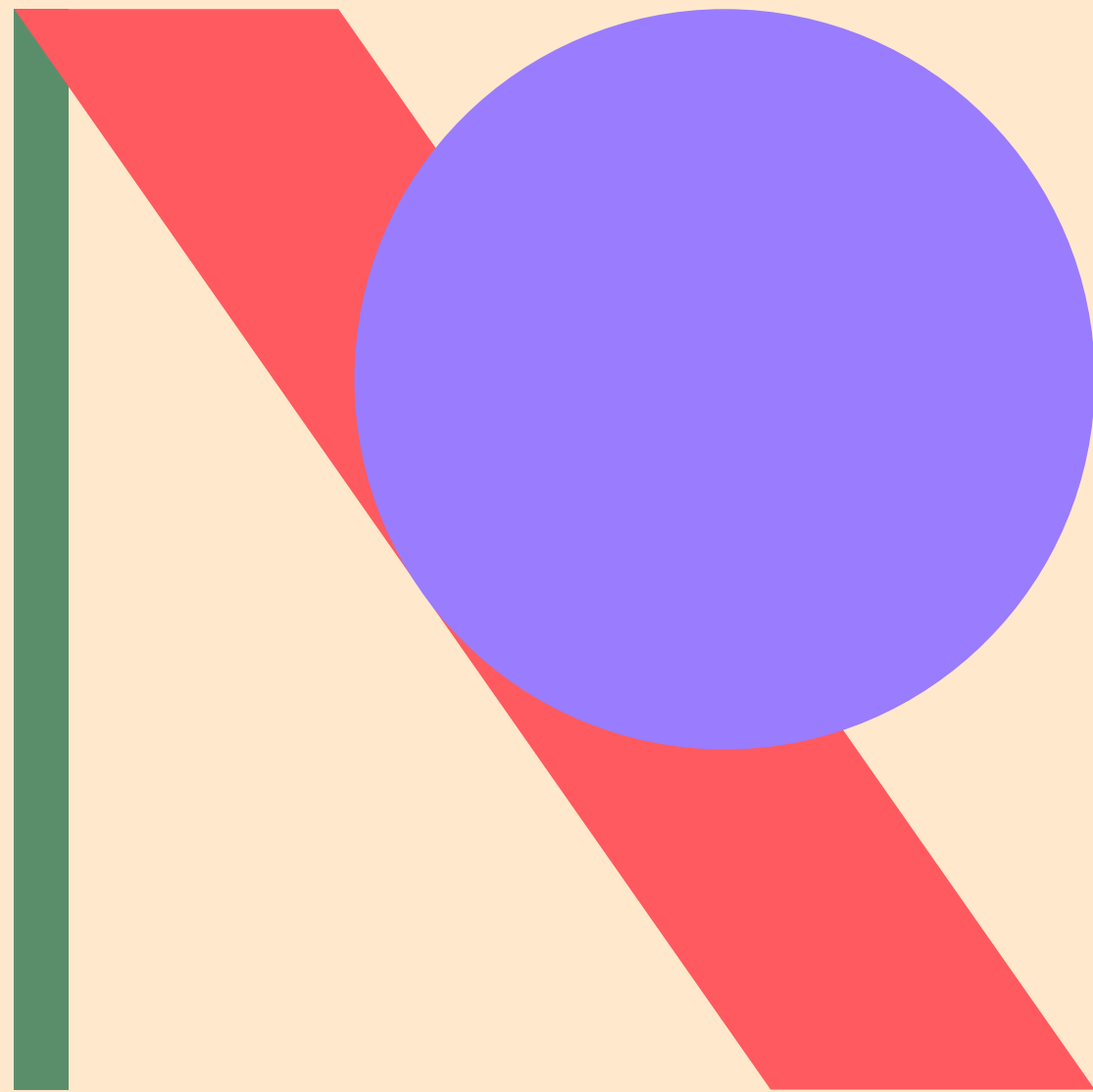


Kilde: SUF. Københavns Kommune

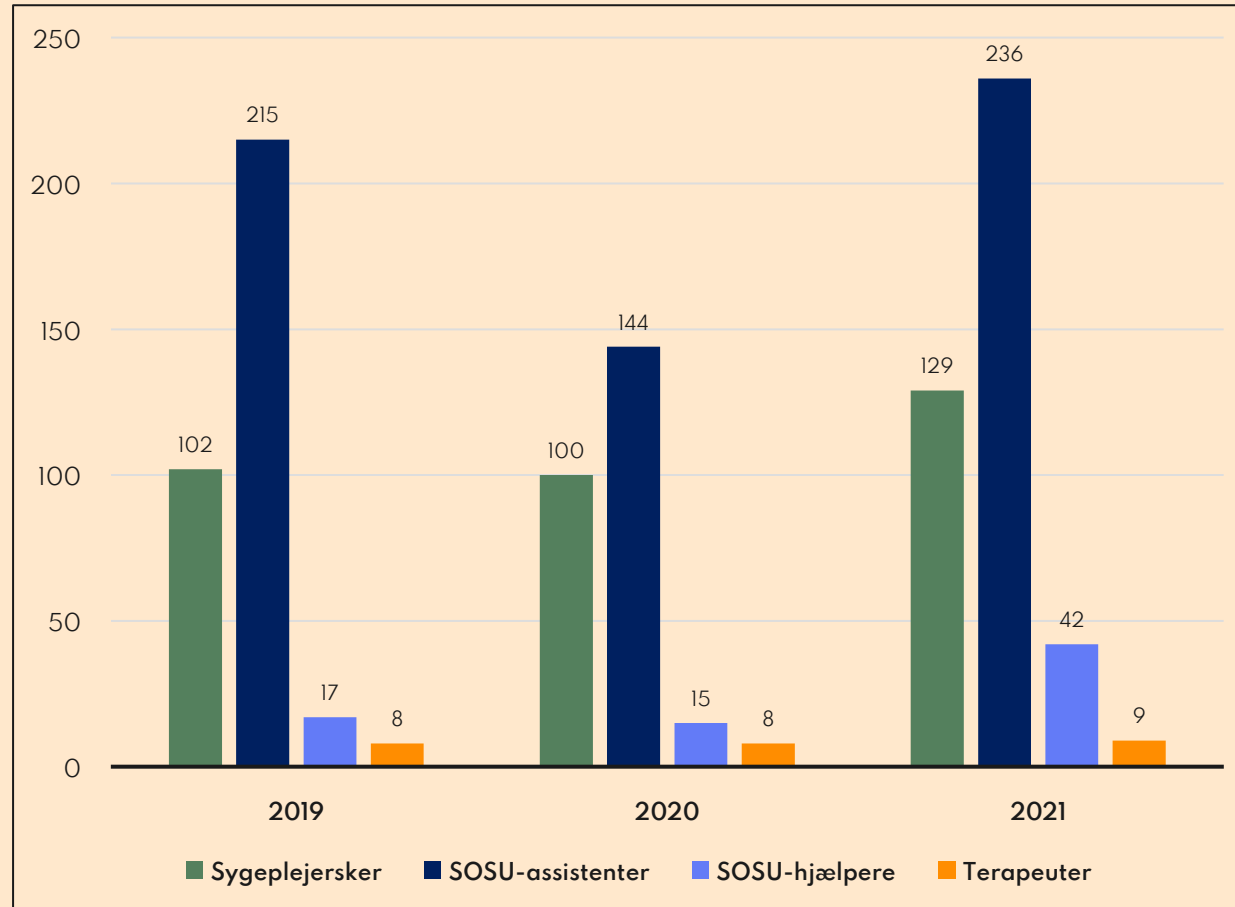
- Personalemanglen i SUF udløser et stort og stigende behov for vikarer. SUF brugte i 2021 kr. 193,1 mio. på eksterne vikarbureauer og eget interne vikarbureau. (Dertil kommer udgifter til decentrale timelønnede vikarer, som det ikke har været muligt for SUF at opgøre.)
- Alene udgifterne til eksterne og interne vikarbureauer svarer til at man havde kunnet ansætte ca. 350 fastansatte årsværk. Ledere og medarbejdere oplever ofte lav kvalitet i de opgaver, som vikarer løser, pga. disses begrænsede kendskab til borgerne og organisationen.



