



Notat

Forslag om videreførelse af centralt finansierede seniorordninger i SUF i BU27

10. marts 2026

Edoc-sagsnummer
2026-0102462

F2 sagsnummer
2026 - 5990

Sagsbehandler
Janne Mølhøj Sichlau

Som en del af udmøntningen af pulje til fastholdelse og rekruttering i budget 2023 blev der i Sundheds- og Omsorgsudvalget afsat 7,3 mio. kr. årligt (2027-pl) i 2023-2026 til bedre fastholdelse af seniorer. I forbindelse med bevillingsudløbet foreslår forvaltningen, at midlerne til bedre fastholdelse af seniorer videreføres i budget 2027, og at midlerne målrettes central finansiering af seniorordninger.

Seniorområdet er et vigtigt element i SUFs 'Strategi for håndtering af arbejdskraftmangel', hvor målsætningen er at øge den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder for SOSU-medarbejdere og sygeplejersker med ét år frem mod 2030. Den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder for 60+ årige medarbejdere i SUF er steget fra 64,4 år i 2022 til 64,6 år i 2025. Udviklingen går altså i den rigtige retning, men der er stadig et stykke til mål.

SUFs seniorindsatser 2023-2026

I 2023-2026 har SUF anvendt de afsatte seniormidler til en række forskellige seniorindsatser, hvor nedenstående er de væsentligste:

- Pulje til seniorordninger
- Seniorbonus
- Seniorsamtaler
- Seniornetværk
- Seniorkonference.

Forvaltningen har netop fået gennemført en ekstern evaluering for at få vurderet effekten af seniorindsatserne. Evalueringsrapporten er vedlagt som bilag 1. Evalueringen viser, at SUFs seniorordninger er den indsats, der har den største isolerede effekt på seniormedarbejderen beslutning om at blive længere på arbejdsmarkedet.

Forvaltningen foreslår på den baggrund, at midlerne til seniorindsatser videreføres i budget 2027 og målrettes pulje til central finansiering af seniorordninger.

SUFs nuværende seniorordninger

SUF har to typer af ordninger:

- 60+ årige kan gå ned i tid (selvfinansieret) og fastholde pensionsindbetaling
- 65+ årige medarbejdere kan gå op til 8 timer ned i tid med 75% lønkompensation og fastholde pensionsindbetaling.

Målgruppen for ordningerne er sygeplejersker, SOSU-hjælpere og SOSU-assistenter i SUFs borgernære enheder, herunder medarbejdere i disse faggrupper, der flytter fra Socialforvaltningen (SOF) til SUF i forbindelse med ressortændringerne. Begrundelsen for at målrette seniorordningerne til disse faggrupper er, at det er disse tre faggrupper, der er størst mangel på frem mod 2035, som beskrevet i Personalepolitisk Redegørelse 2025.

I 2027 udgør budgetmidlerne til seniorindsatser 7.298.000 kr. (p/l reguleret). Forvaltningen foreslår, at midlerne fremover fordeles med 7.010.000 kr. til pulje til seniorordninger og 288.000 kr. til administration af ordningerne. Denne ramme giver mulighed for at øge antallet af seniorordninger, så op til 25% af målgruppen¹ kan indgå en centralt finansieret seniorordning (i 2026 har 17% af målgruppen en centralt finansieret seniorordning).

Forvaltningen fortsætter med at understøtte afholdelse af seniorsamtaler i SUF, da evalueringen viser, der ligger et stort potentiale for at holde længere på seniormedarbejdere, hvis samtalerne afholdes. Dette kræver ikke særskilt finansiering.

Vurdering af nuværende seniorindsatser

I forhold til de øvrige seniorindsatser (seniorbonus, seniornetværk, og seniorkonference) har evalueringen ikke påvist nogen direkte effekt ift. at øge den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder. Derfor anbefaler forvaltningen ikke, at disse indsatser videreføres. Bortfaldet af seniorbonus kan muligvis opfattes som demotiverende for medarbejdere, der har fået seniorbonus i de foregående år eller som har set frem til seniorbonus. Seniorbonus er blevet udbetalt til medarbejdere på 65 år og derved som et årligt engangstillæg i perioden 2023-2026.

Siden SUF indførte seniorbonus i 2023, er der imidlertid indført nationale tiltag, som gør det mere attraktivt for seniorer at blive længere på arbejdsmarkedet. Det drejer sig om forhøjelse af beskæftigelsesfradraget for seniorer, ændring i reglerne om modregning af folkepension samt den nationale skattefri seniorpræmie. Tiltagene beskrives kort

¹ 60+ årige sygeplejersker, SOSU-assistenter og SOSU-hjælpere i borgernære enheder.

nedenfor. Det vurderes, at de nationale tiltag kan kompensere for, at SUF ikke længere udbetaler seniorbonus.

Nationale tiltag for seniormedarbejdere

Senest er det i finanslov 2026 besluttet at øge beskæftigelsesfradraget for seniorer, så seniorer i arbejde fremover kan få det ekstra beskæftigelsesfradrag 5 år før folkepensionsalderen. Derudover forhøjes fradrags-satsen, så det maksimale fradrag øges fra 6.100 kr. til 37.000 kr. i 2026-2028².

I juni 2023 blev reglerne for modregning af folkepension ændret, så arbejdsindkomst ikke længere medfører fradrag i folkepensionens grundbeløb og pensionstillæg.

I 2019 blev der indført en national skattefri seniorpræmie for at fremme, at seniorer bliver længere på arbejdsmarkedet. Seniorpræmien er løbende blevet forbedret, og udbetales nu i to år, hvis medarbejdere arbejder efter folkepensionsalderen. Seniorpræmien udgør et engangsbeløb på 56.327 kr. i det første år og 33.517 kr. i det andet år man arbejder efter folkepensionsalderen.

² Ændringerne er ikke vedtaget i Folketinget endnu, og Folketingets lovgivningsarbejde er sat på pause indtil folketingsvalget er overstået.



EVALUERING AF SENIORINDSATSER

Københavns Kommunes Sundheds- og
Omsorgsforvaltning
Februar 2026

Rapport udgivet af Nordic Healthcare Group

Udarbejdet af:

Partner Marie-Louise Mølbak og Rune Puggaard
Chefkonsulent Gry Grundtvig
Seniorkonsulent Frederikke Lemvigh-Müller
Juniorkonsulent Ameerah Amaani Chaudhry

SAMMENFATNING

Dette kapitel præsenterer de væsentligste resultater af evalueringen af seniorindsatser i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF) i Københavns Kommune. Evalueringen er gennemført med henblik på at vurdere betydningen af SUFs seniorindsatser for trivsel, arbejdsglæde og fastholdelse blandt seniormedarbejdere samt at pege på, hvordan indsatsen fremadrettet kan styrkes i lyset af den aktuelle arbejdskraftsudfordring. Evalueringen er foretaget af Nordic Healthcare Group (NHG) på vegne af SUF.

I det følgende sammenfattes først evalueringens vigtigste konklusioner, dernæst præsenteres supplerende fastholdelsesgreb, der rækker ud over de eksisterende seniorindsatser, og til sidst præsenteres fremadrettet anbefalinger og prioritering til SUF.

Konklusioner – evalueringens vigtigste fund

Evalueringen viser, at SUFs seniorindsatser samlet set bidrager positivt til både trivsel, arbejdsglæde og fastholdelse blandt seniormedarbejdere. Seniorindsatserne adresserer forskellige behov – fra dialog og refleksion til fleksibilitet, økonomiske incitament og fællesskab – og deres samlede effekt styrkes, når de introduceres og anvendes i sammenhæng.

De centralt finansierede seniorordninger fremstår som den indsats med størst direkte betydning for medarbejdernes beslutning om at blive længere på arbejdsmarkedet. Seniorordningerne giver mulighed for reduceret arbejdstid og fastholdt pensionsindbetaling og opleves som et konkret redskab til gradvis tilpasning af arbejdslivet.

Fastholdelsestillægget har en mere begrænset og differentieret betydning og fungerer især som økonomisk supplement og organisatorisk anerkendelse for en del seniormedarbejdere – særligt blandt lavere lønnede faggrupper – men sjældent som en selvstændig fastholdelsesfaktor.

Samtidig viser evalueringen, at mange seniormedarbejdere endnu ikke har truffet en endelig beslutning om tilbagetrækning. En stor del befinder sig fortsat i en overvejelsesfase, hvilket peger på et betydeligt potentiale for, at SUF gennem tidlig dialog, tydelig kommunikation og relevante tilbud kan påvirke tilbagetrækningsalderen i positiv retning.

Effekten af seniorsamtaler, seniorordninger og økonomiske incitament styrkes, når de understøttes af en organisatorisk kultur, hvor seniormedarbejdere oplever sig anerkendt som erfarne og værdifulde bidragydere til opgaveløsningen. Evalueringen viser samtidig, at dialogbaserede indsatser som seniorsamtaler og seniornetværk i højere grad fungerer som indirekte fastholdelsesgreb, der understøtter refleksion, trivsel og motivation, fremfor som direkte årsag til længere tilknytning.

Lederperspektivet viser, at fastholdelse altid skal balanceres med hensyn til drift, opgaveløsning og retfærdighed i medarbejdergruppen. Seniorindsatser fungerer bedst, når der er klare organisatoriske rammer, tilstrækkelig bemanning og tydelig forventningsafstemning. Samtidig viser evalueringen, at det i praksis primært er anvendelsen af seniorordningerne, der kræver en konkret ledelsesmæssig afvejning, mens andre indsatser enten skal tilbydes alle eller tildeles efter faste kriterier.

I kontrast til lederperspektivet oplever nogle seniormedarbejdere, at dialogen om seniorbehov kan være forbundet med usikkerhed eller en følelse af at være til besvær. Dette kan medføre tilbageholdenhed i forhold til at benytte indsatserne, selv når de kunne understøtte trivsel og fastholdelse. I enkelte tilfælde kan manglende dialog føre til tidligere tilbagetrækning, hvilket indebærer risiko for tab af erfaring og kontinuitet.

På den baggrund peger evalueringen på, at anerkendelse, tryghed og en inkluderende kultur omkring seniorlivet er mindst lige så afgørende for fastholdelse som de konkrete indsatser i sig selv. Ledelsen spiller en central

rolle i at skabe tydelig kommunikation, legitimere fleksibilitet og understøtte en åben dialog om seniorarbejdsliv.

Samlet set viser evalueringen, at SUF står stærkt som seniorarbejdsplads, men at seniorindsatsernes fulde potentiale først realiseres, når organisatoriske rammer, ledelsesadfærd og kultur trækker i samme retning – mod en arbejdsplads, hvor seniormedarbejdere føler sig anerkendt, inkluderet og støttet i at skabe et bæredygtigt arbejdsliv i de sene karriere år.

Supplerende fastholdelsesgreb ud over de eksisterende seniorindsatser

Ud over de centrale seniorindsatser peger evalueringen på en række supplerende og mere praksisnære greb, som kan understøtte fastholdelsen af seniormedarbejdere i hverdagen. De kvalitative interviews med ledere, medarbejdere og tillidsrepræsentanter viser, at der lokalt i enhederne allerede arbejdes med en række tilpasninger, som kan iværksættes inden for de eksisterende rammer uden etablering af nye ordninger. Grebene opleves som fleksible, driftssensitive og let anvendelige og har potentiale til at styrke både arbejdsevne, motivation og lyst til at blive længere i arbejdslivet.

Opgavetilpasning i det daglige

Flere enheder anvender forskellige former for tilpasninger af opgaver som supplement til de etablerede seniorindsatser. Det omfatter bl.a. justeringer af de mest fysisk krævende opgaver på særligt belastede dage, øget brug af koordinerende eller dokumentationsnære funktioner i udvalgte vagter samt mulighed for at tilrettelægge ruter og arbejdsgange med mindre fysisk belastning. Grebene skaber kortvarig aflastning uden at ændre rolle eller ansættelsesforhold og kan hjælpe medarbejdere med at bevare arbejdsevnen.

Fleksibel arbejdstilrettelæggelse

En central drivkraft for mange seniorer er muligheden for at påvirke arbejdstiden. Interviews viser, at fleksible mødetider, mulighed for kortere dage, bytte vagter internt og større indflydelse på egen vagtplan har tydelig

betydning for, om seniormedarbejdere kan og vil blive længere i jobbet. For enkelte enheder fungerer løsninger som delte stillinger, faste fridage eller ugentlige "lette dage" som bæredygtige fastholdelsesgreb. På enheder med mindre fleksibilitet – f.eks. 3-holdsskift eller meget borgernære funktioner – anvendes disse greb i mindre omfang.

Tidlige og korte forventningsafklaringer

En gennemgående pointe i de kvalitative interviews er behovet for tidlig dialog – før behovet for en egentlig seniorindsats opstår. Disse samtaler kan fungere som tidligere markører, der forebygger nedslidning og gør det muligt at etablere små justeringer, der kan have stor fastholdelseeffekt over tid.

Erfaringsroller og videndeling

På tværs af interviewene peger både ledere og seniormedarbejdere på potentialet i at bringe seniorernes erfaring i spil. Det gælder især onboarding af nye kolleger, i faglig sparring og i funktioner, hvor kontinuitet og overblik er afgørende. Flere seniormedarbejdere ønsker at bidrage med deres erfaring uden nødvendigvis at have flere opgaver; det opleves som meningsfuldt og kan styrke motivationen i de sene karriere år. Dette kræver en tydelig rammesætning, afgrænsning af rollen og sikring af, at funktionen ikke kolliderer med driftsbehovene.

Forbedret arbejdsmiljø og ergonomiske løsninger

Mange seniorer nævner fysisk belastning som en vigtig faktor for, hvor længe de kan blive i jobbet. Lokale, hurtige forbedringer i arbejdsmiljø og udstyr (f.eks. investering i bedre cykler, tasker, hjælpemidler, løfteudstyr) har en positiv effekt. Små ændringer – som fysisk træning i arbejdstiden, bedre værktøj eller støtte til ergonomisk, korrekt arbejdstilrettelæggelse – opleves som vigtige forebyggende greb.

Lokal vidensdeling for ledere

Ledere efterspørger især mere klare oversigter over eksisterende muligheder og eksempler på, hvordan andre enheder anvender fleksible løsninger. Enkle værktøjer – såsom korte oversigter, påmindelser omkring seniorsamtaler og

mulighed for sparring på tværs – vurderes at kunne styrke en mere ensartet og bæredygtig lokal praksis.

Anbefalinger fremadrettet til Sundheds- og Omsorgsforvaltningen

På baggrund af evalueringens samlede resultater anbefales det, at SUF fortsat prioriterer seniorindsatsen gennem en mere strategisk, målrettet og prioriteret tilgang, hvor ledelsesopbakning, fleksibilitet og anerkendelse udgør de bærende principper for fastholdelse af seniormedarbejdere.

Evalueringen viser, at seniorindsatserne har forskellig betydning for fastholdelse, og at effekten i høj grad afhænger af den organisatoriske forankring og den ledelsesmæssige praksis lokalt. Nedenfor præsenteres de centrale anbefalinger på baggrund af evalueringens samlede fund.

Styrket ledelsesmæssig forankring og systematiske seniorsamtaler

Evalueringen peger på, at ledelsens tilgang er afgørende for, om seniorindsatserne omsættes til praksis. Seniorsamtaler fungerer bedst, når de gennemføres tidligt, systematisk og med tydelig rammesætning. Det anbefales, at SUF:

- understøtter ledere i at gennemføre tidlige, systematiske og konstruktive seniorsamtaler
- tydeliggør, hvornår seniorsamtaler gennemføres selvstændigt, og hvornår de indgår i MUS-samtalen
- sikrer, at seniorsamtaler signalerer organisatorisk legitimitet i forhold til at drøfte seniorliv og muligheder for fleksibilitet.

Centralt finansierede seniorordninger som SUFs primære fastholdelsesværktøj

Evalueringen viser, at de centralt finansierede seniorordninger har størst direkte betydning for medarbejdernes beslutning om at blive længere på arbejdsmarkedet. Seniorordningerne fremstår dermed som et centralt element i SUFs fastholdelsesindsats.