# REKRUTTERING



# Antal forgæves rekrutteringer for udvalgte stillingstyper 2019-2021

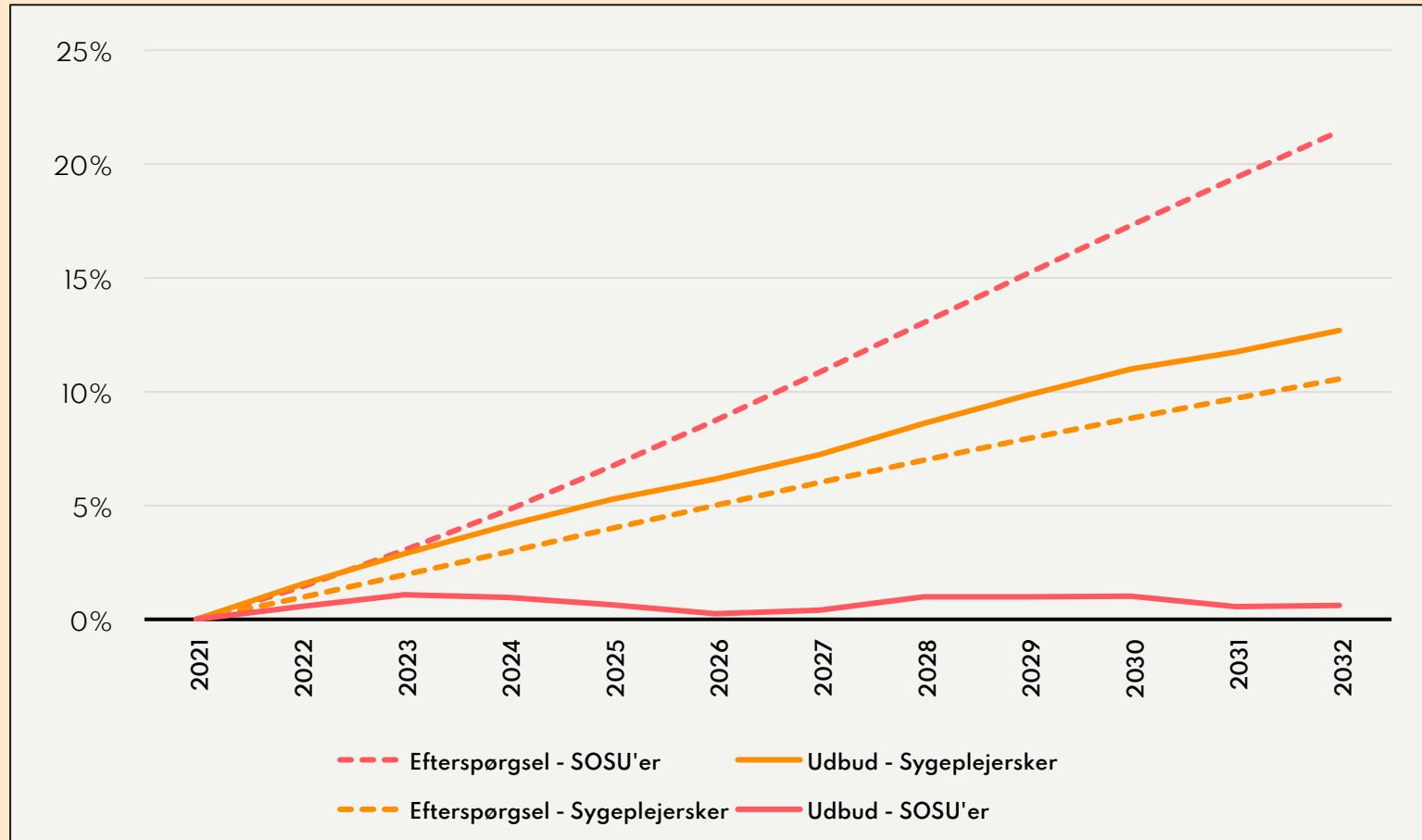


- SUF oplever en markant stigning i antallet af forgæves rekrutteringer mht. SOSU, men også en stigning i antallet af forgæves rekrutteringer mht. sygeplejersker.
- For personalegrupphestørrelse, se bilag V

Kilde: SUF. Københavns Kommune



# Ændringen i udbuddet af og efterspørgslen efter udvalgte velfærdsuddannede sammenlignet med 2021 for Region H

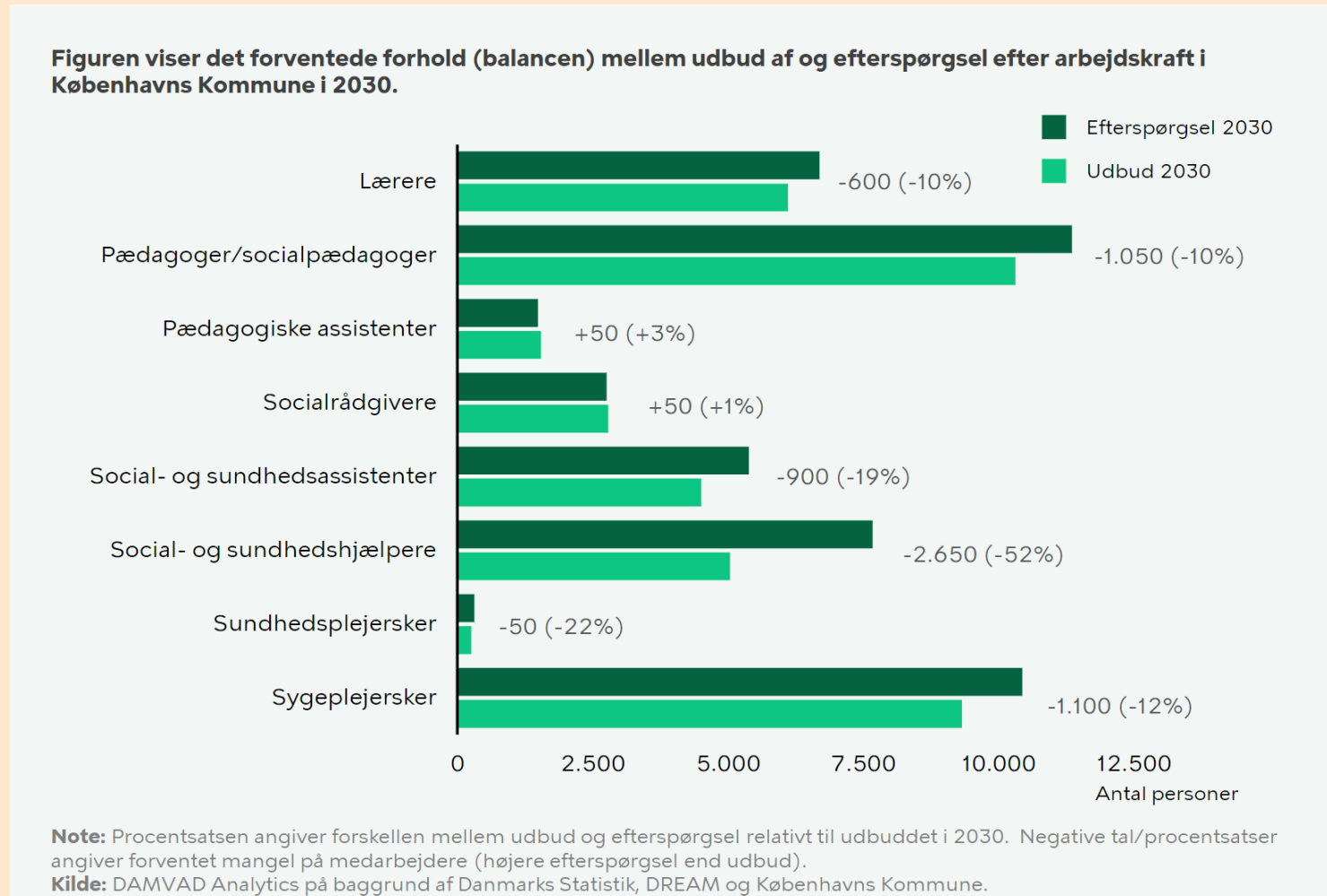


- KL har analyseret det fremtidige behov for sygeplejersker og SOSU i hele Region Hovedstaden på baggrund af befolkningsudviklingen. Pga. stigningen i antallet af +80 årige forventes en forøget efterspørgsel på ca. 1/5 flere SOSU og ca. 1/10 flere sygeplejersker.
- Tilsvarende har KL regnet på udbuddet af sygeplejersker og SOSU i regionen ved at analysere på den forventede afgang og tilgang til faget. SOSU populationen forventes uændret, mens der forventes ca. 1/10 flere sygeplejersker.
- På baggrund af den forventede befolkningsudvikling samt tilgang og afgang fra faget forventes i KL prognosen en stort set uændret situation mht. mangel på sygeplejersker.
- Derimod forventes en betydelig forværring af personale manglen på SOSU området. I hovedstadsområdet forventes således en markant forværring svarende til 5.000 medarbejdere.
- Beregningsforudsætninger i bilag III.

Kilde: <https://www.kl.dk/nyheder/momentum/2022/2022-2/om-bare-8-aar-kan-vi-mangle-16000-sosu-er/>



# Ændringen i balancen mellem udbud og efterspørgsel på udvalgte stillingstyper



- Der er forskellige måder at fremskrive udbud og efterspørgsel på. Dette stammer fra Københavns Kommunes personalepolitiske redegørelse
- Denne beregning understøtter også KL's prognoses pointe. Næmlig at den store udfordring ligger i, at kunne rekruttere de SOSU uddannede.
- Ang. Sygeplejersker har de to prognoser har en forskellig udlægning. Hvor KL's prognose på foregående side fremskriver en stort set uændret situation i 2030 ift. 2021, kommer Damvad Analytics frem til en betydelig større efterspørgsel en udbud af sygeplejersker i 2030.



# Hvad viser data os om personalemanglen i SUF på ældreområdet - opsummering

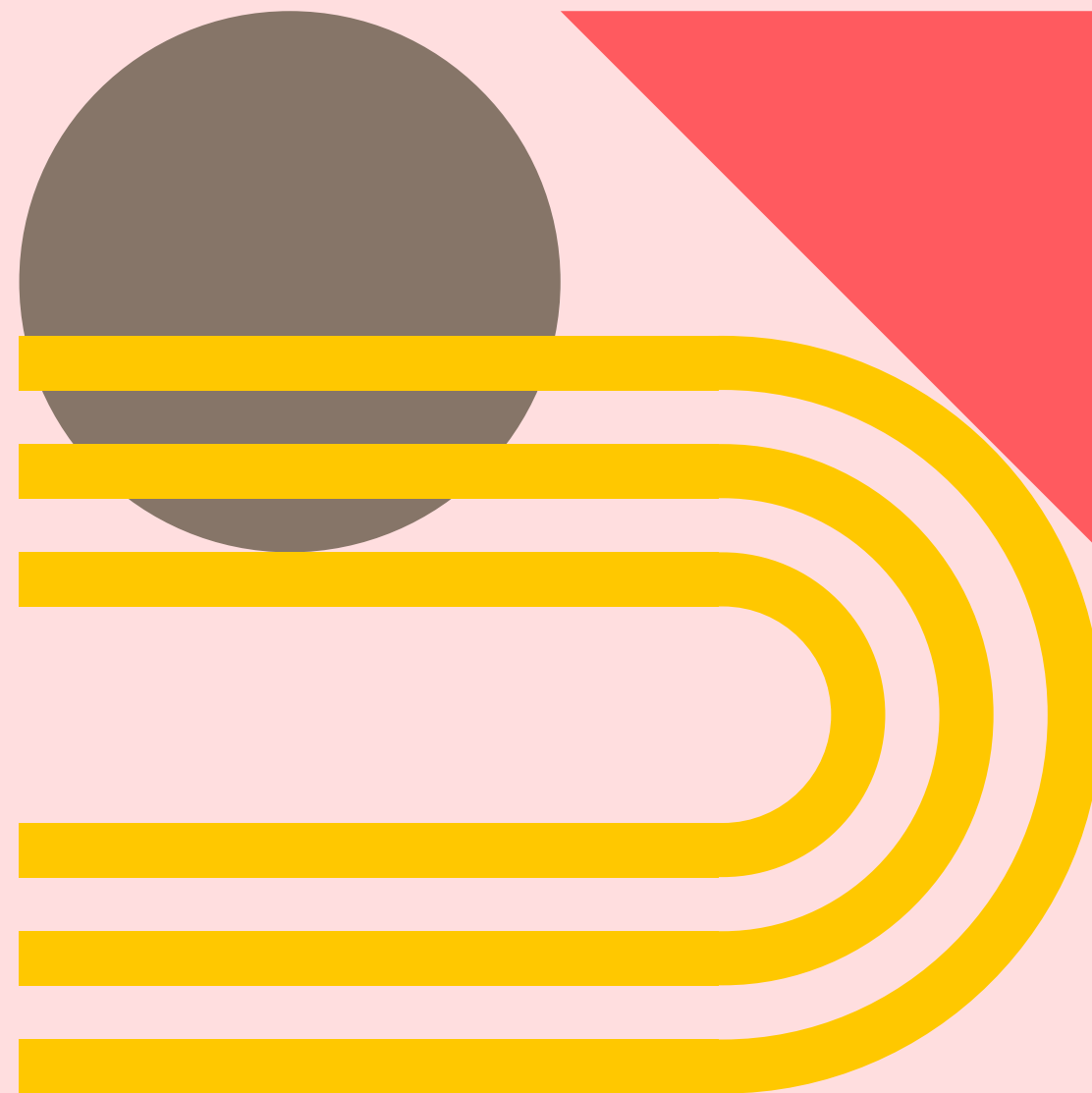
Den kvantitative analyse kortlægger, at SUF allerede nu står overfor en stor og kompleks udfordring. Indikatorerne er:

- Voldsom stigning på vej mht. antal 80+ årige - massivt behov for styrket rekruttering og fastholdelse.
- Høj og stigende personaleomsætning og dermed en forværring af rekrutterings- og fastholdelsesopgaven. Kombineret med højt og stigende sygefravær kan det være en indikator på udfordringer mht. ledelse og arbejdsmiljø.
- Høj andel af sygeplejersker og SOSU og lav andel af fx fysio- og ergoterapeuter og farmakonomer i medarbejderstaben i forhold til sammenligningskommunerne. Dermed et potentiale i forhold til lettere rekrutterbare personalegrupper.
- Der er relativt flere borgere, der modtager hjælp i København, end i sammenligningskommunerne. Det er personalekrævende. Serviceniveauet er til kommunalpolitisk prioritering.
- Højt og stigende sygefravær. Kan det nedbringes, vil det reducere rekrutteringsudfordringen.
- Høj andel af 60+ årige blandt de ansatte. Positivt i forhold til at fastholde seniorer. Men betyder også at et betydeligt antal går på pension om lidt.
- Faldende deltidsprocent. Positivt. Men fortsat er ca. 7/10 på deltid.
- Der bruges mange penge på vikarer, internt som eksterne.
- Allerede i dag et stort antal forgæves rekrutteringer i særdeleshed mht. SOSU.
- Stort gab mht. det fremtidige udbud og efterspørgsel af SOSU og i et vist omfang også sygeplejersker.

Set i lyset af den store vækst i 80+ borgere over de næste 10 år, bliver udfordringen enorm, hvis alle andre indikatorer forbliver lige. Derfor vurderer Komponent, at SUF har en brændende platform, ift. at ændre alle påvirkelige indikatorer.



# Servicecheck – kvalitativ analyse: Indsigter fra interview





# Kvalitative interview - læsevejledning

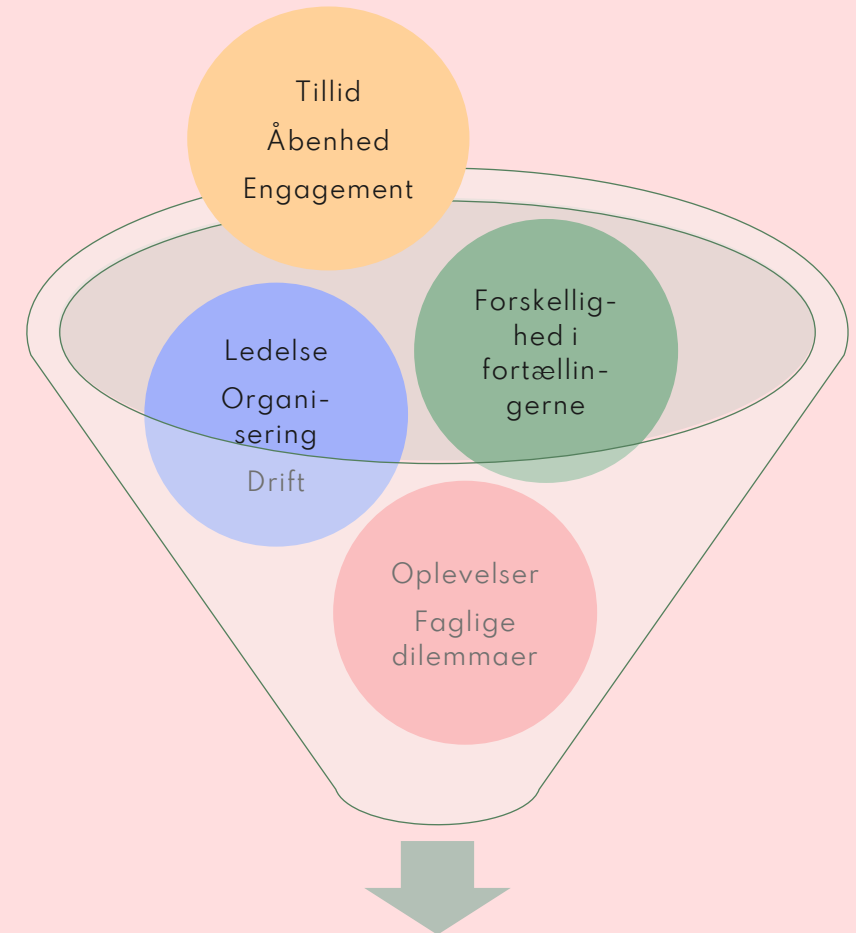
Komponent har interviewet 16 forskellige ledere i SUF. Vi er hele vejen igennem blevet mødt af engagerede ledere, som har vist tillid og åbenhed. Interviewpersonerne har fortalt os om deres oplevelser, og nogle af de faglige dilemmaer, deres respektive ledelsesroller stiller dem i. Nogle har været mest optagede af ledelse, andre af organisering eller drift. Fortællingerne har været meget forskellige, og vi har taget alle med som data i servicetjekket.

I det følgende videregiver Komponent de stemmer, vi har hørt, som vi har hørt dem. Vi har ikke fortolket udsagnene, men summeret dem. Her fremlægges de udsagn, der var vigtige for flere af de stemmer, vi hørte.

Det betyder, at vi ikke har alle nuancer med fra alle interviewene. Vi har det med, som flere har sagt, og som dannede et mønster, som organisationen kan lære noget af. Dvs. at når der står "vi hører fra de decentrale ledere, at...", så er det ikke alle decentrale ledere, der er kommet med præcis det udsagn på præcis den måde. Men det betyder, at der er flere decentrale ledere, som har været optagede af det samme perspektiv i forhold til det konkrete tema.

Når vi i analysen opdeler centrale og decentrale ledere, er det fordi vi ser mønster i, at interviewpersonerne har været mere tilbøjelige til at se det samme perspektiv, hvis de fx var centrale ledere, end hvis de var decentrale.

Komponent foretager vurderinger undervejs. Det fremgår tydeligt af teksten.



DATA TIL SERVICETJEKKET



# Kvalitative interview

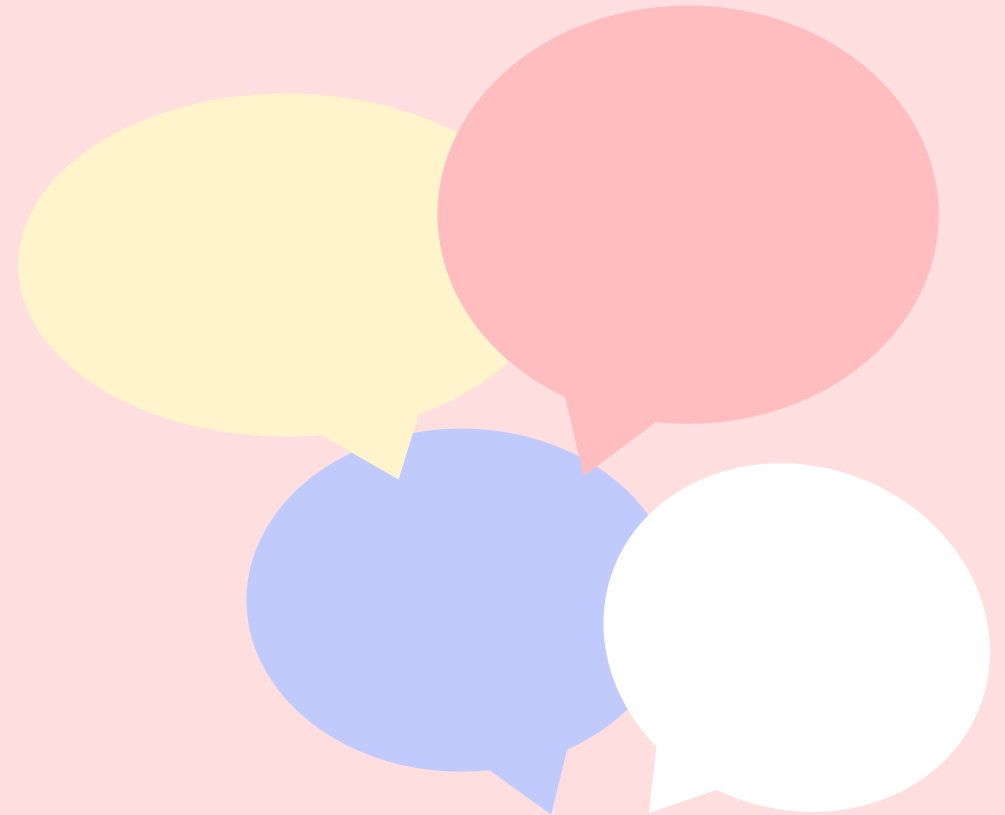
## METAFUND – HVAD SIGER I IKKE?