Men ordningernes finansiering er forbundet med en strukturel usikkerhed. Midlerne bevilges for afgrænsede perioder og afhænger af politiske budgetforhandlinger, hvilket begrænser mulighederne for at sikre stabil og langsigtet finansiering. Denne ramme skaber usikkerhed om ordningernes kontinuitet og vanskeliggør langsigtet planlægning lokalt. Det anbefales, at SUF:

- fastlægger tydelige fælles rammer for anvendelsen på tværs af enheder
- reducerer lokale barrierer og uens praksis gennem klare retningslinjer og ledelsesunderstøttelse
- følger systematisk op på anvendelse og oplevet effekt
- tydeliggør, at ordningerne er frivillige og indgås i dialog mellem leder og medarbejder med hensyn til både individuelle behov og driftsmæssige rammer.

Fastholdelsestillægget kan være et målrettet anerkendelsesgreb

Fastholdelsestillægget opleves som en vigtig form for organisatorisk anerkendelse, særligt for nogle faggrupper, men fungerer sjældent som et selvstændigt fastholdelsesinstrument. Det anbefales, at SUF:

- sikrer tydelig kommunikation om kriterier og formål, så tillægget ikke fremadrettet opfattes som en generel rettighed, men har været en obligatorisk 'gulerod' i en periode
- husker at tillæg kan være et delelement i en fastholdelsesstrategi, især for lavtlønnede målgrupper.

Seniornetværk som rum for fællesskab og refleksion

Seniornetværkene vurderes som meningsfulde for deltagerne, men med begrænset udbredelse. Evalueringen peger på, at netværkene primært fungerer som et indirekte fastholdelsesgreb gennem refleksion og fællesskab. Det anbefales, at SUF:

- fortsat understøtter netværkene som et frivilligt tilbud
- overvejer tydeligere målretning og lokal forankring

- integrerer netværkstankegangen i andre aktiviteter, f.eks. seniordage eller temaforløb.

Revurdering af seniorkampagnen

Seniorkampagnen har haft begrænset effekt i forhold til rekruttering og fremstår mindre central for fastholdelsesindsatsen. Det anbefales derfor, at SUF:

- justerer, nedtoner eller gentænker seniorkampagnen, hvis den skal videreføres
- prioriterer interne fastholdelsesindsatser frem for brede rekrutteringsaktiviteter målrettet seniorer.

Fleksible løsninger som strategisk investering

Evalueringen viser, at fleksibilitet i arbejdstid, opgaveindhold og arbejdsmængde er en central drivkraft for fastholdelse. Flexibilitet bør derfor forstås som en organisatorisk praksis frem for individuelle særordninger. Det anbefales, at SUF:

- understøtter lokale, fleksible løsninger inden for tydelige organisatoriske rammer
- styrker synligheden af fleksible muligheder gennem seniorsamtaler, eksempler fra praksis og målrettet kommunikation
- arbejder for, at fleksibilitet opleves legitimt og retfærdigt på tværs af enheder.

Samlet perspektiv

Samlet set anbefales det, at SUF koncentrerer ressourcerne om de seniorindsatser, der har størst dokumenteret betydning for fastholdelse – særligt seniorordninger og ledelsesmæssigt forankret dialog – frem for at sprede indsatsen jævnt på alle tiltag. Når ledelsesopbakning, fleksibilitet og anerkendelse tænkes sammen som integrerede elementer i SUFs strategiske tilgang, skabes de bedste forudsætninger for, at seniormedarbejdere både kan og har lyst til at blive længere på arbejdsmarkedet.

Evalueringen peger samlet set på en række centrale erfaringer, som er afgørende for, at seniorindsatser bidrager til øget trivsel og fastholdelse:

- **Anerkendelse er afgørende:** Seniormedarbejdere fastholdes ikke alene gennem konkrete ordninger og økonomiske incitamenter, men i høj grad gennem oplevelsen af at være værdsatte og anerkendte som erfarne og kompetente bidragydere til opgaveløsningen.
- **Ledelsen er nøglen:** Tydelig ledelsesopbakning og tidlig dialog om seniorliv skaber tryghed og øger sandsynligheden for, at seniorindsatser anvendes i praksis. Seniorsamtaler og løbende dialog fungerer især som indirekte fastholdelsesgreb, der understøtter refleksion og motivation.
- **Flexibilitet skal være legitim og organisatorisk forankret:** Flexible løsninger har størst effekt, når de opleves som en integreret del af enhedens praksis og rammesættes tydeligt, fremfor som individuelle særhensyn, som medarbejderen selv skal forhandle sig til.
- **Økonomiske incitamenter gør en forskel – men er ikke alene afgørende:** De centralt finansierede seniorordninger fremstår som det mest direkte fastholdelsesredskab, mens fastholdelsestillægget har en mere differentieret betydning og især opleves som anerkendelse for visse faggrupper. Effekten styrkes, når incitamenter kombineres med fleksibilitet og gode arbejdsvilkår.
- **Sammenhæng skaber effekt:** Seniorindsatser har størst gennemslagskraft, når de introduceres og anvendes i sammenhæng og understøttes af en fælles organisatorisk kultur, tydelige rammer og ledelsesmæssig prioritering.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. Baggrund for og formål med evalueringen	6
1.1 Baggrund for evalueringen	6
1.2 Formål med evalueringen	6
1.3 Metode	7
1.4 Analysemetode og læsevejledning	7
2. Seniorsamtaler	9
2.1 Kendskab og anvendelse af værktøjer	9
2.2 Gennemførelse og kvalitet	10
2.3 Barrierer og udfordringer	12
2.4 Betydning for fastholdelse og trivsel	12
3. Seniorordninger	15
3.1 Tilgængelighed og implementering	15
3.2 Oplevet værdi og fastholdelseeffekt	16
3.3 Driftsmæssige og organisatoriske udfordringer	18
4. Fastholdelsestillæg	22
4.1 Omfang	22
4.2 Oplevet betydning for fastholdelse	23
4.3 Usikkerhed om vilkår	24
5. Seniornetværk	27
5.1 Deltagelse og kendskab	27
5.2 Værdi af seniornetværk	28
5.3 Indflydelse på fastholdelse	28
5.4 Muligheder for udvikling og relevans	29
6. Seniorkampagne	31
6.1 Kendskab og aktivitet	31
6.2 Relevans og formål med kampagnen	32
6.3 Motiverede elementer og styrker ved kampagnen	32
6.4 Medarbejdernes reaktioner og respons	32
7. Samlet vurdering og tværgående fund	35
7.1 Effekter og medarbejdernes oplevelser	35
7.2 Synergier mellem indsatserne og vejen videre for SUFs seniorindsats	37
8. Bilag: Metode	40
8.1 Kvantitativ undersøgelse	40
8.2 Kvalitativ undersøgelse	41
8.3 Datahåndtering og kvalitetssikring	41
8.4 Evalueringens udsigelseskraft	41
8.5 Evalueringsdesign, baseline og afgrænsning	41

1. Baggrund for og formål med evalueringen

1.1 Baggrund for evalueringen

SUF i Københavns Kommune oplever store udfordringer med at rekruttere sundhedsfaglige medarbejdere til borgernære enheder. Prognoser viser, at SUF i 2035 vil mangle omkring 2.000 sundhedsfaglige medarbejdere. Seniorområdet indgår som et vigtigt element i strategien for at afhjælpe denne mangel.

SUF ønsker at skabe rammer for et langt og godt arbejdsliv for seniormedarbejdere, så det bliver mere attraktivt at blive længere i jobbet. Målet er at øge medarbejdernes gennemsnitlige tilbagetrækningsalder med ét år frem mod 2030, hvilket skal bidrage til et større samlet arbejdsudbud. Udviklingen går allerede den rigtige vej: Ved udgangen af 2022 lå gennemsnitsalderen på 64,4 år, i 2025 var den steget til 64,6 år.

Ved budgetforhandlingerne i 2023 fik SUF afsat midler til en fireårig indsats på seniorområdet (2023-2026). Disse tiltag skal nu evalueres for at vurdere deres effekt. Seniorindsatserne understøtter strategien mod arbejdskraftmangel både direkte – ved at øge tilknytningen og tilbagetrækningsalderen – og indirekte, fordi de styrker trivsel blandt seniorarbejderne. SUFs seniorindsatser omfatter:

- Seniorsamtaler
- Seniorordninger
- Fastholdelsestillæg (seniorbonus)
- Seniornetværk
- Seniorkampagne

Alle indsatser, undtagen seniorsamtalen, udløber den 31. december 2026.

1.2 Formål med evalueringen

Formålet med nærværende evaluering er at kvalificere vurderingen af de enkelte seniorindsatser bidrag til den samlede fastholdelsesstrategi, herunder vurdere effekten af seniorindsatserne samt at skabe ny viden og læring, som SUF kan bruge fremadrettet i deres arbejde med fastholdelse.

Evalueringen bygger på en række antagelser om, hvordan de fem seniorindsatser forventes at bidrage til SUFs overordnede mål om øget fastholdelse af seniormedarbejdere. Antagelserne er listet nedenfor:

- Seniorsamtaler antages at skabe øget opmærksomhed på seniorliv og styrke dialogen mellem leder og seniormedarbejdere, hvilket på sigt kan føre til højere trivsel og fastholdelse.
- Seniorordningerne skal give seniormedarbejderne fleksibilitet og oplevet støtte, som forbedrer arbejdsglæden og motiverer seniormedarbejdere til at blive længere på arbejdspladsen.
- Fastholdelsestillægget forventes at øge motivationen for at fortsætte efter pensionsalderen.
- Seniornetværk skal styrke arbejdsglæde og reducere udbrændthed gennem fællesskab og erfaringsudveksling.
- Endelig skal seniorkampagnen bidrage til øget rekruttering af ældre seniormedarbejdere og dermed en større andel seniormedarbejdere i arbejdsstyrken.

Antagelserne illustrerer de kausale sammenhænge fra aktiviteter og output til kortsigtede effekter som øger trivsel og motivation – og videre til den langsigtede effekt: at flere seniormedarbejdere fastholdes i SUF, og den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder øges.

Evalueringens resultater skal bidrage med viden om:

- Seniormedarbejdernes og ledernes oplevede effekt af seniorindsatserne
- Organisationens kendskab til ordningerne
- Hvilke faktorer der henholdsvis hæmmer og fremmer udbredelsen af indsatserne

Evalueringen skal give SUF et solidt grundlag for at forstå, hvordan indsatserne fungerer i praksis, og hvor der er behov for justeringer. Evalueringen vil dermed understøtte SUFs arbejde i relation til fastholdelsesstrategien og sikre, at fremtidige tiltag målrettes de områder, hvor de har størst effekt.

1.3 Metode

Evalueringen er gennemført på baggrund af en kombination af kvantitative og kvalitative datakilder med henblik på at skabe overblik og opnå dybdegående indsigt.

Den kvantitative undersøgelse består af to spørgeskemaundersøgelser: én målrettet ledere i relevante enheder og én målrettet seniormedarbejdere. Spørgeskemaerne belyser kendskab til seniorindsatserne, oplevet effekt samt faktorer, der påvirker deres udbredelse og anvendelse. I alt har 27 ledere besvaret spørgeskemaet (svarprocent 61 %), mens 307 seniormedarbejdere har besvaret spørgeskemaet (svarprocent 38 %).

Den kvalitative undersøgelse har haft til formål at opnå en mere nuanceret forståelse af seniormedarbejdernes og ledernes erfaringer med seniorindsatserne. Undersøgelsen er baseret på interviews med:

- Ti seniormedarbejdere
- Seks ledere

- Ét fokusgruppeinterview med to fællestillidsrepræsentanter

De interviewede medarbejdere og ledere er rekrutteret på baggrund af deres tilkendegivelse i spørgeskemaundersøgelsen og efterfølgende tilfældigt udvalgt af SUF, fællestillidsrepræsentanter er ligeledes udvalgt af SUF.

Derudover er tidligere datagrundlag inddraget som supplement til evalueringen, herunder spørgeskemaundersøgelse til medarbejdere i SUF fra 2022, monitoreringstal, trivselsundersøgelse samt evaluering af seniornetværket.

Se mere om metode og dataindsamling i bilag A.

1.4 Analysemetode og læsevejledning

Dataindsamlingen kombinerer kvantitative og kvalitative datakilder, som beskrevet ovenfor. Der er således tale om en mixed methods-analyse, hvor evalueringens fund og konklusioner er baseret på en samlet analyse af de to datakilder.

I evalueringen fremstilles fund og pointer med formuleringer som f.eks. ”seniormedarbejderne vurderer”, ”flere seniormedarbejdere angiver”, ”enkelte ledere udtrykker bekymring for” mv. Disse formuleringer omfatter fund fra både spørgeskemaundersøgelsen og interviews og angiver således pointer og udsagn, der går på tværs af datakilderne. I de tilfælde, hvor fundet kun er baseret på den ene datakilde, refereres der direkte til den pågældende datakilde.

Interviewcitater anvendes i analysen for at give kontekst og dybde til evalueringens fund. Procentsatser referer altid til spørgeskemaundersøgelsernes data og anvendes til at give forståelse for hvor udbredt et synspunkt eller en holdning blandt de interviewede.

SENIORSAMTALER

2. Seniorsamtaler

I dette kapitel præsenteres resultaterne af evalueringen vedrørende seniorsamtaler. Fokus er på, i hvilket omfang seniorsamtaler afholdes, samt ledernes og medarbejdernes oplevelse af dem. Derudover belyses kvaliteten af seniorsamtalerne, om SUFs værktøjer til samtalen anvendes som tiltænkt, og om værktøjerne vurderes som relevante.

Sammenfatning

Seniorsamtalen er velkendt blandt ledere, men endnu ikke fuldt implementeret på tværs af enhederne. Evalueringen viser, at samtalen har størst effekt, når den afholdes som et selvstændigt element i et tydeligt rammesat og trygt rum. Flere medarbejdere oplever, at seniorsamtalen bliver uklar, når den indgår som en del af MUS-samtalen, og at centrale seniorrelaterede emner i den forbindelse risikerer at drukne.

Samtidig viser evalueringen, at samtalen af driftshensyn ofte integreres i MUS-samtalen, og at den her betragtes som et vigtigt element deri, når medarbejdere når et vist sted i arbejdslivet. Evalueringen peger dog på, at barrierer som travlhed, uens praksis og manglende struktur medfører, at ikke alle medarbejdere oplever at få tilbudt en seniorsamtale – hverken som selvstændig samtale eller som en del af MUS-samtalen. Dette peger på et behov for tydeligere rammer og kommunikation samt øget ledelsesopbakning for at realisere seniorsamtalens fulde potentiale.

Om seniorsamtalen – formål og rammer

Seniorsamtalen er en dialog mellem leder og medarbejder om, hvordan et godt og bæredygtigt seniorarbejdsliv kan tilrettelægges¹. Samtalen tilbydes første gang, når medarbejderen er mellem 58-60 år, og derefter én gang årligt. Ifølge *Rammeaftale som seniorpolitik* kan samtalen enten afholdelse

selvstændigt eller indgå som en del af MUS-samtalen. Samtalen er frivillig, men lederen har ansvar for at tage initiativ. Samtalen kan skabe rum for drøftelser vedrørende:

- Tilpasning af arbejds- og opgavetilrettelæggelsen
- Fastholdelse på arbejdspladsen
- Tilbagetrækning
- Arbejdsglæde og motivation
- Ønsker til job- og karriere som seniormedarbejder

2.1 Kendskab og anvendelse af værktøjer

Evalueringen viser, at 88 % af lederne kender SUFs seniorsamtaléværktøjer, men kendskab omsættes ikke altid til sikker brug. Flere medarbejdere oplever, at de selv skal tage initiativet til at få en seniorsamtale, da nogle ledere ikke er forberedt på dialogen, hvilket skaber forskellig praksis.

Spørgeskemaundersøgelsen fra 2025 blandt medarbejderne viser, at 56 % vurderer, at deres ledere i høj eller i meget høj grad er kvalificerede til at gennemføre samtalerne. Dette indikerer, at der fortsat er behov for styrket ledelsesopbakning og en mere systematisk tilgang til samtalerne.