Det mest tydelige gennemgående fund er, at interviewpersonerne talte meget forskelligt om rekruttering og fastholdelse. Det lægger vi mærke til, fordi det er vores erfaring, at når en organisation er optaget af et tema (fx personalemangel), vil der som regel blive talt meget om det, til temadage, lederopfølgninger el. lign. Det fokus giver en fælles forståelse af udfordringen blandt ledere. Det vil man kunne høre meget konkret ved, at lederne begynder at tale på den samme måde om temaet. Det gør SUFs ledere *ikke*. De taler forskelligt om rekruttering og fastholdelse.

Komponent hører forskelligheden i fortællingerne som et udtryk for, at SUF kan blive endnu bedre til at arbejde med en strategisk retning for rekruttering og fastholdelse i SUF, og følgeskab hos lederne for den.

Det andet metafund handler om effekt. Her vi bad alle interviewpersoner om, at vurdere effekten af igangværende indsatser. Det er vores erfaring, at når ledere arbejder med strategiske målsætninger, centrale eller decentrale måltal eller strukturerede opfølgninger, vil de tydeligt referere til dem, når de bliver spurgt om effekten af indsatser. (fx "*..for 3 år siden var vores sygefraværsprocent på 8,8%, SUFs mål er jo 6,5%, vi er kommet ned på 7,5%, ved at...*"). Det hører vi ikke hos SUFs ledere. De svarer i stedet narrativt, og alene ind i deres lokale kontekst.

Komponents erfaring er, at tydelige centrale måltal, opfølgningsmetoder eller feedbackstrukturer styrker ledernes arbejde lokalt. Det peger på, at SUF har et potentiale for opnå større effekt på eksisterende og fremtidige indsatser, ved arbejde med en tydelig strategisk retning og systematisk opfølgning.



I det følgende sammenfatter vi det, som interviewpersonerne har sagt. Vi har lyttet og læst på tværs af alle interviewene, som samlet tegner fire tydelige mønstre:

- Der er to fortællinger om indsatserne
- Strategi, mål og opfølgning;
- Rekruttering og fastholdelse – en brændende platform, og
- Lederdilemmaer – niveau 3.



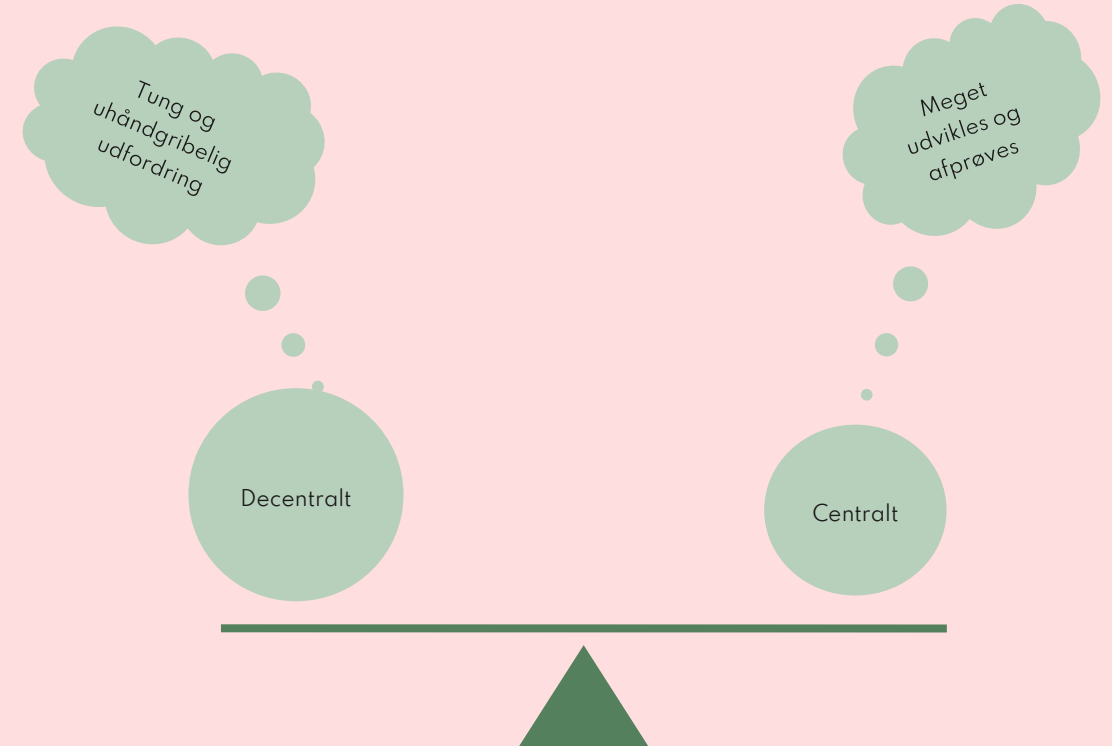
# To fortællinger om indsatserne

De fortællinger, vi hører fra interviewpersonerne, kan inddeles i to forskellige overordnede fortællinger om rekruttering og fastholdelse i SUF. Der er generelt én central fortælling, og en anden decentral fortælling. Mere detaljeret er der et mønster omkring, at jo mere decentral, en leder er placeret, desto mere adskiller dennes fortælling sig fra den centrale.

- Jo mere centralt interviewpersonen er placeret, desto mere hører vi fortællinger om at der arbejdes dynamisk med udvikling af fleksible koncepter, branding af SUF, fagligt engagement og afprøvning af tilgange, der understøttes centralt. Vi hører en optagethed af decentralt følgeskab, men at det opleves som svært.
- Jo mere decentralt interviewpersonerne befinder sig, desto sværere har de ved at udtrykke, hvad der fungerer godt ift. rekruttering og fastholdelse. De, der udtrykker sig, fortæller om den lokale branding og lokal rekruttering. Ift. samarbejdet med de centrale enheder, hører vi en generel interesse for et fælles arbejde med rekruttering og fastholdelse. Vi hører også, at lederne har svært ved at koble sig på de centrale indsatser. Mange oplever udbuddet af indsatser som overvældende, nye ledere savner introduktion til samarbejdet med de centrale led og nogle oplever den centrale understøttelse som procestung.

Dette kortlægger en betydelig forskel mellem centrale og decentrale ledelseslag, i hvordan indsatserne for rekruttering og fastholdelse opleves. Hvor centrale ledere har en mere positiv fortælling, har de decentrale ledere en tungere og mere u håndgribelig fortælling om rekrutterings og fastholdelsesindsatserne i SUF, og jo mere decentral lederen er ansat, desto tungere og u håndgribelig bliver fortællingen.

Komponent vurderer, at det giver nogle opmærksomhedspunkter omkring en fælles fortælling, fælles forståelse af værdien af centrale indsats, strukturer for feedback fra decentrale lag til centrale og prioritering af indsatserne.



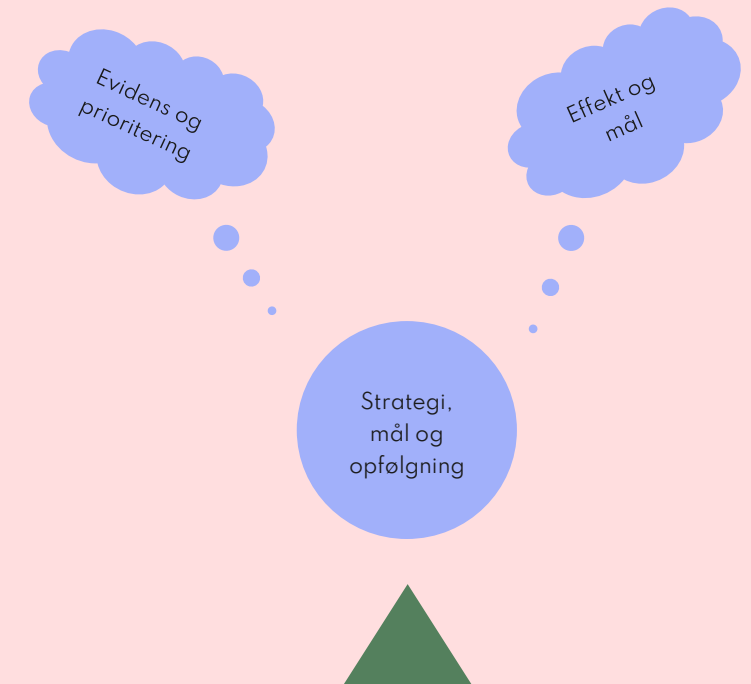
# Strategi, mål og opfølgning ønskes

Det næste tema, der optager mange, er det organisatoriske set-up omkring rekruttering og fastholdelse. Der er to gennemgående perspektiver, som også har et stort sammenfald. Forskelligheden hænger igen sammen med interviewpersonernes placering i SUF:

- Fra centralt placerede respondenter er der en oplevelse af, at mange parallelle indsatser er i gang. Der er også en forståelse af, at indsatserne har meget forskellig effekt ude i driften. De centrale ledere er optagede af, at kunne arbejde strategisk og prioritere indsatserne. De oplever at få utilstrækkelig viden fra organisationen om, i hvilken udstrækning de igangsatte indsatser virker i driften. Flere centrale ledere efterspørger systematisk tilgang til indsatserne og nævner konkret retning, styring, opfølgning, evidens, mål og strategi.
- De decentrale stemmer kvitterer for en "guldgrube" af centralt udviklede koncepter, erfaringer og hjælp. Mange har en oplevelse af, at det er svært at orientere sig deri og at det ikke er klart for dem, hvordan de kan søge hjælp. Derfor har flere en oplevelse af, at der ligger flere centralt udviklede koncepter ol. lign., end de reelt udnytter.
- Fra flere decentrale ledere efterspørgeres strategi, mål og opfølgning, som opleves uhåndgribeligt, snarere end nedskrevet og styret. Nogle oplever de indsatser, som de og andre implementerer, som enkeltstående. Flere efterspørger en fælles retning for SUF, et forum til at samordne med andre ledere og en struktur for at bidrage til SUFs samlede udvikling.

De samlede fortællinger peger på, at både centrale og decentrale ledere ønsker en systematisk tilgang til rekruttering og fastholdelse. Begge parter udtrykker, at de derved forventer at kunne lykkes bedre i deres rolle: De centrale ledere, for at få en præcis forståelse af, hvad der har effekt, kunne træffe gode beslutninger og arbejde strategisk. De decentrale, for at få en tydeligere forståelse af målet, og kunne prioritere deres tid.

Komponent vurderer, at det giver et opmærksomhedspunkt omkring en tydelig strategi, klare mål og systematisk opfølgning.



# Rekruttering og fastholdelse – en brændende platform

06-12-2022

I arbejdet med rekruttering og fastholdelse, kan man som leder rette sit fokus mange forskellige steder hen. Vi har spurgt ind til, hvad lederne er optagede af ift. rekruttering og fastholdelse, både med åbne spørgsmål, og ved at bede dem respondere spontant på 11 forskellige tiltag fra inspirationskataloget. Det bringer os perspektiver på deres forståelse af rekruttering og fastholdelse som dagsorden.

Overordnet hører vi to yderpunkter på en skala. Her er der ikke en direkte sammenhæng med placeringen i organisationen.

- I den ene ende af skalaen, er en gruppe af interviewpersoner, som oplever, at udfordringen konkret handler om rekruttering og fastholdelse, og i nogen grad introduktion, arbejdsmiljø, ledelse og trivsel. Direkte adspurgt, er flere resignerede overfor indsatsområderne seniorsamtaler, sygefravær og "op-i-tid". Og der opleves en begrænset sammenhæng til opgaveoverdragelse, udnyttelse af personaleressourcer på tværs, eller rekruttering af medarbejdere fra Østeuropa. Her er en fortælling om, at udfordringen er kompleks, men at man "er i gang".
- I den anden ende af skalaen er nogle interviewpersoner nysgerrige på bredden af indsatser. De er optagede af branding, lokalt og af SUF, narrativet om faget, lokale SUF filmoptagelser, den gode arbejdsplads og at udnytte erfaringer fra det, de kan se virker, fx mund-til-mund metoden. De er også nysgerrige på, at udvikle samarbejdet med de centrale indsatser, gennem fx en HR-livlinje på telefon og central onboarding. De oplever at være alene med deres nysgerrighed og ved ikke, hvor de skal rette den hen.
- Fra begge grupper hører vi positive fortællinger om konkrete indsatser, der integrerer andre faggrupper, koordineret rekruttering og branding.

Den første gruppe oplever at være i gang med et "lang sejt træk" om rekruttering og fastholdelse. De oplever at det bedste, de kan gøre, er at fortsætte ad samme spor, og har svært ved at koble rekruttering direkte til de andre indsatsområder. Den anden vil gerne gøre mere, men den ambition begrænses af ikke at få en retning i organisationen. Komponent vurderer, at der ligger et potentiale i at løfte og støtte begge grupper.

Set i lyset af udfordringens omfang, er rekruttering og fastholdelse en brændende platform for SUF. Det er der generelt forståelse for, hos de centrale ledere. *Den relativt snævre ageren på dagsordenen, vi hører fra decentrale ledere, tyder dog på at der ikke er samme forståelse af, hvad SUF skal gøre ved den brændende platform: Rekruttering og fastholdelse (personalemangel).*



# Lederdilemmaer – niveau 3

06-12-2022

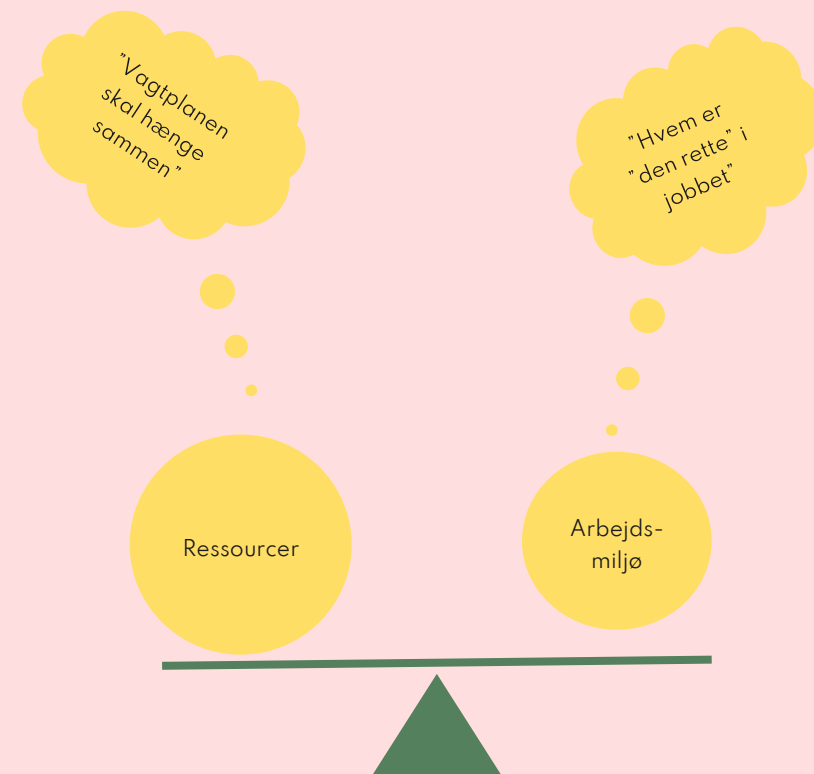
Slutteligt er det interessant at kigge på, hvad der fylder mest for de decentrale ledere. En stor del af deres arbejde er netop at rekruttere i en svær tid. Vi har hørt fra passionerede og dygtige ledere, som gerne vil rykke på udfordringen. Vi har også hørt fra flere, der synes at det er svært. Mange af lederne fortæller os, at de bliver udfordrede af daglige dilemmaer. Det er interessant for organisationen at høre, hvilke dilemmaer, det er og hvordan det påvirker deres ledelsesrum.

Mange af de niveau 3 ledere, vi interviewede, fortæller om et dilemma, der handler om at sikre personaleressourcer til driften, samtidigt med et godt arbejdsmiljø. Flere interviewpersoner fortæller om begge perspektiver.

- Flere ledere oplever, i kortere eller længere perioder, at presset på driften er så stort, at de ser sig nødsagede til at rekruttere fra et rent ressourceperspektiv. Med andre ord: Hvordan dækker vi vagtplanen? De oplever, at den situation får dem til at tage chancer ved nyansættelser. Det er der enkelte positive beretninger om, men den generelle forståelse er, at den tilgang til rekruttering giver en personalesammensætning, med flere løst-tilknyttede og lavere faglighed. Lederne oplever, at dette kræver meget af de fastansatte og af deres faglige ledelse.
- Nogle ledere fortæller, at de rekrutterer med et fokus på, hvem der er "den rette" til jobbet, når de rekrutterer. Disse ledere oplever arbejdsmiljøet som det vigtigste, og vægter derfor, at kandidater er ansvarlige og gode kolleger. Også i tilfælde, hvor fagligheden ikke er helt på niveau. Flere fortæller, at det kræver "is i maven" og enkelte formulerer at de ansætter efter devisen, "hire for attitude, train for skills". Altså en prioritering af kandidater, der udviser den ønskede attitude, men som skal kompetenceudvikles i løbet af deres ansættelse.

Begge tilgange stiller krav til faglig ledelse. I det første perspektiv ift. at rekruttere, onboard og integrere de mange nye, og i det næste ift. faglig kompetenceudvikling og til, at have mod til at lade stillinger stå åbne længere. Fra begge sider hører vi om stærke dilemmaer, som påvirker deres ledelsesrum og at de oplever at stå alene med dilemmaerne.

De fortællinger giver opmærksomhedspunkter omkring potentialet i en central retning for rekruttering og fastholdelse, samt omkring sparring og videndeling mellem ledere på samme niveau.



# Opsummering: Hvad fortæller de kvalitative interview?

Den kvalitative analyse peger på flere mulighedsrum, for at blive endnu bedre til at arbejde med rekruttering og fastholdelse i SUF, her opsummeret:

- Den første delkonklusion kortlægger en betydelig forskel mellem de centrale, mere positive, og de decentrale stemmer, som har svært ved at se den sammenhængende rekrutterings og fastholdelsesindsats i SUF.

Det peger på, at SUF med fordel kunne arbejde mere tydeligt med en samlet fortælling om, prioritering og struktur af indsatserne gennem hele ledelseskæden.

- Den næste delkonklusion fremhæver, at både centrale og decentrale ledere ønsker sig en systematisk tilgang til rekruttering og fastholdelse. Ingen af de adspurgte, har en fortælling om, at der arbejdes med strategi, mål og opfølgning.

Det tyder på et stort potentiale for at arbejde med en tydelig strategi, klare mål og systematisk opfølgning.

- Den tredje delkonklusion illustrerer, at udfordringens alvor ikke kan aflæses, i det, man gør hele vejen gennem ledelseskæden.

Det kalder det på en organisering omkring indsatserne, der sikrer implementering hele vejen.

- Den fjerde delkonklusion viser, hvilke dilemmaer binder lederes tid og opmærksomhed.

Det anskueliggør, at der ligger et potentiale for at kunne flytte dagsordenen, i at løfte og støtte niveau 3 ledere.