Samtidig viser de kvalitative interviews, at mange seniormedarbejdere holder sig tilbage i forhold til at få en seniorsamtale på grund af usikkerhed om, hvordan deres ønsker modtages.

"Jeg opfordrer alle til at tage en snak med deres leder, men mange tøver af frygt for at stille krav – derfor bør ledelsen være proaktiv i samtaler med"

¹ Medarbejder- og lederguide til seniorsamtalen, SUF, Københavns Kommune

seniormedarbejdere."

(Medarbejder)

Flere seniormedarbejdere oplever usikkerhed i forhold til, hvad de må spørge deres leder om, og nogle er bekymret for at udtrykke deres ønsker og behov af frygt for at virke "besværlige". Denne usikkerhed kan resultere i, at nogle medarbejdere tilbageholder spørgsmål eller undlader at bede om støtte, selvom det kunne gavne både deres trivsel og arbejdets kvalitet. Derudover kan det skabe en følelse af afstand mellem ledelse og medarbejdere, hvilket gør det sværere at opbygge tillid og åben kommunikation.

"Man skal være meget stærk for at kunne have samtalen med sin leder, fordi man skal kunne være i, at det besværligt at man skal tage hensyn. Man bliver desværre hele tiden mindet om, at man er besværlig, og det er irriterende når seniorerne har særlige ordninger."

(Medarbejder)

Tillidsrepræsentanterne oplever stor variation i, hvordan seniorsamtaler håndteres. Travlhed og mange opgaver gør, at samtalerne ofte nedprioriteres, og information kan virke overvældende. Lederne har brug for konkrete værktøjer, f.eks. digitale påmindelser, for at sikre, at samtaler afholdes. Vejledninger bruges ikke konsekvent, og samtaler tilbydes ofte tilfældigt og uden faste rammer. Tillidsrepræsentanter minder derfor ofte lederne om at få samtalerne i kalenderen. Det er deres erfaring, at årlig opfølgning og små justeringer kan gøre arbejdspladsen mere attraktiv for seniormedarbejdere.

"Afholdelse af seniorsamtaler er en stor udfordring, måske grundet travlhed. Det er en skal-ting, men lederne glemmer det ofte... Nogle steder skal vi nærmest ud at slå dem i hovederne og sige nu skal det altså fikses."

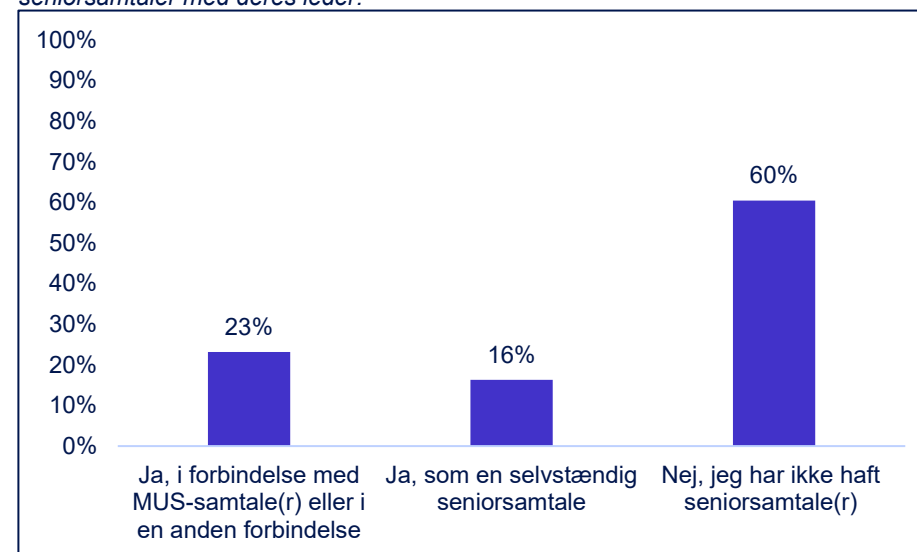
(Tillidsrepræsentant)

2.2 Gennemførelse og kvalitet

Flere ledere og medarbejdere peger på, at seniorsamtaler gennemføres i et vist omfang, men også på væsentlige forskelle i oplevelsen af, hvor systematisk og tydeligt samtalen praktiseres.

I spørgeskemaundersøgelsen fra 2025 angiver fire ud af fem ledere, at de inden for det seneste år har afholdt seniorsamtaler med seniormedarbejdere. Samtidig viser medarbejderbesvarelsene, at 60 % af seniormedarbejderne ikke oplever at have haft en seniorsamtale i samme periode (se figur 1). Forskellen indikerer et markant misforhold mellem ledere- og medarbejdere.

Figur 1: Andel af medarbejdere som har haft eller ikke har haft en eller flere seniorsamtaler med deres leder.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere i Københavns Kommune, der er 60 år eller ældre. n=306.

Data peger bl.a. på, at seniorsamtaler i vidt omfang integreres i eksisterende samtalestrukturer. Blandt de medarbejdere, der angiver at have haft en seniorsamtale, har 23 % haft samtalen i forbindelse med MUS-samtalen eller

et andet møde, mens 16 % har haft en selvstændig seniorsamtale (se figur 1).

Dette billede bekræftes af lederne, hvor 41 % oplyser, at seniorsamtalen indarbejdes i andre mødefora, mens 33 % gennemfører den som et selvstændigt møde. Den betydelige variation i form og rammesætning kan bidrage til, at seniormedarbejdere ikke nødvendigvis genkender samtalen som en egentlig seniorsamtale, selvom lederen vurderer, at den er gennemført.

Denne udfordring genfindes i tidligere målinger. SUFs spørgeskemaundersøgelse fra 2022, som blev gennemført forud for etableringen af de nuværende seniorindsatser, viste, at kun 14 % af medarbejderne dengang havde drøftet seniorarbejdsliv med deres leder, og at endnu færre havde gennemført en egentlig seniorsamtale. Blandt de seniormedarbejdere, der havde haft en samtale, oplevede kun 38 %, at den havde haft fokus på fastholdelse.

De aktuelle data fra 2025 viser en markant forbedring, hvor 40 % af seniormedarbejderne angiver, at de har haft en seniorsamtale eller drøftet seniorarbejdsliv med deres leder. Dette viser en tydelig fremgang og en positiv udvikling i retning af en mere systematisk og forventelig praksis.

Samlet peger tallene på, at praksis i 2022 var begrænset og uensartet, men at udviklingen frem mod 2025 viser en klar bevægelse mod større udbredelse og tydeligere formål med seniorsamtalen – og at der fortsat er potentiale for at styrke systematikken og kvaliteten af seniorsamtalen yderligere.

Både leder- og medarbejderdata viser, at initiativet til dialog om seniorarbejdsliv oftest tages af lederen, men at medarbejderen også i væsentligt omfang bidrager til at igangsætte dialogen. Samlet set peger resultaterne på et behov for større systematik og tydeligere rammesætning af seniorsamtalerne, herunder klar kommunikation om, hvornår der er tale om en egentlig seniorsamtale, og at denne har til formål at understøtte fastholdelse. En mere ensartet praksis – f.eks. med tydelig afklaring af,

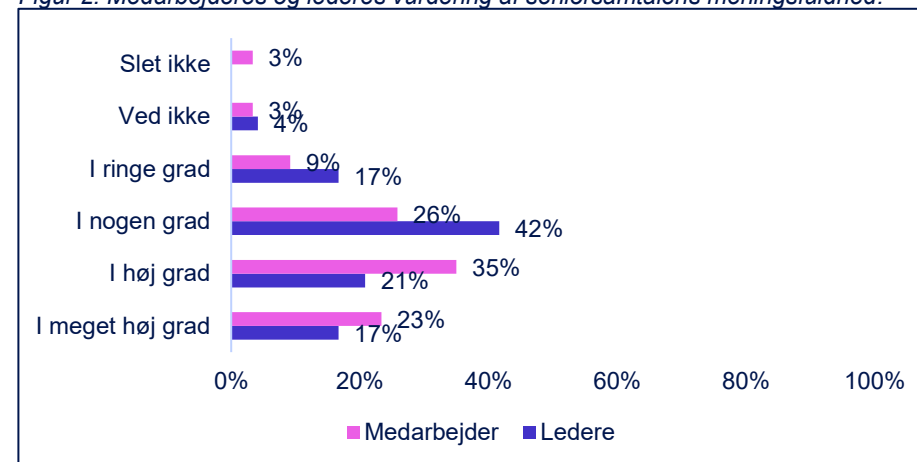
hvornår seniorforhold drøftes i MUS, eller hvornår det gennemføres som en selvstændig seniorsamtale – kan styrke kvaliteten og sikre, at alle relevante medarbejdere oplever at få tilbudt en seniorsamtale om deres seniorarbejdsliv.

Oplevet meningsfuldhed

De adspurgte medarbejdere oplever i højere grad, at samtalerne er mere meningsfulde end lederne. Blandt medarbejderne angiver 58 % i høj eller meget høj grad, at samtalen var meningsfuld, mens det samme gælder for 38 % af lederne (se figur 2).

Lederne placerer sig oftere i kategorien *"I nogen grad"*, hvilket indikerer en mere nuanceret eller varierende vurdering af samtaltens værdi. Få finder den direkte ikke-meningsfuld, og andelen af *"Ved-ikke"* svar er lav i begge grupper.

Figur 2: Medarbejderes og leders vurdering af seniorsamtalens meningsfuldhed.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere og ledere i Københavns Kommune, der er 60 år eller ældre. Medarbejdere – n=120. Ledere – n=24.

Note: For medarbejdere blev spørgsmålet besvaret af dem som svarede ja til følgende spørgsmål; "Har du haft en seniorsamtale/flere seniorsamtaler med din leder? For ledere blev spørgsmålet besvaret af dem som svarede ja til følgende spørgsmål; "Har du det seneste år afholdt seniorsamtaler med medarbejdere i din enhed, som har krav på en seniorsamtale?"

Både seniormedarbejdere og ledere fremhæver, at seniorsamtalen kan skabe klarhed om ønsker for arbejdsliv, planlægning og tilbagetrækning. Samtidig påpeger flere ledere, at det kræver forberedelse, klare rammer og mulighed for opfølgning.

"Jeg får mindet dem om, at de har mulighed for at få en seniorsamtale, og der er ting i den forbindelse som vi kan undersøge. Generelt vil jeg sige, at det med at tilrette i vores arbejdsopgaver det kan være svært et sted som her.
(Leder)

2.3 Barrierer og udfordringer

De primære barrierer i forhold til at få afholdt seniorsamtaler knytter sig til travlhed og løbende driftsprioriteringer, som betyder, at samtalerne skubbes eller helt forsvinder fra lederens opmærksomhed. Derudover har usikkerhed blandt enkelte ledere om brugen af værktøjer, seniormedarbejdernes tilbagehold i at fremsætte ønsker og forskellige organisatoriske kulturer på tværs af enheder ligeledes betydning for effektiv anvendelse af seniorsamtaler.

Flere seniormedarbejdere fortæller, at de ikke er blevet tilbudt en seniorsamtale, hvilket kan skyldes manglende kendskab til retningslinjer og muligheder hos enkelte ledere. Det kan også skyldes, at medarbejderne ikke har haft en oplevelse af at den er blevet holdt, mens 41 % af lederne i spørgeskemaundersøgelsen angiver at have drøftet det i andre mødefora. Forskellene i oplevelsen af seniorsamtalen blandt ledere og medarbejdere, som er fremkommet i evalueringen, understreger behovet for klare procedurer, bedre informationsflow til medarbejdere og en ledelsesmæssig forventningsafstemning om, at seniorsamtalen er et fast og integreret element.

"Det kan være, han ikke ved, at det er en mulighed."
(Medarbejder)

Samlet set peger evalueringen på, at barriererne primært skyldes kapacitet, struktur og organisering – og ikke manglende vilje. En mere ensartet praksis kræver derfor tydelige retningslinjer, ledelsesunderstøttelse og prioritering på tværs af enheder.

2.4 Betydning for fastholdelse og trivsel

Evalueringen viser, at seniorsamtaler kan have betydning for både trivsel og fastholdelse, men at effekten i høj grad afhænger af, hvordan og hvornår samtalen gennemføres. Seniorsamtalen har størst positiv effekt, når den foregår i et trygt og tillidsfuldt rum med plads til reel dialog om seniormedarbejderens behov, ønsker og fremtidige arbejdsliv.

Effekten synes særligt at være til stede, når initiativet til samtalen tages proaktivt af lederen, og gennemføres som en selvstændig samtale adskilt fra MUS-samtalen – enten ved to samtaler eller tydeliggjort i MUS-samtalen, samt når der sker systematisk opfølgning på de aftaler, der indgås. Blandt de medarbejdere, der i spørgeskemaundersøgelsen angiver at have haft en seniorsamtale, svarer 52 %, at samtalen har ført til konkrete ændringer i deres arbejdsliv, mens 48 % ikke har oplevet ændringer.

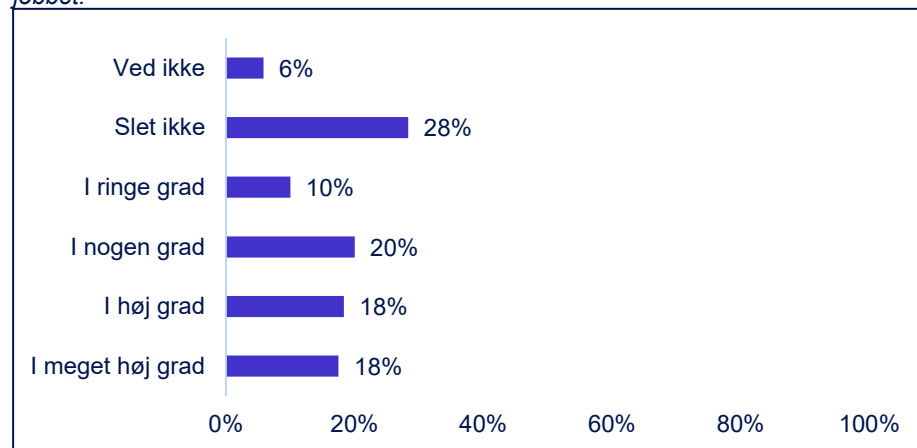
Resultatet peger på, at seniorsamtalens betydning ikke er givet i sig selv, men i høj grad afhænger af, om dialogen omsættes til handling, f.eks. i form af justeringer af arbejdstid, opgaver eller belastning.

Figur 3 viser, i hvilken grad seniormedarbejdere, der har haft én eller flere seniorsamtaler med deres leder, oplever, at samtalen har haft betydning for beslutningen om at blive længere i deres job. Der ses stor variation i vurderingerne. Samlet set angiver 56 % af medarbejderne, at seniorsamtalen i nogen, høj eller meget høj grad har haft betydning for deres beslutning om at blive længere.

Omvendt vurderer 38 %, at samtalen i ringe grad eller slet ikke har haft betydning, mens 6 % svarer, at de ikke ved det. Fordelingen understreger, at seniorsamtalen for en betydelig del af seniormedarbejderne fungerer som et

relevant fastholdelsesgreb, men også at samtalen for en stor gruppe ikke opleves som tilstrækkeligt virkningsfuld.

Figur 3: Seniorsamtalens betydning for medarbejdernes beslutning om at fortsætte i jobbet.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere i Københavns Kommune, der er 60 år eller ældre. n=120.

Note: Spørgsmålet blev besvaret af dem som svarede ja til følgende spørgsmål; "Har du haft en seniorsamtale/flere seniorsamtaler med din leder?"

De kvalitative data peger på, at tidspunktet for seniorsamtalen har væsentlig betydning for dens effekt. Flere medarbejdere giver udtryk for, at dialogen om seniorliv bør påbegyndes tidligere i karrieren og ikke først i forbindelse med eller efter det fyldte 60. år. Som en medarbejder formulerer det:

"Jeg blev 60 år i sommer. Hvis man skal have fat i folk, så er det nok en god idé at gøre det, inden folk bliver 60 år. Der er brug for noget seniorpolitik. Min nærmeste leder skal også vide, hvad det handler om og fodres et sted fra og klædes bedre på til det."