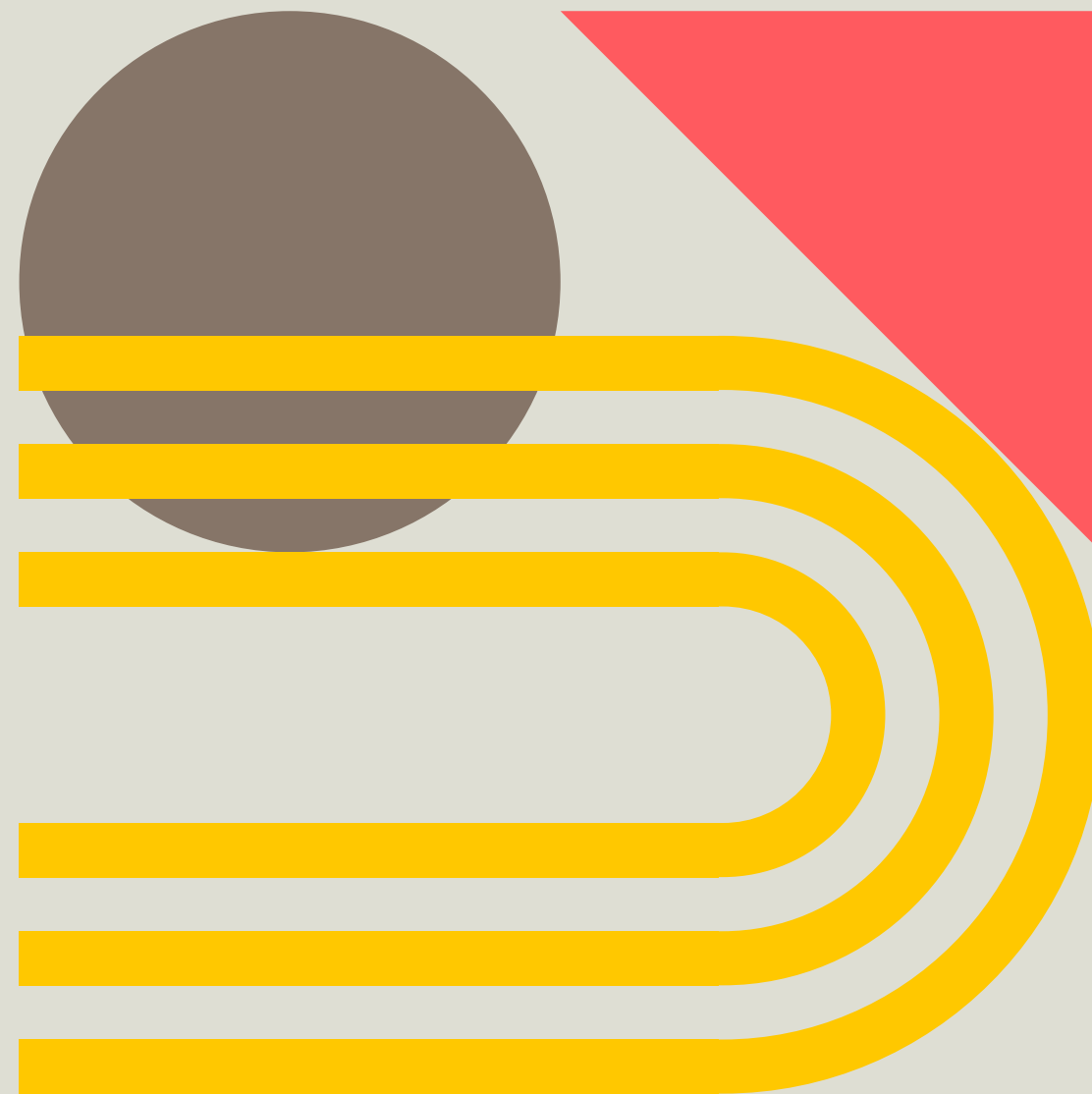
Dertil føjer vi de meta-fund, hvor vi har lyttet til, hvad der ikke blev sagt. Her bliver det tydeligt, at interviewpersonerne ikke frembringer en samlet eller enslydende fortælling om rekruttering og fastholdelse i SUF. Det tyder på, at de ikke beskæftiger sig systematisk med den fælles eller centrale dagsorden. Interviewpersonerne formulerer sig også ukonkret om effekt, hvilket foreslår at det er sådan, at de, og dermed organisationen, arbejder med effekt.

Samlet set peger vores kvalitative analyse på, at SUF har et uforløst potentiale ved at arbejde med en tydelig strategi, klare mål og systematisk opfølgning. I SUF er arbejdet med rekruttering og fastholdelse forankret hos enhedsdriftscheferne, og centralforvaltningen har en understøttende rolle. Komponent vurderer, at SUF med fordel kan interessere sig for organiseringen af rekruttering og fastholdelse, og for, hvordan driftsledere kan inddrages meningsfuldt.

Den kvantitative analyse peger på, at udfordringen er stor og vokser. Set i det lys, er det i sig selv en vigtig pointe, at vi ikke kan aflæse en fælles forståelse for, hvad SUF skal gøre ved den brændende platform hele vejen gennem ledelseskæden. Komponent vurderer, at det peger på at man med fordel kan revurdere tilgangen til rekruttering og fastholdelse i SUF.



# Løsningspotentialer og anbefalinger





# Løsningspotentialer og anbefalinger

I det følgende kigger vi på, hvor der er løsningspotentialer for rekruttering og fastholdelse i SUF, og bevæger os på den baggrund til anbefalinger.

- Først vurderes, hvor SUFs største løsningspotentiale ligger. Her tager vi udgangspunkt i inspirationskatalogets beskrevne indsatser, hvoraf der er udvalgt 11 områder til servicetjekket i samarbejde med SUF (se infobox til højre). Komponent vurderer potentialet ved at sammenholde den scoring, som interviewpersonerne gav på hvert enkelt område, med det, data viser for samme område. Derefter vurderer vi potentialet for, at området kan bidrage til at løse udfordringen.
- Det næste er anbefalinger, som retter sig specifikt til SUF. Disse stammer fra den kvalitative analyse. Vi kalder dem specifikke yderligere anbefalinger, og har kategoriseret dem efter, hvor stort et løsningspotentiale, de udgør for SUF.
- Slutteligt et perspektiv på, hvordan komplekse udfordringer kan organiseres. Det forholder sig til erfaringer fra andre komplekse offentlige organisationers arbejde med "vilde problemer".

Udvalgte indsatsområder fra inspirationskataloget:

1. Systematisk omskoling til SOSU-fagene
2. Den gode praktikplads - elever fastansættes
3. Branding
4. Rekruttering af udenlandsk arbejdskraft
5. Reduktion af sygefravær
6. Medarbejdere går op i tid
7. Fastholdelse af seniorer
8. Arbejds miljø og ledelse
9. Opgaveoverdragelse til rekrutterbare faggrupper
10. Afbureaukratisering
11. Effektivisering (fx rehab og digi/teknologi)



# Hvor er det største løsningspotentiale?

06-12-2022

På baggrund af:

- Komponents kendskab til andre kommuners erfaringer med at afhjælpe personalemangel (bilag V: inspirationskatalog),
- de viste personaledata, samt
- konsulenternes indtryk fra de gennemførte interviews,

vises her en oversigt over 11 velafprøvede løsningsforslag og konsulenternes vurdering af potentialets aktuelle omfang for SUF.

Indsatser, som har den lille pil længst til højre, vurderes at have mindst uudnyttet potentiale, fordi SUF allerede arbejder effektivt med det. Hvorimod indsatser, med den pil placeret til venstre vurderes at have størst uudnyttet potentiale.

Beskrivelserne i hver ende af barren er en sammenskrivning af de uddybende kommentarer, interviewpersonerne bidrog med under deres vurdering af indsatsområderne – tilføjet konsulenternes vurdering, hvor relevant.



KOMPLEMENT

HØJ GRAD AF  
LØSNINGSPOTENTIALE

LØSNINGSPOTENTIALE  
ER ALLEREDE UDNYTTET

Rekruttering af udenlandsk arbejdskraft		Bortset fra Ukrainere og herboende udlændinge ingen særskilt indsats
Reduktion af sygefravær		Mange forskellige indsatser, uklar systematik i SUF, decentrale ledere resignerer, sygefravær højt og stigende
Medarbejdere går op i tid		Prioriteret, mange forsøg, decentrale ledere resignerer, opleves som meget svært og konfliktende med budgetoverholdelse
Fastholdelse af seniorer		Er forsøgt på forskellig vis, decentrale ledere resignerer, opleves som meget svært
Arbejds miljø og ledelse		Høj og stigende personaleomsætning + højt og stigende sygefravær indikerer udfordringer. Decentrale ledere oplever ikke at have nok tid til personaleledelse og faglig ledelse. Uklar systematik mht. håndtering af dårlige ledere, lavt kendskab til onboarding forløb for nye ledere.
Opgaveoverdragelse til rekrutterbare faggrupper		Nogle ledere taler om det som en svær mulighed. Data viser, at der kun i begrænset omfang ansættes andre end de traditionelle plejepersonale.
Afbureaukratisering		Stor pakke på vej, resultat afventer. Indtil da oplever decentrale ledere mange "papirer" centralt fra.
Effektivisering (fx rehab og digi/teknologi)		De decentrale ledere virker ikke optaget af effektivisering i form af rehabilitering i stedet for pleje eller anvendelse af arbejdskraftbesparende teknologi. Data viser markant fald i brug af rehabilitering i modsætning til 6 byerne.



# Kategorisering af specifikke yderligere anbefalinger

Supplerende til de anbefalinger, der er funderet i inspirationskataloget, har vi i servicetjekket også fået øje på yderligere tiltag eller indsatser, der kunne være interessante specifikt for SUF. Disse kalder vi specifikke yderligere anbefalinger.

Vi kategoriserer dem, som nedenfor beskrevet, i tre:

- Anbefalinger med stort løsningspotentiale
- Anbefalinger med et interessant løsningspotentiale, og
- Anbefalinger med et begrænset løsningspotentiale



## Stort løsningspotentiale

Indsatsområder, med lav eller ingen udnyttelsesgrad.

Behov for strategisk arbejde, og konkret opfølgning centralt og decentralt



## Interessant løsningspotentiale

Indsatsområder, der er igangsat, men har et uudnyttet potentiale

Fokuseret udvikling og opfølgning gennem hele ledelseskæden



## Begrænset løsningspotentiale

Indsatsområder, SUF er godt i gang med og er tydelige decentralt.

Kræver fortsat arbejde med almindelig opmærksomhed



# Specifikke yderligere anbefalinger



Tydelig strategi, mål og retning for rekruttering- og fastholdelse i SUF

Integrerede mål, opfølgninger, data og evidens som en del af arbejdet

Grundig kommunikation, arbejde med et fælles narrativ og decentral oversættelse af begge ovenstående

Klare centrale rammer, der understøtter decentralt mod/frisættelse til at afprøve

Behov for strategisk udvikling, mål og opfølgning centralt og decentralt



Feedbackstruktur decentralt – centralt  
Tilgængelighed af centrale løsninger

Tid til faglighed og faglig ledelse  
Videndeling mellem decentrale ledere, fx mindre, men operationelle mødefora  
Administrativ understøttelse af decentrale ledere

Central "velkommen i SUF" intro-dag  
Tilgængelighed af leder-onboarding

Fokuseret opmærksomhed, udvikling og opfølgning gennem hele ledelseskæden



Aktiv brandingindsats af SUF og faget

Enkeltstående decentrale succeser  
Koordineret rekruttering

Mange programmer på hylderne centralt  
Central administrativ understøttelse kan lattes

Kræver fortsat arbejde med almindelig opmærksomhed



# Hvordan kan SUF organisere indsatsen omkring fastholdelse og rekruttering?

Københavns Kommune er en stor og kompleks organisation med mange organisatoriske enheder. Indsatsen for at reducere personalemanglen kalder på en række samtidige og forskelligartede tiltag, som inddrager mange forskellige dele af organisationen. På den baggrund foreslår vi, at SUF organiserer indsatsen i et såkaldt "program".