(Medarbejder)

Ovenstående citat understøtter spørgeskemadata, som peger på, at seniorsamtaler ofte gennemføres sent og med varierende tydelighed om

formål og indhold. Det peger samtidig på et behov for, at lederne i højere grad klædes på til at tage dialogen tidligt, systematisk og med et klart fastholdelsesperspektiv.

Gode råd fra ledere og seniormedarbejdere:

- **Styrk kommunikationen om eksisterende værktøjer** – mange ledere efterspørger fortsat overskuelige guides og konkrete eksempler.
- **Skab tryghed i dialogen** – tydeliggør at seniorsamtalen handler om muligheder, ikke nedsat arbejdsværdi.

SENIORORDNINGER

3. Seniorordninger

I dette kapitel præsenteres evalueringens resultater vedrørende de to centralt finansierede seniorordninger. Kapitlet fokuserer på ordningernes formål, udbredelse, den oplevede effekt samt de organisatoriske og driftsmæssige konsekvenser ved implementeringen.

Sammenfatning

Evalueringen viser, at seniorordningerne siden deres indførelse har opnået stigende anvendelse, men fortsat rummer et betydeligt uudnyttet potentiale. Ordningerne opleves som attraktive, især fordi de giver mulighed for reduceret arbejdstid og fastholdt pensionsindbetaling. Der ses en klar fastholdelseffekt blandt de medarbejdere, der får tildelt ordningerne. De største barrierer ligger primært i driftsafvikling, normering og behovet for lokale tilpasninger.

Kendskabet til ordningerne er generelt lavere blandt seniormedarbejdere end ledere, hvilket – sammen med administrative hensyn – begrænser udbredelsen. Flere ledere efterspørger derfor organisatoriske ressourcer til implementering og mulighed for fælles drøftelser om, f.eks. fleksibilitetens placering og retfærdig fordeling af hensyn til drift og team. Seniormedarbejderne efterspørger tilsvarende klarhed om ordningernes muligheder, omfang og forventninger, så dialog med lederen kan blive mere konkret og handlingsorienteret.

Om seniorordningerne – formål og rammer

SUF tilbyder to centralt finansierede seniorordninger, som enhederne kan ansøge Center for HR og Uddannelse om. Ordningerne kan tildeles for en toårig periode og omfatter fastansatte, uddannede SOSU-medarbejdere og sygeplejersker der er ansat på en SUF-enhed med borgerkontakt. Ordningerne blev indført 1. maj 2023 og udløber 31. december 2026. Pr. 1. maj 2025 blev ordningerne for de 65-årige og derved ændret til deres nuværende form, og evalueringen omfatter denne version.

Ordningerne er udformet for at give seniormedarbejdere mulighed for gradvis tilbagetrækning og bedre balancere arbejdslivet. Ordningerne omfatter:

- **Seniorordning for +60-årige:** Mulighed for at gå ned i tid for egen regning og fastholde pensionsindbetaling.
- **Seniorordning for +65-årige:** Mulighed for at gå 8 timer ned med 75 % lønkomensation og fastholdt pensionsindbetaling.

3.1 Tilgængelighed og implementering

SUF har de seneste to år styrket den interne kommunikation om seniorordningerne. I både 2024 og 2025 er der udsendt brev til samtlige medarbejdere på 60 år eller derover – både via e-Boks og arbejdsmail – med information om ordningerne. Til lederne kommunikerer der desuden løbende om seniorindsatserne gennem ugepakken, som er SUFs primære kanal til ledere, og information om seniorområdet indgår som en fast del af introduktionsdagene for nye ledere.

Baggrund og udvikling siden 2022

I SUFs egen undersøgelse fra 2022 angav 77 % af de adspurgte medarbejdere, at de ikke kendte til muligheden for en seniorordning, mens 23 % kendte til den. Kun 6 % af respondenterne havde på daværende tidspunkt indgået en seniorordning, svarende til 31 personer.

I 2022 var seniorordningen alene forankret i Rammeaftale om seniorpolitik og ikke understøttet af en fælles SUF-model. Enhederne skulle selv finansiere aftaler om nedsat tid, og der var hverken central finansiering, fælles kommunikation eller systematisk implementering. Målgruppen omfattede alle sundhedsfaglige medarbejdere over 58 år. Disse rammevilkår betød, at ordningen i praksis kun blev anvendt i få enkeltstående tilfælde, hvor en leder havde lokalt økonomisk råderum – hvilket adskiller sig markant fra de nuværende, centralt finansierede ordninger.

De nuværende seniorordninger er derimod centralt finansierede, mere tydeligt kommunikerede og målrettet SOSU-medarbejdere og sygeplejersker over 60 år. Evalueringen indikerer, at den centrale finansiering har haft betydning for udviklingen i anvendelsen, idet ordningerne i højere grad er blevet tilgængelige på tværs af organisationen. Samtidig er det væsentligt at understrege, at kendskab til og anvendelse ikke kan sammenlignes direkte

mellem 2022 og 2025, da forudsætningerne for ordningerne har været markant forskellige.

Status på anvendelse og kendskab

Pr. november 2025 havde i alt 78 seniormedarbejdere i samarbejde med deres ledere indgået aftale om en af ordningerne²:

- 26 medarbejdere benytter ordningen for 60+-årige (17 SOSU-medarbejdere og 9 sygeplejersker)
- 52 medarbejdere benytter ordningen for 65+-årige (44 SOSU-medarbejdere og 8 sygeplejersker)

Evalueringen viser, at 96 % af lederne er bekendt med seniorordningerne, mens dette gælder for 68 % af de adspurgte medarbejdere.

"Jeg kender ikke til de specifikke seniorordninger, for det er ikke kommunikeret ud, og det er en fejl."
(Medarbejder)

Kun 30 % af seniormedarbejderne har haft dialog med deres leder om seniorordninger, selvom to ud af tre vurderer, at ordningen ville være relevant for dem. Lederne vurderer omvendt i 86 % af tilfældene, at manglende interesse er årsagen til, at medarbejderne ikke har indgået en seniorordning. Forskellen i opfattelser kan både pege på et kommunikations- og implementeringsgab, men kan også afspejle forskellige forventninger til ordningernes anvendelse samt lokale driftsmæssige hensyn, hvor ikke alle ledere nødvendigvis prioriterer brugen af ordningerne. Evalueringen indikerer dermed, at gabet ikke alene handler om kendskab, men også om forskellige perspektiver på behov, muligheder og rammer.

Selvom flere seniormedarbejdere i dag indgår en aftale med deres leder om en seniorordning siden ordningernes indførelse, udgør ordningerne fortsat

kun en mindre andel set i forhold til SUFs samlede seniorarbejdsstyrke. Samlet viser tallene fra spørgeskemaundersøgelserne blandt ledere og seniormedarbejdere, at ordningerne anvendes af en stigende gruppe, men at der fortsat er et betydeligt potentiale for øget udbredelse.

3.2 Oplevet værdi og fastholdelseeffekt

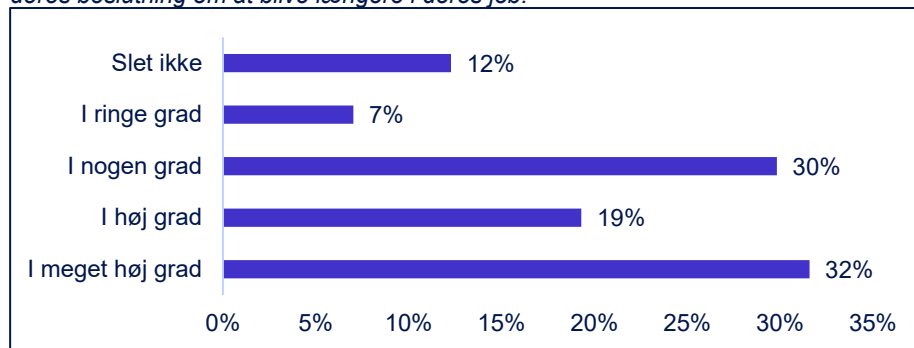
Evalueringen viser, at seniorordningerne både har høj individuel værdi og en tydelig fastholdelseeffekt. Blandt medarbejdere med en seniorordning vurderer:

- 81 %, at seniorordningerne har haft betydning for, at de er blevet længere i deres job (se figur 4).
- 63 %, at de sandsynligvis ville have valgt at gå på pension eller efterløn tidligere, hvis ordningerne ikke havde eksisteret (se figur 5).

Set i lyset af spørgeskemaundersøgelsen fra 2022, hvor brugen af seniorordninger var begrænset til 6 %, og hvor evalueringen ikke kunne påvise en fastholdelseeffekt, peger de aktuelle resultater på et markant løft i både anvendelse og oplevet værdi. Udviklingen skal dog ses i sammenhæng med, at ordningerne siden er blevet centralt finansierede, tydeligere kommunikerede og mere systematisk implementeret, hvilket har ændret forudsætningerne væsentligt.

² Lederen ansøger om at indgå en seniorordning for deres medarbejder.

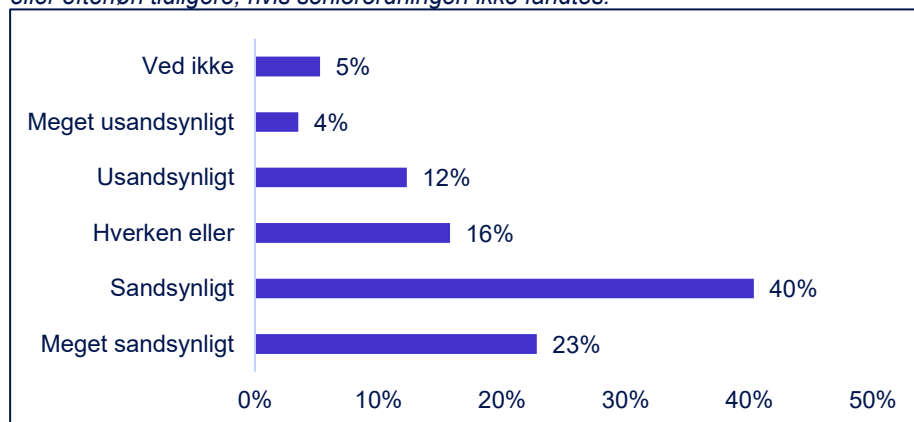
Figur 4: Medarbejdernes vurdering af i hvilken grad seniorordningen har påvirket deres beslutning om at blive længere i deres job.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere i Københavns Kommune, der er 60 år eller ældre. n=57.

Note: Spørgsmålet blev besvaret af dem som svarede ja til følgende spørgsmål; "Har du selv en af SUFs seniorordninger?"

Figur 5: Medarbejdernes vurdering af sandsynligheden for, at de var gået på pension eller efterløn tidligere, hvis seniorordningen ikke fandtes.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere i Københavns Kommune, der er 60 år eller ældre. n=57.

Note: Spørgsmålet blev besvaret af dem som svarede ja til følgende spørgsmål; "Har du selv en af SUFs seniorordninger?"

De kvalitative interviews understøtter disse resultater. Muligheden for at reducere arbejdstiden, lettelse i arbejdspress, bedre mulighed for restitution og

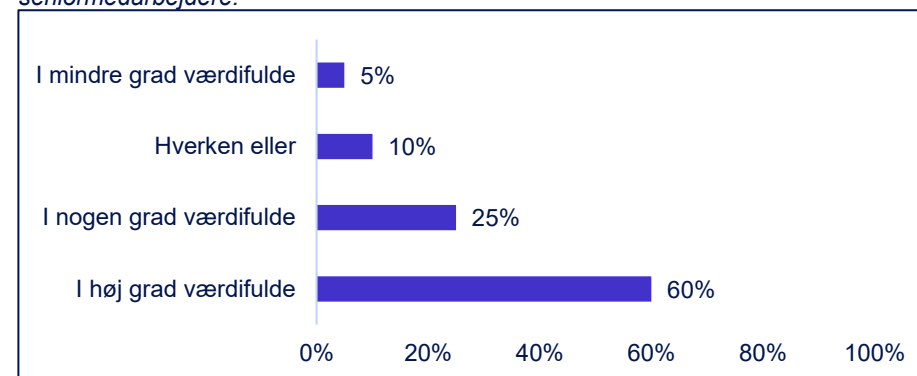
mulighed for gradvis nedtrapning hjælper seniormedarbejdere til fortsat at kunne varetage og fastholde længerevarende motivation i jobbet.

"Jeg havde brug for den fridag, for når man altid har arbejdet mange timer, så kan man godt begynde at mærke det... Jeg var klar til at gå ned i tid og få en dag for mig selv og jeg synes ordningen var et godt tilbud."

(Medarbejder)

60 % af de adspurgte ledere i spørgeskemaundersøgelsen, som aktuelt har seniormedarbejdere på en seniorordning, vurderer ligeledes, at seniorordningerne i høj grad giver værdi for seniormedarbejderne (se figur 6).

Figur 6: Lederes vurdering af værdien af de nuværende seniorordninger for seniormedarbejdere.



Kilde: Spørgeskema undersøgelse med ledere i Københavns kommune. n=20.

Note: Spørgsmålet blev besvaret af dem som svarede ja til følgende spørgsmål; "Har du aktuelt seniormedarbejdere på SUFs seniorordninger i din enhed?"

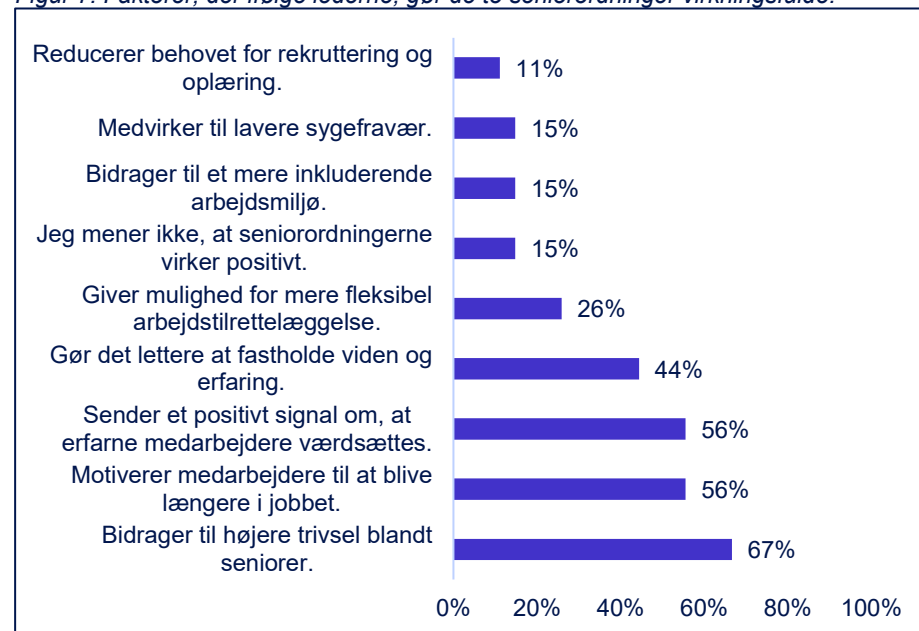
Lederne peger i nærværende spørgeskemaundersøgelse også på flere forhold der medvirker til at seniorordningerne virker positivt. 56 % vurderer, at seniorordningerne bidrager til fastholdelse (se figur 7). Seniorordningerne signalerer samtidig organisatorisk anerkendelse af erfarne medarbejdere, hvilket 56 % af lederne vurderer som væsentligt. Desuden mener 67 % af lederne, at ordningerne styrker trivslen blandt seniormedarbejderne.

"Det er klart den ordning med at gå ned i tid, det fungerer rigtig godt for mange. De trives godt i at have færre timer. Jeg har ikke noget nævneværdigt

sygefravær i min afdeling. Det er måske et også udtryk for at vi har det rigtige timeantal.”

(Leder)

Figur 7: Faktorer, der ifølge lederne, gør de to seniorordninger virkningsfulde.



Kilde: Spørgeskema undersøgelse med ledere i Københavns kommune.

Note: Spørgsmålet blev besvaret af 27 ledere (n=27). Det var muligt at vælge flere svarmuligheder.

3.3 Driftsmæssige og organisatoriske udfordringer

Implementeringen af seniorordningerne indebærer en række driftsmæssige organisatoriske udfordringer, som evalueringen viser varierer på tværs af enhederne. Lederne peger især på vanskeligheder ved at indpasse nedsat tid i en drift præget af højt aktivitetspres, komplekse opgaver og begrænset personale (se figur 8). Når flere seniormedarbejdere i samme team ønsker at indgå aftale om ordningerne, kan det skabe ubalance i opgavefordelingen og øget belastning for kollegerne.

Tillidsrepræsentanterne fremhæver tilsvarende, at en høj andel af seniormedarbejdere i samme enhed kan påvirke både drift, rekruttering og udviklingsmuligheder for øvrige medarbejdere. De understreger derfor behovet for, at seniorordningerne håndteres med blik for helheden.

”Hvis der er for mange seniorer i samme enhed, kan det gå ud over driften... Man skal passe på seniorerne, men vi skal heller ikke nedslide de andre medarbejdere der skal være her i mange år.”

(Tillidsrepræsentant)

I de kvalitative interviews forklarer medarbejderne ligeledes, at de oplever, at driftsforhold kan begrænse ledernes muligheder for at imødekomme ønsker.

”Jeg tror lederne er bange for, at de ikke kan leve op til medarbejdernes krav og ikke ved hvordan de skal løse det i praksis. Driften bremser dem og vi mangler folk hele tiden.”

(Medarbejder)

Udfordringernes omfang

Data fra lederspørgeskemaundersøgelsen peger på en række barrierer i anvendelsen af seniorordningerne blandt de ledere, der aktuelt har seniormedarbejdere på en af de to ordninger (se figur 8). Næsten halvdelen af lederne (48 %) vurderer, at driftshensyn gør det vanskeligt at tilbyde seniorordninger, mens 15 % oplever ordningerne som administrativt udfordrende, og 26 % vurderer, at de kan skabe oplevelser af ulighed mellem medarbejdere. Samtidig angiver 37 % af lederne, at de ikke oplever væsentlige udfordringer ved ordningerne, hvilket peger på en betydelig variation i erfaringerne på tværs af enheder.

Modsat vurderer 30 % af lederne, at seniorordningerne i høj grad er værdifulde for arbejdspladsen som helhed (se figur 9). Samtidig oplever omkring én ud af fire ledere, at ordningerne i mindre grad eller slet ikke er værdifulde, mens 45 % vurderer, at de i nogen grad bidrager positivt. Det understreger, at der er meget forskellige oplevelser af ordningernes værdi og

effekt. Samlet set kan disse forhold være medvirkende til, at færre seniormedarbejdere enten tilbydes eller vælger en seniorordning i nogle enheder. Evalueringen indikerer samtidig, at udfordringerne i høj grad er kontekstafhængige og varierer efter lokale forhold.

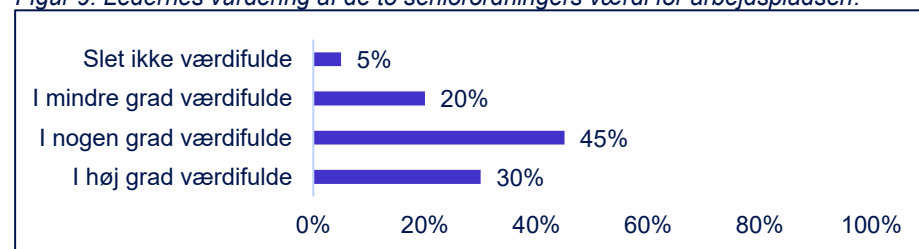
Figur 8: Ledernes oplevede udfordringer ved de to seniorordninger.



Kilde: Spørgeskema undersøgelse med ledere i Københavns kommune. n=27.

Note: Det var muligt at vælge flere svarmuligheder.

Figur 9: Ledernes vurdering af de to seniorordningers værdi for arbejdspladsen.



Kilde: Spørgeskema undersøgelse med ledere i Københavns kommune. n=20.

Note: Spørgsmålet blev besvaret dem som svarede ja til følgende spørgsmål; "Har du aktuelt seniormedarbejdere på SUFs seniorordninger i din enhed?"

Der er samtidig tydelig variation i praksis. En del ledere – 37 % – oplever få eller ingen udfordringer i implementeringen af seniorordningerne, hvilket indikerer, at nogle enheder har fundet bæredygtige løsninger. SUF kan med fordel undersøge disse enheders erfaringer og praksisser med henblik på at identificere og udbrede gode eksempler til inspiration for andre ledere.

Det skal desuden understreges, at variationen i de oplevede udfordringer kan hænge sammen med opgavernes karakter. Enheder med højt aktivitetspres, mange komplekse plejeopgaver eller specialiserede funktioner oplever typisk mindre fleksibilitet i forhold til nedsat tid eller opgavetilpasning. Omvendt kan enheder med mere selvtilrettelagt arbejde, f.eks. visse udekørende funktioner, have bedre muligheder for at integrere seniorordningerne i praksis.

Opgavetilpasning og lokale hensyn

Lederne peger på, at tilpasning af opgaver og arbejdsvilkår for seniormedarbejdere kan være særligt udfordrende i enheder med højt arbejdspress, komplekse opgaver eller begrænset organisatorisk fleksibilitet. Især i driftsintensive områder, hvor opgaveløsningen kræver kontinuerlig bemanning og specialiserede kompetencer, opleves der begrænset mulighed for at omfordele eller justere arbejdsopgaver.

"Det med at tilrette i vores arbejdsopgaver kan være svært et sted som her."
(Leder)

Selvom lederne generelt giver udtryk for et ønske om at imødekomme seniormedarbejdere og fastholde deres erfaring og kompetencer, fremhæver flere, at seniorordninger ikke kan tilbydes ubegrænset eller uden hensyn til den samlede drift. Der peges på, at individuelle tilpasninger kan få konsekvenser for øvrige medarbejdere og for teamets samlede opgaveløsning.

"Man har ikke bare carte blanche som seniormedarbejder. Jeg synes det er okay, at man som leder også kan sige nej til nogle krav. Jeg har jo 20 andre medarbejdere der vil blive påvirket, hvis jeg siger ja. Det er ikke alle der skal blive på jobbet til de er 75 år."
(Leder)

Dette illustrerer et grundlæggende ledelsesmæssigt dilemma, hvor ønsket om at fastholde seniormedarbejdere skal balanceres med hensynet til retfærdighed, arbejdsbelastning og driftsstabilitet i teamet. I nogle tilfælde

vurderes det ikke at være fagligt eller organisatorisk hensigtsmæssigt at fastholde en seniormedarbejder f.eks. ved betydelige fysiske begrænsninger, højt sygefravær eller hvis seniormedarbejderen ikke bidrager konstruktivt til kultur eller samarbejde. Seniorordningerne forudsætter således en løbende afvejning mellem individuelle behov og organisatoriske rammer.

Behov for fælles praksis og erfaringsdeling

Flere ledere efterspørger større fælles vidensdeling og tydeligere retningslinjer for, hvordan seniorordningerne kan anvendes i praksis. Særligt fremhæves behovet for fælles drøftelser i ledergrupperne, hvor erfaringer kan deles, og hvor der kan skabes større gennemsigtighed og ensartethed i håndteringen af senioraftaler på tværs af enheder.

"Jeg kunne godt have behov for oplæg og drøftelse i ledergruppen om hvor de gode erfaringer ligger og hvor man skaber gennemsigtighed og retfærdighed i forhold til de aftaler, der indgås. Skal vi have en fælles holdning på tværs og ikke bare en personlig holdning på de enkelte enheder?"

(Leder)

Evalueringen peger på, at manglen på fælles praksis kan føre til forskelligartede løsninger og oplevelsen af uensartethed, både blandt ledere og seniormedarbejdere. Samtidig kan dette øge usikkerheden hos lederne i forhold til, hvad der er legitimt og organisatorisk understøttet.

Samlet set viser evalueringen, at driftsmæssige og organisatoriske hensyn udgør en væsentlig barriere for en bredere anvendelse af seniorordningerne. Udfordringerne relaterer sig især til kapacitet og ressourcer, koordinering af opgaver, hensyn til teamets samlede belastning, manglende fælles praksis samt administrative krav. Samtidig viser variationen mellem enhederne, at der eksisterer lokale løsninger, som fungerer i praksis.

Dette indikerer et potentiale for, at SUF kan styrke anvendelsen af seniorordningerne gennem en mere systematisk opsamling og deling af erfaringer samt en tydeligere organisatorisk understøttelse. En styrket fælles praksis og klarere rammesætning vurderes at kunne mindske de driftsmæssige udfordringer og øge både anvendelsen og den oplevede effekt af seniorordningerne.

Gode råd fra ledere og seniormedarbejdere:

- **Priorité fleksible løsninger, hvor det er muligt** – behovene varierer afhængigt af jobtype. I fysisk krævende funktioner oplever medarbejdere ofte stor værdi i mindre belastning eller færre tunge opgaver, mens andre lægger vægt på tid, kontinuitet eller restitutionsdage.
- **Skab organisatorisk understøttelse af ordningerne** – lederne efterspørger tydelige kriterier, fælles praksis og støtte til at håndtere balancen mellem individuelle ønsker og driftsbehov.
- **Seniorordning kræver helhedsvurdering** – lederne fremhæver, at seniorordninger ikke er relevante for alle medarbejdere. Seniorordninger bør derfor vurderes individuelt og med hensyn til både medarbejderen og teamet.

FASTHOLDELSES- TILLÆG

4. Fastholdelsestillæg

I dette kapitel undersøges, om fastholdelsestillægget, også kendt som seniorbonus, har betydning for fastholdelsen af seniormedarbejdere, og hvilke konsekvenser det kan få, hvis ordningen bortfalder – både for seniormedarbejdernes beslutning om at blive på arbejdspladsen og for SUFs evne til at sikre stabil drift og kvalitet i opgaveløsningen.

Sammenfatning

SUF har siden 2023 udbetalt et årligt fastholdelsestillæg til medarbejdere på 65 år og derover. Formålet er at fastholde kompetencer og erfaring blandt sygeplejersker og SOSU-medarbejdere, der arbejder i borgernære funktioner. Evalueringen viser, at fastholdelsestillægget har en vis, men begrænset og differentieret, betydning for fastholdelsen. Tillægget fungerer for nogle seniormedarbejdere som et økonomisk supplement og som en symbolsk anerkendelse af erfaring og kontinuitet, men sjældent som en selvstændig fastholdelsesfaktor. Effekten synes særlig udtalt i lavtlønnede faggrupper, hvor økonomiske incitamenter kan påvirke beslutningen om at blive i job eller gå pension eller efterløn marginalt.

Samtidig viser de kvalitative interview, at kendskabet til ordningen er ujævnt – ikke alene blandt medarbejdere, men også blandt enkelte ledere – hvilket reducerer tillæggets potentielle fastholdelseeffekt. Som seniorindsats spiller fastholdelsestillægget derfor primært en rolle for de medarbejdere, der både kender til tillægget og i forvejen har mulighed for at fortsætte i jobbet. For flere seniormedarbejdere vægter forhold som fleksibilitet, opgavetilpasning, arbejdsmiljø og oplevet anerkendelse lige så højt eller højere end økonomiske incitamenter.

Om fastholdelsestillæg – formål og rammer

Fastholdelsestillægget blev indført af SUF i 2023 for at fastholde erfarne medarbejdere over 65 år i en periode med store rekrutterings- og kompetenceudfordringer. Ordningen omfatter fastansatte sygeplejersker og SOSU-medarbejdere i borgernære funktioner, der arbejder minimum 20 timer om ugen. Tillægget udbetales én gang årligt i måneden efter medarbejderens fødselsdag. For fuldtidsansatte udgør tillægget maksimalt 12.502 kr., og beløbet skales efter timetal.

Ordningen er fuldt automatiseret, hvilket betyder, at medarbejdere der opfylder kriterierne, modtager tillægget uden aktiv handling. Denne automatiserede model er valgt for at minimere administrative byrder og skal sikre, at ordningen er let tilgængelig for målgruppen.

4.1 Omfang

Fastholdelsestillægget tildeles medarbejdere på 65 år eller derover, som er månedslønnede og arbejder mindst 20 timer om ugen. For at vurdere indsatsens rækkevidde er det derfor centralt at se på målgruppens størrelse.

I 2025 havde SUF samlet set 275 månedslønnede medarbejdere på 65 år eller derover inden for de tre stor sundhedsfaglige faggrupper. Gruppen fordelte sig således ³.

- Sygeplejersker: 46
- SOSU-assistenter: 74
- SOSU-hjælpere: 138

³ Egne data fra SUF

Heraf opfyldte 240 medarbejdere kravet om 20 timer ugentligt⁴.

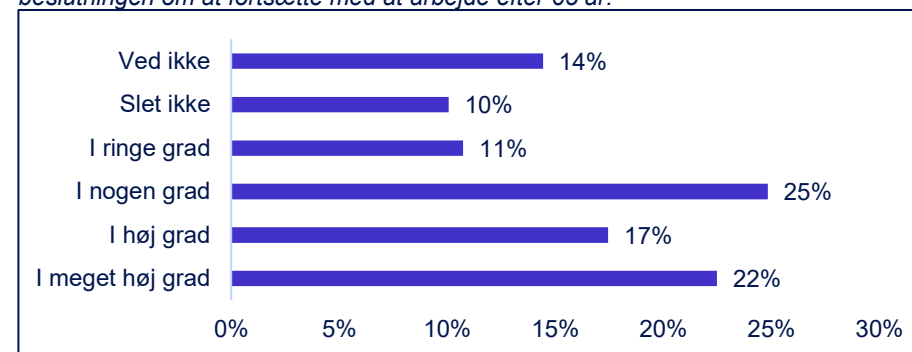
Data viser, at langt størstedelen af SUFs seniormedarbejdere på 65 år eller derover fortsat arbejder i relativt høje timetal og dermed er omfattet af fastholdelsestillægget. Det betyder, at indsatsen potentielt når størstedelen af den seniorarbejdsstyrke, der fortsat er aktivt i borgernære funktioner efter pensionsalderen.

Kendskab og potentiale

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at kun omkring halvdelen af de adspurgte seniormedarbejdere kender til SUFs fastholdelsestillæg. Det er vigtigt at bemærke, at spørgeskemaundersøgelsen omfatter medarbejdere på 60 år og derover og dermed også mange, som endnu ikke selv modtager tillægget. Det kan være en medvirkende forklaring på det relativt lave kendskabsniveau. Det må forventes, at kendskabet er højere blandt medarbejdere, der faktisk modtager tillægget.

Blandt de medarbejdere, der kender til indsatsen, vurderer knap 40 %, at tillægget i høj eller meget høj grad kan have betydning for beslutningen om at fortsætte på arbejdsmarkedet efter 65 år (se figur 10). Interviews indikerer dog, at både medarbejdere og enkelte ledere ikke altid kan skelne tydeligt mellem fastholdelsestillægget, seniordage og andre økonomiske incitamenter.

Figur 10: Medarbejdernes vurdering af fastholdelsestillæggets betydning for beslutningen om at fortsætte med at arbejde efter 65 år.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere i Københavns Kommune, der er 60 år eller ældre. n=298.

4.2 Oplevet betydning for fastholdelse

Evalueringen viser, at fastholdelsestillægget kan have betydning for nogle seniormedarbejders motivation for at blive længere på arbejdspladsen, særligt i faggrupper med relativt lav løn, hvor selv mindre økonomiske incitamenter kan få konkret indflydelse på beslutningen om at udskyde tilbagetrækning.

"Penge er virkelig en motiverende faktor. Det er det helt klart, fordi det her fag er et lavtlønsområde."
(Medarbejder)

Flere beskriver, at fastholdelsestillægget får dem til at overveje at blive lidt længere på arbejdsmarkedet, men at beslutningen i høj grad afhænger af trivsel, kollegaskab, helbred og muligheden for fleksibilitet i arbejdet.

⁴ SUFs egne data

"Jeg har hørt om bonussen. Nu har jeg det godt med at arbejde, men det giver mulighed for at overveje, om man skal blive længere. Det kunne være en gulerod, som gør, at jeg i hvert fald har overvejet om jeg skal blive længere."