Programstyring anvendes ved transformationer i komplekse offentlig organisationer, og dermed ved store tværgående indsatser, som ikke indlysende bor i en enkelt enhed. Det anvendes endvidere i organisationer, hvor der ikke er en etableret tradition for at måle på, om de gevinster, udviklingsaktiviteterne skal levere, rent faktisk bliver realiseret i yderste led. Et program kan defineres som "En klynge af projekter og ad hoc-indsatser, som alle bidrager til samme gevinst, og som er samlet i en fælles organisatorisk ramme under en ledelse".

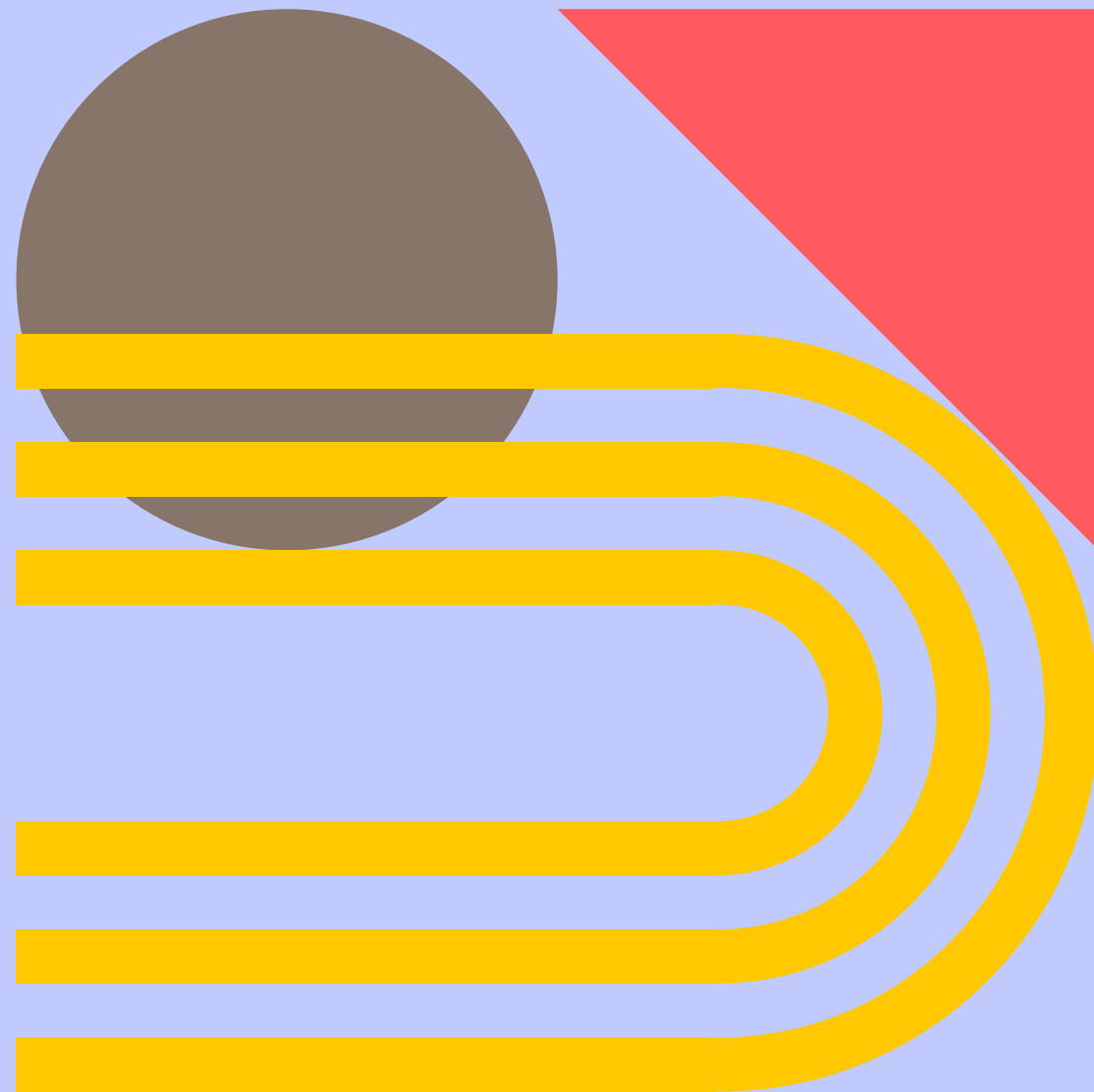
Vellykkede programmer er karakteriserede ved:

- En klar forestilling om, hvilke gevinster der er centrale at opnå.
- Forankring på det rigtige niveau i organisationen.
- Kobling til organisationens strategiske "must-win-battles", som nyder stor opmærksomhed hos de chefer, som skal realisere programmets gevinster.
- Driften ("forretningen") er involveret fra start, er repræsenteret i programstyregruppen og godkender ikke alene målbare gevinster, men også den måde, de skal måles på.

Læs mere om programledelse fx i [www.djoef-forlag.dk/praktisk-programledelse](http://www.djoef-forlag.dk/praktisk-programledelse)



# Afsluttende konklusioner



# Afsluttende konklusioner 1

- Komponent's servicetjek peger på en personalemangelssituation som er dybt alvorlig og bør skabe en kultur gennemsyret af "urgency". Data viser "the perfect storm" for SUF. En brændende platform som kalder på en radikalt anderledes indsats end hidtil. De vigtige indikatorer er:
  - Høj og stigende personaleomsætning – kræver mange nyansættelser, ca. 1.300 genbesættelser om året.
  - Relativt flere ældre modtager hjælp i København end i sammenligningskommunerne – kræver mange nyansættelser.
  - Voldsom vækst i antallet af plejkrævende +80 årige - vil kræve 1.000 flere SOSU'er frem mod 2030.
  - Højt og stigende sygefravær – kræver mange vikarer, ca. 350 årsværk bruges til vikarer.
  - Høj og stigende andel af +60 årige medarbejdere – betydelig afgang i de kommende år.
  - Stort og stigende antal forgæves rekrutteringer - markant forværring af rekrutteringsmulighederne i de kommende år i hovedstadsområdet.
- Det fremgår også af servicetjekket, at SUF har igangsat en række indsatser, men de interviewede giver meget forskellige fortællinger, afhængigt af deres organisatoriske placering. Hovedpunkterne er:
  - De decentrale ledere taler om lokale mål og indsatser, ikke om de centrale fra forvaltningen.
  - Det er svært at identificere systematik og måltal i arbejdet.
  - De decentrale ledere oplever ikke at have tilstrækkeligt tid til personaleledelse og faglig ledelse.
  - Vi ser en snæver tilgang, til hvad man gør ift. personalemangel.
  - En del resignation i forhold til muligheden for, for alvor at gøre noget ved sygefravær, personaleomsætning, fastholde seniorer og få medarbejdere op i tid.
  - Alternative tilgange som opgaveoverdragelse til lettere rekrutterbare faggrupper eller rekruttering af udenlandsk arbejdskraft fylder ikke.





# Afsluttende konklusioner 2

Det er vores indtryk, at SUF fra forvaltningens side har igangsat en lang række initiativer, som skal forbedre personalemangelsituationen. Imidlertid virker det til, at de decentrale ledere ikke altid kender til eller anvender disse initiativer. Ofte oplever de decentrale ledere, at de står relativt alene med opgaven vedr. rekruttering og fastholdelse, ligesom de ikke oplever tilstrækkelig mulighed for at prioritere den nødvendige faglige og personalemæssige ledelse, da administrative og driftsmæssige opgaver fylder.

Det er vores vurdering, at SUF's indsats i forhold til fastholdelse og rekruttering med fordel kan styrkes ved tydeligere retning, prioritering, fokusering, opfølgning og dataunderstøttelse i forhold til målopfyldelsen. Dette både centralt som decentralt. Med andre ord en mere strategisk tilgang til indsatsen.

Med udsigt til en markant forværring af personalemangelsituationen i de kommende år anbefaler vi, at Københavns Kommune politisk og direktionsmæssigt udnævner indsatsen omkring personalemangel på ældreområdet, som et af de højest prioriterede indsatser, som minimum de kommende 3-4 år. Et såkaldt *"must-win battle"*. Must-win battles er bestemmende for om organisationen lykkes eller ej, og metoden mobiliserer de mennesker og ressourcer, der er nødvendige for at nå disse mål ved at kombinere strategisk fokus med følelsesmæssigt engagement og forpligtelse. (Killing, Malnight og Keys, 2005: Must-Win Battles).



# Afsluttende konklusioner 3

- Andre kommuner har haft gode erfaringer med en lang række indsatser for at reducere personalemanglen på ældreområdet. I forhold til disse ser det ud til, at SUF har en høj grad af løsningspotentiale mht.:

1. at skabe gode praktikpladser så eleverne gennemfører deres uddannelse og vil fastansættes, klinikvejledere på fuld tid
2. rekruttering af udenlandsk arbejdskraft,
3. reduktion af sygefravær,
4. medarbejdere op i tid,
5. fastholdelse af seniorer,
6. bedre arbejdsmiljø og ledelse, uddanne lederne til at sikre arbejdsmiljø og fastholdelse
7. tid til faglig ledelse og personaleledelse.

Andre kommuner har succes med følgende indsatser i forhold til personalemangel, som ligger ud over rekruttering og fastholdelse. Disse ligger udenfor nærværende opgaves fokus, men bør indgå i SUFs overvejelser:

- A. opgaveoverdragelse til rekrutterbare faggrupper (terapeuter, farmakonomer, farmaceuter)
- B. effektivisering i form af rehabilitering og teknologi.
- C. tæt samarbejde med beskæftigelsesforvaltningen
- D. fysisk træning og meditation af medarbejderne i arbejdstiden
- E. dosisdispensering af medicin (a la Aalborg) og borgeroplysning i at tage egen medicin
- F. "Flere friske Københavnerne" – særskilt indsats for at borgerne kan klare sig uden hjælp

- Vi foreslår, at SUF fremover organiserer ovenstående indsatser vedr. personalemangel i et program, for på den måde at sikre en tydelig strategi, mål og retning i arbejdet med tilhørende opfølgning. Dette for at sikre sig, at indsatserne implementeres i hele organisationen.



# Tak for samarbejdet!

06-12-2022

## KONTAKT

Jonatan Schloss  
Direktør  
&  
Alice Holmberg  
Chefkonsulent

T: 5055 5896

E: [alho@komponent.dk](mailto:alho@komponent.dk)



KOMPONENT™



FØLG  
MED

Hold dig fagligt opdateret med inspirerende cases fra andre kommuner og info om praksisnære kurser, konferencer, uddannelser og gratis webinarer.

Tilmeld dig nyhedsbrevet på [komponent.dk/nyhedsbrev](https://komponent.dk/nyhedsbrev)



# BILAG



# BILAG I: Kvantitativ data

Kategori	Nøgletal	Periode	Datakilde
Borgere	Andel +80-årige borgere	K42021	DST Statistikbanken: FOLKIA
	Udvikling i andel +80-årige borgere	K42021 - 2031	DST Statistikbanken: FOLKIA + FRKM122
	Andel +80-årige borgere der modtager hjemmehjælp + plejebolig	K42021 (FOLKIA) 2021 (AED21) 2021 (RESIO1)	DST Statistikbanken: FOLKIA + AED06 + RESIO1 (plejehjem, plejebolig og friplejebolig)
	Antal og andel modtagere af rehabiliteringsindsats	2019-2021	DST Statistikbanken: FOLKIA + REHAB19
	Udviklingen i antal +80 årige borgere	K12021-2032	DST Statistikbanken: FOLKIA + FRKM122
Medarbejdere	Sygefravær for udvalgte stillingstyper på ældreområdet	2019 -2021 (hele året)	KRL
	Andel +60-årige medarbejdere for udvalgte stillingstyper på ældreområdet	Nov. 2019-2021	KRL
	Andel medarbejdere på deltid for udvalgte stillingstyper på ældreområdet	Nov. 2019-2021	KRL
	Personaleomsætning for udvalgte stillingstyper på ældreområdet	Nov. 2019- 2021	KRL
	Personalesammensætning for udvalgte stillingstyper på ældreområdet	Nov. 2021	KRL
Økonomi	Udgifter til egne og eksterne vikarkorps	2019-2021	KK
Rekruttering	Prognose ift. udvalgte faggrupper for Region Hovedstaden	Primo 2021	KL's prognose
	Antal forgæves rekrutteringer	Sept. 2021 - Feb.2022	KK

## KRITERIER FOR DATATRÆK I KRL

### Udvalgte stillingstyper

Overenskomst	Stilling:	Kategori
Syge- og Sundheds-personale, basis KL	Sygeplejersker	Sygepl.
	Ernæringsassistenter	Ernæring
	Kliniske diætister/PB'ere	Ernæring
	Farmakonometer	Farmakon
Social- og sundheds personale, KL	Social- og sundhedshjælpere	SSH
	Hjemmehjælpere	SSH
	Plejehjemsassistenter	SSH
	Sygehjælpere	SSH
	Social- og sundhedsassistenter	SSA
Ergo- Fysio- og Jordemødre, basis KL	Social- og sundhedspersonale, ikke-udd.	Ufaglært
	Ergoterapeuter	Ergo
	Fysioterapeuter	Fys

### Ansættelsestyper

- Ordinært ansatte (overenskomstansatte, timelønnede og tjenestemænd dvs. excl. Elever, fleksjob og ekstraordinært ansatte)

### Kontoplanstype

- 530 - Tilbud til ældre

### Sygefraværstyper

Egen sygdom  
Arbejdsskade  
Fravær som ikke udgør en hel dag  
Egen sygdom Covid-19

# BILAG II: Kvalitativ metode til interview

Hvert interview foregik individuelt, og var berammet til 45 minutter.

Komponent førte interviewene på tre forskellige lokationer og dage, nemlig d. 25. oktober i områdekontor syd i Valby, d. 27. oktober i områdekontor nord på Østerbro og d. 9. november i Telehuset.

Vi har lagt vægt på spredning af interviewpersonerne, som SUF har udvalgt. De tæller derfor centrale som decentrale repræsentanter, samt forskellig geografi, lederniveau, ledererfaring og anciennitet i SUF .

De 16 interviewpersoner repræsenterer: Direktion, HR chef, Sekretariatschef, repræsentant for SUF MED, 2 områdechefer og 10 enhedsdriftschefer fra plejehjem og hjemmepleje (niveau 3 ledere).

Komponent førte interviewene som "semi-strukturerede kvalitative interview". Det betyder at vi har en spørgeramme, der sikrer at vi spørger alle om det samme på den samme måde, men også at vi kan følge samtalens dynamik og give plads til at interviewpersonen bidrager med sit perspektiv på temaerne.

Alle besvarelserne blev samlet i ét noteark til analyse. Inge besvarelser vægtede mere end andre.

Vi har brugt åben kodning som kvalitativ analysemetode, i hvilken vi finder mønstre i interviewpersonernes budskaber til de enkelte temaer og tager det med, som flere er optagede af.

Komponent citerer ikke enkeltpersoners udsagn og udleverer ikke rådata.



# BILAG II: Kvalitativ metode til interview

Hvert interview foregik individuelt, og var berammet til 45 minutter.

Komponent førte interviewene på tre forskellige lokationer og dage, nemlig d. 25. oktober i områdekontor syd i Valby, d. 27. oktober i områdekontor nord på Østerbro og d. 9. november i Telehuset.

Vi har lagt vægt på spredning af interviewpersonerne, som SUF har udvalgt. De tæller derfor centrale som decentrale repræsentanter, samt forskellig geografi, lederniveau, ledererfaring og anciennitet i SUF .

De 16 interviewpersoner repræsenterer: Direktion, HR chef, Sekretariatschef, repræsentant for SUF MED, 2 områdechefer og 10 enhedsdriftschefer fra plejehjem og hjemmepleje (niveau 3 ledere).

Komponent førte interviewene som "semi-strukturerede kvalitative interview". Det betyder at vi har en spørgeramme, der sikrer at vi spørger alle om det samme på den samme måde, men også at vi kan følge samtalens dynamik og give plads til at interviewpersonen bidrager med sit perspektiv på temaerne.

Alle besvarelserne blev samlet i ét noteark til analyse. Inge besvarelser vægtede mere end andre.

Vi har brugt åben kodning som kvalitativ analysemetode, i hvilken vi finder mønstre i interviewpersonernes budskaber til de enkelte temaer og tager det med, som flere er optagede af.

Komponent citerer ikke enkeltpersoners udsagn og udleverer ikke rådata.





# BILAG III: Beregningsforudsætninger for arbejdskraftsprognose

- Der tages udgangspunkt i den aktuelle balance (primo 2021). Det vil sige, at eventuel mangel/overforbrug (fx som følge af Corona) ikke er indregnet.
- Måleenheden er antallet af beskæftigede. En beskæftiget er en person med minimum 18,5 timers ugentlig arbejdstid i samme job. Der er altså ikke nogen korrektion for udvikling i fuldtid/deltid, sygefravær mv.
- Der skelnes ikke mellem kommunale/ikke-kommunale job. Det er den samlede efterspørgsel som præsenteres.
- De beskæftigede er karakteriseret af deres seneste uddannelse fremfor deres stillingsbetegnelse. En SOSU-uddannet ansat som pædagogmedhjælper betragtes altså som værende SOSU.
- Efterspørgslen er bestemt af befolkningsudviklingen, således at der i fremtiden er antal brugere per personale som i januar 2021. Dog er der for SOSU og sygeplejersker taget højde for at befolkningen bliver sundere (pba. år til død korrektion).
- Effekterne af højere pensions- og efterlønsalder er indregnet
- Der er indregnet en effekt af mellemregionale på baggrund af de seneste års tendenser.
- Videre uddannelser til andre uddannelser følger de historiske mønstre. Akademi-, diplom- og masteruddannelser indgår ikke som videre uddannelse. En sygeplejerske med supplerende lederuddannelser er således fortsat sygeplejerske, mens en SOSU, som bliver sygeplejerske, tæller som sygeplejerske.
- Udbuddet er baseret på en fastholdelse af nedenstående mønster ift. nye studerende/nyuddannede årligt.

	Hele landet
Nystartede sygeplejerskestuderende som i 2020	4.012
Nyuddannede SOSU'erne som i 2017	5.222

- Ved fremskrivninger af udbud og efterspørgsel efter arbejdskraft vil forskellige beregningsforudsætninger give meget forskellige resultater. I SUFs egen personalepolitiske redegørelse lægges der fx vægt på eksisterende ubalancer og frafald på sygeplejerskeuddannelsen. Dermed når SUFs egen prognose frem til en betydeligt mangel på sygeplejersker. At SUFs egen prognose er "værre" mht. sygeplejersker vurderes dog ikke at have betydning for denne rapport's handlingsanbefalinger.

# BILAG IV: Data vedr. socioøkonomiske udgiftsbehov 2022

06-12-2022



KOMPLEMENT

Kilde (tabel 3.2): [Kommunal udligning og generelle tilskud 2022 \(im.dk\)](#)

# BILAG V: Antal medarbejdere - 2021

06-12-2022

Stillingskategori	Personer	Antal personer på heltid	Antal personer på deltid	Antal personer timeløn	Fuldtids-beskæftigede
Sygeplejersker	657	252	360	45	547
Social- og sundhedsassistenter	1487	371	1001	115	1204
Social- og sundhedshjælpere	1994	456	1333	205	1532
Social- og sundhedspersonale, ikke-udd.	1516	77	399	1040	262
Ergoterapeuter	90	48	39	3	66
Fysioterapeuter	67	41	26	0	59
Farmakonomer	2	2	0	0	2
Ernæring	121	63	48	10	3
<b>I alt</b>	<b>5934</b>	<b>1310</b>	<b>3206</b>	<b>1418</b>	<b>3674</b>