(Medarbejder)

Samtidig peger flere seniormedarbejdere på, at fastholdelsestillægget ikke alene har en økonomisk betydning, men opleves som en anerkendelse af deres indsats og erfaring. Denne oplevelse af at blive værdsat har i sig selv stor betydning for motivation og arbejdsglæde – også i tilfælde, hvor det ikke er tillægget som fører til, at seniormedarbejderen bliver længere på arbejdspladsen.

"Det er rigtig superdejligt. Det er dejligt, at man føler sig værdsat, at man bliver anerkendt."

(Medarbejder)

Lederne bekræfter dette billede og vurderer ligeledes, at fastholdelsestillægget kan skubbe beslutningen om fratrædelse en smule, men sjældent står alene. Enkeltsager, hvor medarbejdere venter med at gå på pension til efter udbetalingen, forekommer, men vurderes ikke at udgøre et generelt mønster.

"Det [tillægget] sætter medarbejderne stor pris og det har betydning for om de bliver længere. Vi havde en som f.eks. blev til hun fik sin bonus udbetalt. Det har betydning for om de bliver længere i jobbet. Det er en god gulerod at have."

(Leder)

Metodisk er det dog afgørende at forstå effekten i lyset af, at ordningen er obligatorisk. Når alle berettigede medarbejdere, modtager tillægget pr. automatik, foreligger ingen reel mulighed for at observere forskelle mellem medarbejdere, der får og ikke får tillægget. Derfor hviler vurderingen af tillæggets betydning primært på medarbejders fortolkninger og udsagn, ikke

på målbar adfærdsændring. Dette understreger at eventuelle effekter skal tolkes med forbehold.

Det er samtidig væsentligt at bemærke, at når medarbejdere eksplicit bliver spurgt til fastholdelsestillægget, beskrives indsatsen næsten aldrig som uhensigtsmæssig eller overflødig. Den generelle tilbøjelighed til at tilkende tillægget positiv værdi afspejler en bred normativ opfattelse af økonomiske incitamenter som "fornuftige" eller imødekommende tiltag – også blandt medarbejdere, for hvem tillægget kan have en substantiel rolle i den faktiske beslutning om at blive længere på arbejdsmarkedet. Dette understøtter fortolkningen af fastholdelsestillægget som et supplement, som sjældent modsiges direkte, men hvis faktiske betydning varierer betydeligt.

Variation på tværs af funktioner

Evalueringen peger desuden på, at seniormedarbejdernes udbytte af de forskellige seniorindsatser varierer afhængigt af jobfunktion og arbejdsvilkår. I driftsmære og fysisk belastede funktioner prioriteres nedsat tid og opgavetilpasning højere end økonomisk bonus, mens mindre belastende funktioner opleves økonomiske incitamenter som relativt mere relevante. Dette understreger, at fastholdelsestillægget skal ses som ét element i en flerstrengt fastholdelsesindsats.

4.3 Usikkerhed om vilkår

Evalueringen peger på, at seniorordningerne – særligt muligheden for at gå ned i tid med lønkomensation – generelt vurderes som mere betydningsfulde for fastholdelsen end fastholdelsestillægget, især i enheder med højt arbejdspress eller fysisk belastning.

"Det er nok mere værdsat, at man kan gå ned i tid og at det ikke koster noget – det bidrager til at de bliver længere."

(Tillidsrepræsentant)

Interviewene viser samtidig, at fastholdelsestillægget har opnået en symbolsk og forventningsskabende betydning blandt flere seniormedarbejdere.

"Det ved de godt det eksisterer, og vi får daglige henvendelser. De føler sig nærmest snydt, hvis de ikke får dem."

(Tillidsrepræsentant)

Et central fund er desuden, at ordningen – fordi den er fuldt automatiseret og obligatorisk – ikke nødvendiggør, at medarbejdere eller ledere opsøger information om kriterier eller formål. De kvalitative interview viser, at netop denne automatisering kan føre til uklarhed om, hvem der er berettiget, og hvorfor tillægget udbetales. Den lave opsøgende adfærd betyder, at kendskabet kan være begrænset, selv blandt medarbejdere, der rent faktisk modtager tillægget.

Da ordningen kun er kendt af omkring halvdelen af medarbejderne – og kendskabet blandt ledere også varierer – må en eventuel reaktion på ændringer forventes at være heterogen. Det peger på behovet for mere ensartet, tidsaktuel og målrettet kommunikation til både medarbejdere og ledere, herunder tydelig sondring mellem fastholdelsestillæg, seniordage og seniorordninger.

Samlet set vurderes fastholdelsestillægget som et relevant, men sekundært fastholdelsesinstrument. Indsatsens obligatoriske karakter gør det vanskeligt at måle den faktiske effekt, og dens virkning afhænger i høj grad af medarbejdernes subjektive oplevelse af tillægget som anerkendelse og økonomisk støtte. Tillægget virker bedst, når det kombineres med fleksibilitet, gode arbejdsvilkår og tydelig kommunikation samt oplevet anerkendelse.

Gode råd fra ledere og medarbejdere

- **Vær opmærksom på forskelle i faggrupper** – tillægget har størst betydning for lavtlønnede medarbejdere og mindre påvirkning i grupper, hvor tilbagetrækningen ligger fast omkring 65 år.
- **Kommunikér tydeligt, at tillæg gives automatisk** – flere opdager først tillægget efter udbetaling. Tidlig og tydelig kommunikation kan styrke oplevelsen af anerkendelse.
- **Brug tillægget aktivt som supplement i dialogen om fastholdelse** – fastholdelsestillægget kan få større effekt, hvis det anvendes mere fleksibelt i konkrete fastholdelsessituationer, f.eks. som en bonus i dialogen om at blive længere og dermed et individuelt valg for den enkelte leder.

SENIORNETVÆRK

5. Seniornetværk

I dette kapitel præsenteres evalueringens resultater vedrørende seniornetværk som et tilbud til medarbejdere i SUF. Fokus er både på deltagernes oplevelser af seniornetværket og på dets betydning for trivsel, arbejdsglæde, fællesskab og overvejelser om fastholdelse på arbejdsmarkedet.

Sammenfatning

Evalueringen viser, at seniornetværk opleves som positivt og meningsfuldt af de seniormedarbejdere, der deltager. Netværket bidrager særligt til erfaringsudveksling, fællesskab og refleksion over eget seniorarbejdsliv og giver deltagerne øget viden om muligheder og rettigheder. For nogle seniormedarbejdere medvirker dette til mere kvalificerede overvejelser om tilbagerækning og kan i visse tilfælde føre til, at de vælger at blive længere i jobbet – enten af fortsat arbejdsmæssig motivation eller på baggrund af økonomiske forhold.

Tilslutningen til seniornetværket er begrænset, på trods af et relativt højt kendskab til tilbuddet. Evalueringen peger på, at den manglende deltagelse bl.a. kan skyldes netværkets placering i arbejdstiden, som kan gøre det vanskeligt at forlade driften, samt et begrænset oplevet behov og høj lokal arbejdsbelastning. Samtidig fremstår lokale initiativer og netværk som en mulig vej til øget relevans og engagement. Samlet set tyder evalueringen på, at seniornetværket har størst effekt, når det er synligt og opleves som relevant, når seniormedarbejdere kan frigøres fra driften for at deltage i arbejdstiden, og når organiseringen understøtter både deltagere og lederes hverdag.

Om seniornetværk – formål og rammer

Seniornetværket er et afklaringsforløb om seniorarbejdslivet for medarbejdere på 60 år og derover, primært i borgernære funktioner. Formålet er at skabe et trygt rum for erfaringsudveksling og refleksion over fremtidige planer, herunder både muligheder for fortsat arbejdsliv og overgangen til pension. Deltagerne præsenteres for oplæg, sparring og konkrete værktøjer. Kursusdagene i netværket foregår i arbejdstiden. Netværkene faciliteres af en ekstern konsulent.

5.1 Deltagelse og kendskab

Seniornetværket blev gennemført som to forløb i 2024 og to forløb i 2025. De første to hold, der blev afviklet i 2024, bestod af fire kursusdage af 2–3 timers varighed med henholdsvis 11 og 10 deltagere. På baggrund af deltagernes anbefalinger blev formatet fra 2025 omlagt til to hele kursusdage, hvilket er blevet positivt modtaget. De næste to hold, som blev afviklet i 2025, havde henholdsvis 11 og 7 deltagere. Samlet set har 39 medarbejdere deltaget i seniornetværket i perioden 2024–2025, og 17 medarbejdere er aktuelt tilmeldt tre planlagte forløb i 2026.⁵

En tidligere evaluering af seniornetværket blandt netværksdeltagerne viste, at seniornetværket opleves som relevant, meningsfuldt og udbytterigt – alle deltagere fandt det relevant, 81 % ville anbefale det, og 81 % oplevede personligt udbytte. Kommunikationen og lederopbakningen varierede, mens rammerne generelt blev vurderet positivt (90 % tilfredshed blandt deltagere). Seniornetværket bidrog til fastholdelse, hvor 19 % besluttede at blive længere, og øvrige fik øget afklaring om fremtidige valg.

I nærværende evaluering viser spørgeskemaundersøgelsen at 60 % af medarbejderne kender til netværket, men kun 9 % har deltaget. Blandt lederne er kendskabet højere: 63 % er bekendte med tilbuddet, og 77 % har henvist eller opfordret seniormedarbejdere til at deltage i seniornetværket.

⁵ Egne data fra SUF

Seniornetværket afvikles i arbejdstiden. For medarbejdere med aften- eller nattevagter kan deltagelse dog i enkelte tilfælde falde uden for normal arbejdstid. Evalueringen viser, at deltagelsen i seniornetværket kan hæmmes af både travlhed, borgernære opgaver og individuelle præferencer. Nogle oplever ikke behov for netværk, mens andre har svært ved at deltage i praksis på grund af vagtplaner og prioritering af driften.

I interviewene henviser enkelte medarbejdere til en seniorkonference afholdt i december 2025. Denne konference er ikke en del af seniornetværket, men enkelte oplæg om seniorliv og erfaringer blev også fremhævet her som inspirerende blandt deltagerne.

5.2 Værdi af seniornetværk

Evalueringen viser, at seniornetværket blandt deltagerne har en tydelig oplevet værdi. Erfaringsudveksling og sparring fremhæves som centrale elementer, der bidrager til fællesskab og gensidig støtte mellem seniormedarbejdere. Netværket understøtter samtidig udviklingen af et fælles sprog og en fælles forståelsesramme for seniorlivet, som for nogle medarbejdere er central for refleksion og meningsskabelse i den sene del af arbejdslivet.

"Jeg synes det er fint med seniornetværk. Jo mere information om vores muligheder og rettigheder, jo bedre. Vi er en stor gruppe af seniorer, så det er godt at kunne bruge hinanden."
(Medarbejder)

Andre seniormedarbejdere giver udtryk for, at de ikke har et direkte behov for erfaringsudveksling eller sparring med andre seniorer.

"Personligt har jeg ikke brug for at diskutere med andre om jeg vil blive længere."
(Medarbejder)

For enkelte deltagere har seniornetværket desuden fungeret som afsæt for lokale initiativer. Evalueringen viser, at deltagelse i seniornetværket i nogle tilfælde har inspireret til etablering af lokale seniorfællesskaber på arbejdspladserne.

"Jeg har startet et lokalt seniornetværk på arbejdspladsen efter at have været på workshoppen. Vi fik opbakning til at holde netværk to gange årligt. Det første møde fungerede godt."
(Medarbejder)

Lederne giver generelt udtryk for opbakning til lokale seniornetværk, men flere peger samtidig på begrænsede tidsmæssige ressourcer til at indtage en mere proaktiv rolle i seniorindsatsen ud over de eksisterende indsatser. Evalueringen peger dermed på en organisatorisk opmærksomhed på, hvordan seniorindsatsen bedst forankres, da den i praksis ofte bæres af centrale eller medarbejderdrevne initiativer, mens den løbende ledelsesmæssige dialog om seniorarbejdsliv kan være vanskelig at prioritere i en travl hverdag.

5.3 Indflydelse på fastholdelse

Evalueringen viser, at deltagelse i seniornetværk kan understøtte medarbejdernes trivsel og øge deres opmærksomhed på mulighederne for et fleksibelt seniorarbejdsliv. Seniornetværket bidrager til refleksion over fremtidige arbejdsvilkår og kan fungere som en anledning til at tage initiativ til dialog med nærmeste leder om seniorliv og fastholdelse.

"Deltagelse i et seniornetværket motiverede mig til at tage en ny seniorsamtale med min leder."
(Medarbejder)

Spørgeskemaundersøgelsen blandt seniormedarbejdere viser, at 41 % vurderer, at seniornetværket i høj eller meget høj grad har haft betydning for deres overvejelser om at blive længere på arbejdsmarkedet. Resultatet indikerer, at seniornetværket kan spille en væsentlig rolle som supplement til

øvrige seniorindsatser i SUFs samlede fastholdelsesindsats, særligt ved at styrke refleksion, dialog og oplevelsen af egne handlemuligheder i den sene del af arbejdslivet.

5.4 Muligheder for udvikling og relevans

Evalueringen peger på flere konkrete muligheder, som kan styrke seniornetværkets relevans, synlighed og tilslutning. Disse muligheder retter sig både mod organisering, formidling og praktisk tilrettelæggelse af tilbuddet.

Flere seniormedarbejdere oplever, at de enten ikke har modtaget information om seniornetværket, eller at informationen er kommet for sent til, at de kunne planlægge deltagelse. Det peger på et behov for mere gentagen og tidligere kommunikation, herunder øget synlighed i de lokale enheder, en tydeligere konkretisering af formålet samt brug af praksisnære fortællinger.

Undersøgelsen viser samtidig, at kendskabet til seniornetværket generelt er højt blandt både ledere og medarbejdere, men at deltagelsen fortsat er lav. Dette understreger betydningen af ikke blot at skabe kendskab, men også at sikre, at informationen opleves relevant og gives i god tid.

Lokale, uformelle netværk fungerer som et meningsfuldt supplement til de centrale forløb. SUF kan med fordel understøtte dette gennem let tilgængelige materialer, inspirationstemaer og opbakning fra lederne, så netværkene kan tilpasses lokale behov. Endelig er der behov for en tydeligere struktur omkring indsatsen.

Gode råd fra ledere og seniormedarbejdere

- **Tydeliggør formål og værdi** – kommunikér tydeligt, hvad seniornetværket er – og ikke er. Målret også formidlingen til dem, der ikke ser sig selv som "seniorer" – mange overser ellers tilbuddet.
- **Skab variation i netværksformatet** – faglige oplæg, workshops, sparring i konkrete cases, mere end "hyggesnak".
- **Anerkend seniorerne som en strategisk ressource** – mange oplever, at deltagelse giver mod på at blive længere på arbejdspladsen. Brug netværket som en positiv fortælling om, at seniorer er værdifulde for organisationen.

SENIORKAMPAGNE

6. Seniorkampagne

I dette kapitel præsenteres evalueringens resultater af SUFs seniorkampagne, herunder ledernes vurdering af behovet og hvilke fordele og ulemper der er ved at ansætte seniorer, som ellers er gået på pension eller efterløn.

Sammenfatning

Evalueringen viser, at seniorkampagnen har haft en vis effekt på synlighed og branding, men i begrænset omfang har ført til konkrete ansættelser. Tidligere kampagnestatistik fra oktober 2025 viser, at kampagnen genererede betydelig trafik på SUFs hjemmeside og opnåede bred synlighed gennem faglige organisationer og sociale medier. Engagementet var højest i kampagnens indledende fase, hvorefter den gradvist faldt. Selvom kampagnen skabte opmærksomhed, modtog SUFs rekrutteringsenhed kun få direkte henvendelser.

Evalueringen peger på, at seniorkampagnen øgede kendskabet til SUF som arbejdsplads for seniorer, men at en mere målrettet og fleksibel indsats vil være nødvendig for at øge antallet af nye senioransættelser fremadrettet.

Om seniorkampagnen – formål og rammer

I 2025 gennemførte SUF en seniorkampagne med det overordnede formål at rekruttere seniormedarbejdere - kun uddannede SOSU-medarbejdere og sygeplejersker - der havde forladt arbejdsmarkedet i forbindelse med pension eller efterløn. Kampagnen blev gennemført via flere digitale kanaler, herunder bannerannoncer og nyhedsbreve hos FOA og DSR, samt Facebook-annoncer. Alle kampagneaktiviteter linkede til hjemmesiden www.vores-hverdag.kk.dk.⁶

⁶ Siteimproveai data på seniorkampagne 2025 for SUF – trukket 29.10.2025

6.1 Kendskab og aktivitet

Kampagnestatistik opgjort ultimo oktober 2025 viser, at seniorkampagnen har opnået betydelig synlighed. Kampagnesiden havde 4.517 besøg, heraf 3.741 unikke besøgende. Størstedelen (98 %) kom fra Danmark, mens de resterende besøg primært stammede fra bl.a. Norge, Sverige, Italien og Østrig.

Det meste af kampagnen blev genereret via bannerannoncer hos de faglige organisationer FOA og DSR, som stod for størstedelen af besøgene (FOA: 1.747 besøg, DSR: 1.250 besøg), suppleret fra nyhedsbreve. Dette indikerer, at de faglige organisationers kanaler effektivt skabte opmærksomhed blandt målgruppen. Interessen var størst umiddelbart efter lanceringen og aftog derefter gradvist, hvilket indikerer, at kampagnen primært fungerede som en kortvarig opmærksomhedsindsats snarere end en vedvarende rekrutteringskanal.

Henvendelser fra seniormedarbejdere giver et supplerende indblik i interessen for at vende tilbage til SUF efter pension eller efterløn. I perioden februar–november 2025 henvendte otte seniorer sig med henblik på genansættelse, hvoraf halvdelen blev ansat. På tværs af faggrupper efterspørges især fleksible ansættelser med få vagter og tydeligt afgrænsede opgaver. Selvom antallet af henvendelser er begrænset, peger evalueringen på, at kampagnen fungerer som en indgang for seniorer, der overvejer at vende tilbage til arbejdsmarkedet og til SUF.

I samme periode, som kampagnen har været aktiv, er der ansat i alt 183 medarbejdere på 60 år eller derover – primært inden for SOSU-faggrupperne⁷. Det er ikke muligt entydigt at fastslå, om ansættelserne kan tilskrives kampagnen, da effekten blandt andet afhænger af, hvor relevant den opleves i forhold til de enkelte enheders behov og driftsvilkår. I 2025 har SUF ansat 26 medarbejdere på 65 år eller derover. Ansættelser i

⁷ Egne data fra SUF

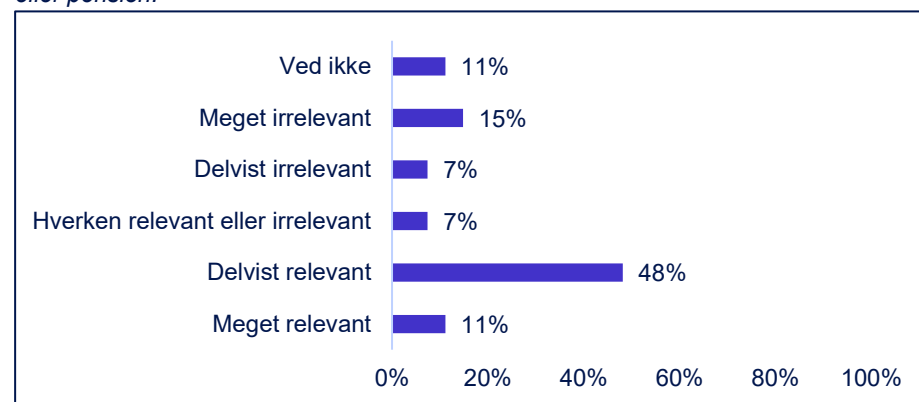
aldersgruppen 58–64 år vurderes ikke at være påvirket af kampagnen, da målgruppen specifikt er pensionister og efterlønsmodtagere.

6.2 Relevans og formål med kampagnen

Evalueringen viser, at seniorkampagner kan øge opmærksomheden om mulighederne for flere seniorer i SUF, men effekten afhænger af, hvor relevant kampagnen opleves i forhold til enhedernes konkrete behov og driftsvilkår.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at 63 % af lederne er bekendt med seniorkampagnen, mens mange vurderer, at det kun i begrænset omfang er relevant at ansætte pensionister eller efterlønsmodtagere (se figur 8).

Figur 11: Lederes vurdering af relevansen af at ansætte medarbejdere på efterløn eller pension.



Kilde: Spørgeskema undersøgelse med ledere i Københavns kommune. n=27.

De kvalitative interviews viser, at lederne primært ser relevans i at rekruttere pensionerede medarbejdere som afløsere eller timelønnede, hvilket giver fleksibilitet i spidsbelastningsperioder.

”Man kunne overveje at få pensionisterne og dem på efterløn ind i en timelønspulje i stedet for en decideret fastansættelse. F.eks. hvor de kunne

være har x antal dage på en måned. Der ville vi kunne bruge dem i spidsbelastede perioder. Det ville nok være en større gevinst for os.”
(Leder)

Flere ledere efterspørger fleksible løsninger, der gør det lettere at ansætte seniormedarbejdere på timelønnsbasis eller fastholde seniorer, som ønsker midlertidige eller frivillige funktioner. I den sammenhæng peges der på, at eksisterende regler og rammer i nogle tilfælde begrænser mulighederne – også når både medarbejder og arbejdsplads har et ønske om fortsat tilknytning.

6.3 Motiverede elementer og styrker ved kampagnen

Kampagnens primære styrke ligger i at skabe synlighed omkring SUF som en arbejdsplads, der værdsætter seniorers erfaring og kompetencer. Anvendelsen af faglige organisationer og sociale medier vurderes effektiv for at nå målgruppen.

Evalueringen viser dog, at kampagnen kun i begrænset omfang har ført til konkrete ansættelser af seniormedarbejdere. Potentialet ligger derfor i højere grad i at understøtte fastholdelsen af eksisterende seniormedarbejdere frem for primært at fokusere på at rekruttere udefra.

6.4 Medarbejdernes reaktioner og respons

Der er modtaget få direkte tilbagemeldinger fra medarbejdere om seniorkampagnen. Enkelte peger på, at mulighederne for at vende tilbage som senior ikke altid fremstår tydelige eller let tilgængelige, hvilket kan skabe usikkerhed om vilkår og muligheder.

På trods af den begrænsede feedback har kampagnen bidraget til at øge den generelle bevidsthed om, at SUF aktivt arbejder med rekruttering af seniorer. Kampagnen har primært haft en signal- og opmærksomhedsskabende effekt, men potentialer for større gennemslagskraft kan realiseres gennem tydelig kommunikation og konkrete, fleksible ansættelsesformer.

Kampagnens primære værdi ligger i synlighed og signalværdi, mens effekten på rekruttering er begrænset, hvorfor SUF bør overveje ikke at gentage kampagnen i samme form som rekrutteringsværktøj til fordel for interne indsatser. Hvis SUF vælger at gennemføre lignende indsatser fremadrettet, bør de være målrettet nichebehov eller konkrete spidsbelastninger og ikke prioriteres som en central indsats i seniorstrategien.

Gode råd til ledere og medarbejdere

- **Ikke gentag kampagnen i samme form** – Anvend ikke seniorkampagnen som værktøj til at tiltrække nye seniormedarbejdere, da evalueringen viser begrænset effekt.
- **Skift fokus til fleksibel tilbagevenden** – ledere oplever mulighed for at anvende seniorer i få, afgrænsede vagter som værdifuldt, særligt i spidsbelastninger – inden for gældende regler.
- **Fjern praktiske barrierer** – Gennemgå interne procedurer for at sikre, at de ikke utilsigtet vanskeliggør timelønnede løsninger eller genansættelser, der allerede er lovlige.

SAMLET VURDERING OG TVÆRGÅENDE FUND

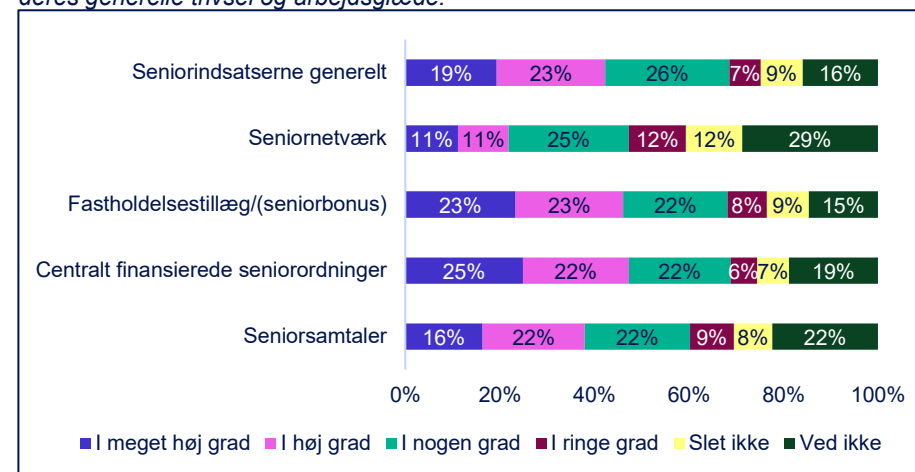
7. Samlet vurdering og tværgående fund

Dette kapitel samler evalueringens tværgående fund på tværs af seniorindsatserne og belyser deres betydning for trivsel, arbejdsglæde og fastholdelse. Analysen viser, at indsatserne har forskellig funktion og gennemslagskraft: Nogle virker som direkte fastholdelsesredskaber gennem fleksibilitet og strukturelle rammer, mens andre i højere grad bidrager indirekte gennem dialog, refleksion og oplevet anerkendelse. Samspillet mellem disse typer indsatser fremstår som centralt for den samlede effekt.

7.1 Effekter og medarbejdernes oplevelser

Evalueringen viser, at de centralt finansierede seniorordninger er den mest veldokumenterede og bredt anvendte seniorindsats. Ordningerne vurderes som relevante på tværs af faggrupper og adresserer behov for fleksibilitet, opgavetilpasning og mulighed for at reducere belastning i seniorårene (jf. figur 12 og 13). Resultaterne peger på, at indsatser, der kombinerer strukturel fleksibilitet med økonomisk tryghed, opleves som de mest direkte virksomme i forhold til både trivsel, arbejdsglæde og fastholdelse.

Figur 12: Medarbejdernes oplevet betydning af om SUFs seniorindsatser påvirker deres generelle trivsel og arbejdsglæde.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere i Københavns Kommune, der er 60 år eller ældre. n=290.

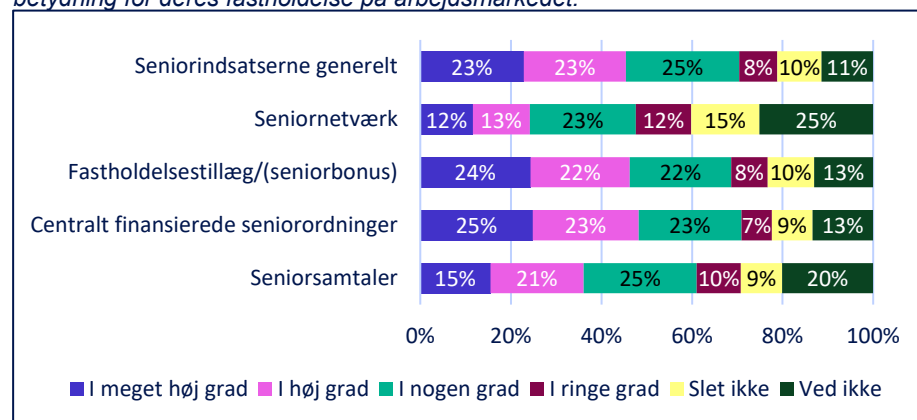
I forhold til fastholdelsestillægget viser evalueringen en mere differentieret effekt. Selvom en del af de medarbejdere, der kender ordningen, vurderer, at den kan have betydning for trivsel og arbejdsglæde, skal dette ses i lyset af kendskabsgraden, hvor kun omkring halvdelen af medarbejderne er bekendt med tillægget. Samlet set opleves fastholdelsestillægget derfor som betydningsfuldt for en mindre del af medarbejdergruppen og fungerer primært som et supplement snarere end et selvstændigt fastholdelsesredskab. Effekten synes især at have betydning i situationer, hvor økonomiske incitamenter i forvejen spiller en rolle, eksempelvis blandt faggrupper med lavere lønniveau.

Samlet vurderer 42 % af medarbejderne, at seniorindsatserne i høj eller meget høj grad bidrager til trivsel og arbejdsglæde (jf. figur 12). Dette understøtter billedet af, at det samlede setup af indsatser – snarere end enkelte tiltag isoleret – har betydning for medarbejdernes oplevelse af arbejdslivet i seniorårene.

Seniorsamtaler og seniornetværk vurderes mere nuanceret. En mindre andel angiver, at disse indsatser i høj eller meget høj grad har betydning for deres generelle trivsel og arbejdsglæde, samt fastholdelse, mens en større gruppe svarer "i nogen grad" (jf. figur 12 og 13). Det indikerer, at disse indsatser primært fungerer som indirekte fastholdelsesgreb ved at understøtte refleksion, trivsel og oplevelsen af støtte, fremfor at være afgørende beslutningsfaktorer i sig selv.

Samlet peger medarbejdernes vurderinger på et tydeligt mønster: Indsatser, der giver konkret fleksibilitet i arbejdstid og belastning, tillægges størst direkte betydning for fastholdelse, mens dialog- og fællesskabsorienterede indsatser bidrager mere indirekte gennem motivation, tryghed og oplevet anerkendelse.

Figur 13: Medarbejdernes oplevet betydning af om SUFs seniorindsatser har betydning for deres fastholdelse på arbejdsmarkedet.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere i Københavns Kommune, der er 60 år eller ældre. n=287.

Samlet vurdering af indsatsernes betydning

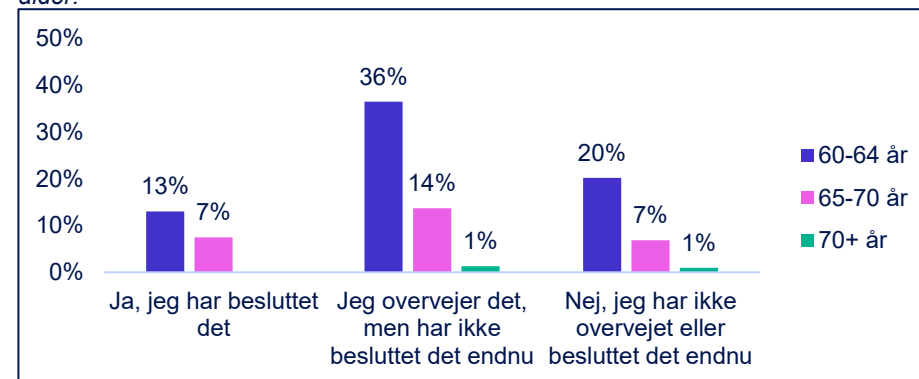
Overordnet viser data, at en stor del af seniormedarbejderne (79 %) endnu ikke har truffet en endelig beslutning om deres tilbagetrækningsalder. Kun 21 % har besluttet, hvornår de vil gå på pension (jf. figur 14). Størstedelen befinder sig dermed i en overvejelserfase, og mange orienterer sig mod en

tilbagetrækning fra 65 år eller senere (jf. figur 15). Dette peger på, at beslutninger om seniorliv og tilbagetrækning fortsat er åbne og potentielt påvirkelige.

At mange medarbejdere endnu ikke har fastlagt deres tilbagetrækningstidspunkt, understreger betydningen af tidlig dialog. Seniorsamtaler og deltagelse i seniornetværk kan i denne fase fungere som centrale redskaber til at understøtte refleksion over ønsker, behov og muligheder, før trivsel eller motivation eventuelt falder. Dermed bidrager de indirekte til fastholdelse ved at skabe bedre grundlag for individuelle løsninger.

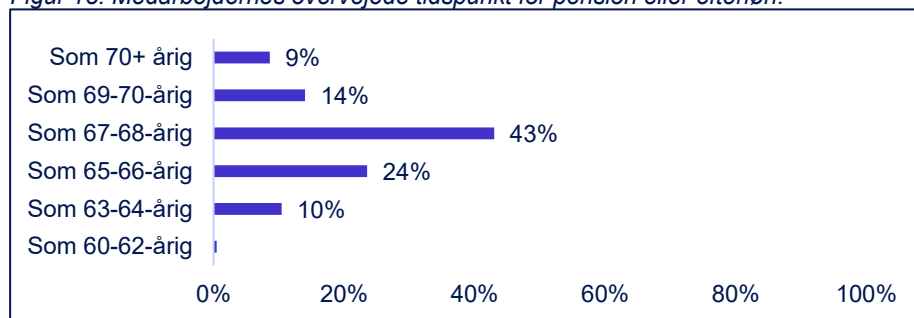
Flere seniormedarbejdere angiver samtidig, at seniorindsatserne har betydning for deres overvejelser om tilbagetrækning. Det er dog metodisk vanskeligt entydigt at tilskrive en eventuel stigning i tilbagetrækningsalderen til indsatserne alene. Evalueringen indikerer ikke desto mindre, at indsatserne spiller en væsentlig rolle i medarbejdernes refleksioner om seniorlivet og dermed kan fungere som et strategisk redskab i arbejdet med fastholdelse.

Figur 14: Medarbejderes overvejelser om tidspunkt for pension eller efterløn fordelt på alder.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere i Københavns Kommune, der er 60 år eller ældre. n=307.

Figur 15: Medarbejdernes overvejede tidspunkt for pension eller efterløn.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere i Københavns Kommune, der er 60 år eller ældre. n=307.

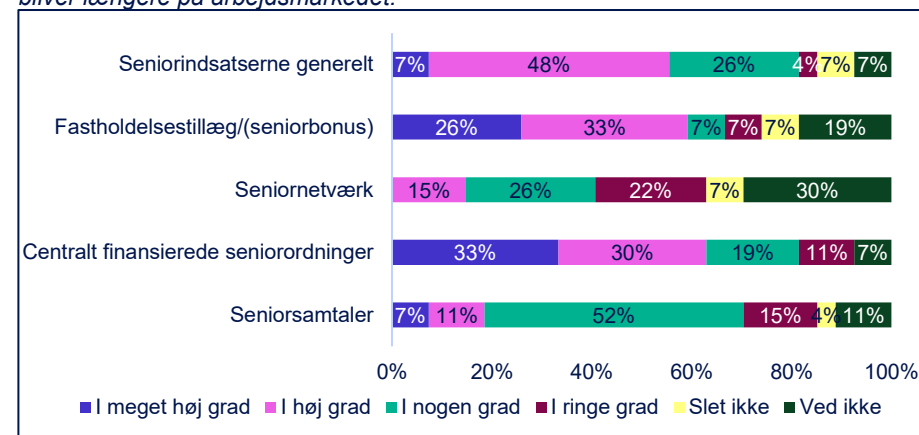
Lederperspektivet på seniorindsatsernes betydning for fastholdelse

Ledernes vurderinger understøtter i vidt omfang medarbejdernes oplevelser af, hvilke indsatser der har størst betydning for fastholdelse. De centralt finansierede seniorordninger vurderes som de mest betydningsfulde, mens fastholdelsestillægget også tillægges en vis betydning, dog med variation i vurderingerne (jf. figur 16). Samtidig ses en relativt høj andel "ved ikke"-svar, hvilket kan hænge sammen med tillæggets obligatoriske karakter og varierende kendskab til ordningen.

Når lederne vurderer seniorindsatserne samlet, fremstår de som en vigtig del af fastholdelsesindsatsen, men med betydelig variation i oplevet effekt. Seniorsamtaler og seniornetværk vurderes generelt mere som understøttende redskaber, der bidrager indirekte gennem dialog og refleksion, fremfor som direkte fastholdelsesinstrumenter.

Samlet set viser lederperspektivet en høj grad af overensstemmelse med medarbejdernes vurderinger: Indsatser, der kombinerer fleksibilitet og strukturelle rammer, tillægges størst betydning for fastholdelse, mens dialog- og fællesskabsorienterede indsatser opleves som vigtige for trivsel og motivation.

Figur 16: Ledernes vurdering af om seniorindsatserne har betydning for, at seniorer bliver længere på arbejdsmarkedet.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse med ledere i Københavns kommune. n=27.

7.2 Synergier mellem indsatserne og vejen videre for SUFs seniorindsats

Evalueringen peger på, at seniorindsatsernes samlede effekt ikke alene afhænger af de enkelte tiltag, men i høj grad af, hvordan de spiller sammen organisatorisk. Indsatser, der kombinerer strukturel fleksibilitet, økonomiske incitament og dialogbaserede tilgange, synes at have størst gennemslagskraft, når de introduceres som en samlet ramme omkring seniorarbejdslivet fremfor som isolerede tilbud.

Seniorordningerne fremstår som det mest direkte fastholdelsesredskab, mens seniorsamtaler, seniornetværk og kommunikative indsatser i højere grad fungerer som understøttende elementer, der skaber refleksion, legitimitet og motivation. Fastholdelsestillægget bidrager i nogle tilfælde som økonomisk supplement og organisatorisk anerkendelse, men opnår størst effekt i samspil med fleksible arbejdsvilkår og tydelig ledelsesopbakning.

Evalueringen viser samtidig, at effekten af seniorindsatserne varierer på tværs af enheder. Lokale driftsvilkår, opgavetyper og ledelsesmæssige prioriteringer har betydning for, hvordan indsatserne omsættes til praksis.

Nogle enheder har udviklet bæredygtige løsninger, hvor fleksibilitet og fastholdelse integreres i den daglige tilrettelæggelse af arbejdet, mens andre oplever større udfordringer i forhold til bemanning, retfærdighedshensyn eller organisatoriske rammer.

På den baggrund peger evalueringen på et potentiale i at arbejde mere strategisk med sammenhængen mellem indsatserne. Vejen videre handler i mindre grad om at udvikle nye tiltag og i højere grad om at styrke tydelighed, sammenhæng og ledelsesmæssig forankring, så indsatserne understøtter hinanden og bidrager til et bæredygtigt seniorarbejdsliv.

BILAG: METODE

8. Bilag: Metode

Evalueringen er gennemført som en mixed method analyse, der kombinerer kvantitative data fra spørgeskemaundersøgelser med kvalitative data fra dybdeinterviews. Formålet har været at tilvejebringe et solidt og nuanceret grundlag for at vurdere effekten af seniorindsatserne samt forstå de faktorer, der henholdsvis styrker og hæmmer deres anvendelse og udbytte i praksis.

Datagrundlag

Evalueringen baserer sig på følgende datakilder:

- En spørgeskemaundersøgelse blandt seniormedarbejdere (60+ år)
- En spørgeskemaundersøgelse blandt ledere med ansvar for seniormedarbejdere
- 10 individuelle interviews med seniormedarbejdere
- Seks interview med ledere
- Ét fokusgruppeinterview med to fællestillidsrepræsentanter.

Kombinationen af flere datakilder muliggør metodisk triangulering, hvor både omfang, tendenser og oplevelser belyses systematisk og fra flere perspektiver.

8.1 Kvantitativ undersøgelse

Den kvantitative undersøgelse består af to spørgeskemaundersøgelser – én målrettet mod seniormedarbejdere og én målrettet mod ledere – suppleret med administrative registreringer fra SUF (deltagelse i seniorordninger og udbetaling af fastholdelsestillæg). Formålet er at kortlægge kendskab til seniorindsatserne anvendelse og oplevet effekt samt faktorer, der påvirker udbredelse og implementering.

Medarbejderundersøgelsen

Spørgeskemaet blev udsendt den 2. december 2025 til alle SUF-medarbejdere på 60 år eller derover inden for målgruppen SOSU-hjælpere,

SOSU-assisterter og sygeplejersker. Der blev udsendt en påmindelse den 12. december 2025, og skemaet blev lukket den 16. december 2025.

I alt besvarede 307 seniormedarbejdere spørgeskemaet, svarende til en svarprocent på 38 %. Dette vurderes at udgøre et tilstrækkeligt og robust datagrundlag, der giver et bredt indblik i seniormedarbejdernes vurderinger og oplevelser. Gennemsnitsalder blandt de adspurgte seniormedarbejdere er 63,5 år.

Spørgeskemaet bestod af 21 primært lukkede spørgsmål samt mulighed for at angive kontaktinformation, hvis man ønskede at deltage i et efterfølgende interview. Spørgsmålene dækkede bl.a. følgende temaer:

- Overvejelser om pension og tilbagetrækning
- Erfaringer med seniorsamtaler
- Kendskab til og brug af de to centralt finansierede seniorordninger
- Vurdering af fastholdelsestillægget
- Kendskab og deltagelse i seniornetværk
- Oplevet betydning for trivsel, arbejdsglæde og beslutningen om at blive længere på arbejdsmarkedet.

Svarskalaerne følger de formater, der fremgår af spørgeskemaet, f.eks. ”I meget høj grad” til ”Slet ikke” eller ”Ja/nej”.

Lederundersøgelsen

Lederundersøgelsen blev gennemført parallelt med medarbejderundersøgelsen og udsendt til udvalgte SUF-ledere med personaleansvar for seniormedarbejdere. I alt besvarede 27 ud af 44 inviterede ledere spørgeskemaet svarende til en svarprocent på 61 %.

Spørgeskemaet bestod af 23 spørgsmål, der bl.a. belyste:

- Omfang og organisering af seniorsamtaler
- Ledernes vurdering af samtalerne kvalitet og effekt
- Kendskab til og erfaringer med seniorordninger

- Oplevelse af driftsmæssige og organisatoriske udfordringer
- Vurdering af seniornetværkets værdi og relevans
- Kendskab til seniorkampagnen
- Vurdering af seniorindsatsernes samlede effekt.

Derudover indeholdt spørgeskemaet enkelte fritekstfelter, hvor lederne havde mulighed for at uddybe konkrete udfordringer eller komme med forslag til forbedringer. Disse kvalitative input er analyseret tematisk og indgår som perspektiver i rapportens delafsnit.

8.2 Kvalitativ undersøgelse

Den kvalitative undersøgelse har til formål at skabe dybere forståelse for de mekanismer og sammenhænge, der ligger bag de kvantitative resultater, samt at belyse oplevelser, motivationer og barrierer i relation til seniorindsatserne. Datagrundlaget for den kvalitative del består af:

- Ti individuelle interview med seniormedarbejdere
- Seks interviews med ledere fra relevante enheder
- Ét fokusgruppeinterview med to tillidsrepræsentanter

Interviewene blev gennemført med udgangspunkt i en semistruktureret interviewguide, der bl.a. adresserede:

- Oplevelsen af seniorsamtalen som dialogformat
- Den konkrete brugbarhed af seniorordningerne
- Betydningen af fastholdelsestillægget og seniorbonus
- Erfaringer med seniornetværket
- Oplevelsen af kultur og anerkendelse på arbejdspladsen
- Organisatoriske udfordringer og driftsmæssige konsekvenser.

Interviewmaterialet blev analyseret ved hjælp af tematisk kodning med fokus på at identificere mønstre og forskelle på tværs af medarbejder- og lederperspektiver.

8.3 Datahåndtering og kvalitetssikring

Alla data er behandlet fortroligt og i overensstemmelse med gældende GDPR-regler. Deltagelse har været frivillig, og alle respondenters oplysninger er anonymiseret i evalueringen.

Kombinationen af medarbejder- og lederperspektiver bidrager til et mere nuanceret billede af seniorindsatsernes implementering og effekt. Spørgeskemadataenes omfang muliggør identifikation af overordnede tendenser og udbredelse, mens interviewdata bidrager med dybde og forståelse for motivationer, barrierer og praksiserfaringer.

8.4 Evalueringens udsigelseskraft

Med en svarprocent på 34 % blandt medarbejdere og 61 % blandt ledere vurderes spørgeskemaundersøgelsen til? at være repræsentativ på centrale parametre såsom alder, stillingskategori, funktion og ledelsesniveau. Resultater baseret på selvrapportering bør dog fortolkes med opmærksomhed potentielle bias, herunder:

- Selektionsbias (f.eks. særligt engagerede medarbejdere deltager)
- Erindringsbias i vurderingen af seniorsamtaler
- Social ønskværdighed i vurderingen af leder- og medarbejderadfærd

Disse usikkerheder er søgt håndteret gennem triangulering af datakilder.

Samlet set giver datagrundlaget et solidt og balanceret indblik i, hvordan SUFs seniorindsatser fungerer i praksis, hvilke elementer der opleves som mest værdifulde, og hvor der er behov for justeringer eller styrket implementeringsstøtte.

8.5 Evalueringsdesign, baseline og afgrænsning

Evalueringen tager afsæt i en logisk model (Theory of Change), som tydeliggør de antagende sammenhænge mellem aktiviteter, output,

kortsigtede resultater og langsigtede effekter af seniorsamtaler, seniorordninger, fastholdelsestillæg/seniorbonus, seniornetværk og seniorkampanjer. Modellen anvendes som analytisk ramme for fortolkning af resultaterne.

Baseline og anden data

Som en del af datagrundlaget for evalueringen indgår en spørgeskemaundersøgelse, som Center for HR og Uddannelse gennemførte i 2022 blandt sundhedsfagligt ansatte over 58 år. Formålet med undersøgelsen var at kortlægge:

- hvorvidt seniormedarbejderne havde truffet beslutning om tilbagetrækning,
- hvad der skulle til for at de ville blive længere
- omfanget af gennemførte seniorsamtaler.

I alt var 1.140 respondenter inviteret, og 43 % besvarede spørgeskemaet. Undersøgelsen dækkede kun medarbejdere – ikke ledere. Det skal bemærkes, at spørgeskemaundersøgelsen fra 2022 blev gennemført forud for implementeringen af den centralt finansierede seniorordning, hvilket betyder, at resultaterne ikke umiddelbart er sammenlignelige.

Udover spørgeskemaundersøgelsen indgår en række andre relevante datakilder som en del af baselinegrundlaget, herunder:

- **Monitoreringstal** fra SUFs egne registreringer (deltagelse i seniorordninger og udbetalinger i fastholdelsestillæg).
- **Trivselsundersøgelsen**, som bidrager med viden om generel trivsel, motivation og oplevet arbejdsmiljø blandt seniormedarbejdere.
- **SUFs evaluering af seniornetværket**, som belyser deltagelse, værdiskabelse og udbredelse før denne evaluering.

Samlet udgør disse datakilder et solidt baseline fundament, der gør det muligt at vurdere udviklingen i både kendskab, anvendelse og oplevet betydning af seniorindsatserne over tid. Data sætter dermed den aktuelle evaluering i

perspektiv og gør det muligt at vurdere, hvordan seniorindsatserne har påvirket trivsel, arbejdsglæde og fastholdelse siden 2022.

Afgrænsning

Evalueringen undersøger effekten af seniorindsatserne ud fra både ledernes og seniormedarbejdernes perspektiv. Seniorindsatserne er målrettet medarbejdere, mens ledelsesperspektivet indgår for at afdække ledernes kendskab, vurdering og brug af indsatserne i relation til strategiens målsætning.

Evalueringen omfatter sundhedsfagligt personale over 60 år og derover. Dette inkluderer faggrupperne sygeplejersker, SOSU-assistenten og -hjælpere. Nogle indsatser er specifikt for SUFs tre største faggrupper, mens andre gælder alle faggrupper i forvaltningen.

Opmærksomhedspunkter i evalueringen

Evalueringen viser, om indsatserne er udført som planlagt, samt om der er kortsigtede resultater og tegn på langsigtede effekter.

Effekterne forventes at udfolde sig gradvist, og da evalueringen afsluttes i januar 2026, kan det være tidligt at måle den fulde effekt. Visse data bygger på selvrapportering og kan være påvirket af bias, hvilket håndteres gennem brug af flere datakilder. Endelig kan effekterne opstå i samspil mellem flere indsatser, og denne helhedsforståelse indgår i fortolkningen af resultaterne.