

# Fastholdelse og rekruttering i Københavns Kommune

Supplerende analyse: Årsager til fastholdelse



# Indholdsfortegnelse

	Side
■ Indledning	3
■ Hovedkonklusioner	4
■ Læsevejledning	5
■ Analysedesign	6
■ Kapitel 1. De 15 faggrupper under ét	10
■ Kapitel 2. Faggrupperne for sig	12
■ Bilag	34

# Indledning

## Baggrund

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

Personalepolitisk Redegørelse 2023 (PPR23) giver et opdateret billede af fastholdelses- og rekrutteringsudfordringer på kerneområder for Københavns Kommunes drift. Redegørelsen vil – som Personalepolitisk Redegørelse 2022 (PPR22) – pege i retning af relevante initiativer for Københavns Kommune som arbejdsgiver.

Som en del af PPR23 gennemføres en analyse af årsager til medarbejderomsætning blandt 15 faggrupper i Københavns Kommune, og derved hvilke faktorer, der bidrager til bedre fastholdelse af medarbejdere. Analysen udspringer af PPR22, hvor en registeranalyse afdækkede, at fratrådte medarbejdere i høj grad vurderer psykisk arbejdsmiljø og ledelse som vigtige faktorer i forbindelse med deres fratrædelse.

Denne analyses resultater skal ses i sammenhæng med de øvrige analyser, som udgør Personalepolitisk Redegørelse 2023, herunder den supplerende analyse af virkningen af at tilbyde seniorer at gå på nedsat tid (Delrapport 2b).

## Formål

Analysens formål er at afdække årsager til medarbejderomsætningen blandt faggrupper i Københavns Kommune, og derved belyse, hvilke faktorer der bidrager til bedre fastholdelse af medarbejdere. Analysen belyser eksempelvis, hvordan ledelsesspænd, medarbejdersammensætning og trivsel påvirker medarbejderomsætningen i Københavns Kommune.

Følgende analysespørgsmål besvares:

- Hvilke faktorer påvirker medarbejderomsætning blandt forskellige faggrupper i Københavns Kommune?

Ved at besvare ovenstående spørgsmål kan initiativer og indsatser for øget fastholdelse af medarbejdere rettes mod områder med størst effekt.

Analysen omfatter de 15 største faggrupper blandt kommunens ansatte, herunder lærere, pædagoger, øvrigt pædagogisk personale på dagtilbudsområdet, socialpædagoger, øvrigt personale på specialområdet, socialrådgivere, faglært og ufaglært social- og sundhedspersonale samt sygeplejersker og sundhedsplejersker.

# Årsager til fastholdelse

## Hovedkonklusioner

Analysen viser, hvad der påvirker fastholdelsen af medarbejdere i Københavns Kommune. Analysen er gennemført for hver af de 15 største faggrupper i Københavns Kommune.

Analysen er gennemført som en regressionsanalyse, hvor medarbejdernes sandsynlighed for at sige op estimeres med afsæt i en lang række karakteristika ved den enkelte medarbejder (fx alder, familieforhold, indkomst) samt karakteristika ved den enhed, som medarbejderen er tilknyttet (fx trivsel, ledelsesspænd og sygefravær).

### Årsager til fastholdelse på tværs af faggrupper

#### Medarbejdere med stor tilknytning til arbejdet og arbejdsstedet bliver længere.

Analysen viser, at der er en række faktorer, som har betydning for fastholdelse på tværs af de fleste faggrupper.

Faktorer, som styrker fastholdelse i mange grupper:

- *Høj anciennitet i Københavns Kommune* hos medarbejderen øger sandsynligheden for fastholdelse blandt medarbejderne i 13 ud af de 15 faggrupper
- *Høj trivsel blandt kolleger* øger sandsynligheden for fastholdelse blandt medarbejdere i 9 ud af 15 faggrupper
- Medarbejdere med *hjemmeboende børn* har højere sandsynlighed for at blive i deres job i kommunen i 8 ud af 15 faggrupper.

Faktorer som svækker fastholdelsen i mange grupper:

- *Deltidsansatte* medarbejdere har markant højere sandsynlighed for at sige op end fuldtidsansatte kollegaer i 11 ud af 15 faggrupper.
- Medarbejdere med *lang afstand til arbejdsstedet* har højere sandsynlighed for at sige op i 8 ud af 15 faggrupper.

### Årsager til fastholdelse med betydning i enkelte faggrupper

#### Kun få faggrupper er påvirket negativt af et bredt ledelsesspænd og en stor andel forgæves rekrutteringer.

Analysen viser dog også, at nogle faktorer kun har betydning for fastholdelse i enkelte af faggrupperne.

Faktorer, som styrker fastholdelse i få grupper:

- *Høj anciennitet i Københavns Kommune* hos lederen styrker fastholdelsen blandt akademikere, pædagoger, faglært SOSU-personale og øvrigt pæd.personale (dagtilbudsomr.).
- *At lederens uddannelsesniveau matcher medarbejdernes* styrker fastholdelse blandt vejledere/undervisere og socialpædagoger.

For de resterende faggrupper har ledernes anciennitet og uddannelsesniveau ingen selvstændig betydning for fastholdelsen.

Faktorer, som svækker fastholdelse i få grupper:

- En stor andel forgæves rekrutteringer øger sandsynligheden for opsigelser blandt teknisk service/specialarbejdere og pædagoger.

For de resterende faggrupper har andel forgæves rekrutteringer ikke selvstændig betydning for fastholdelsen (under kontrol for den generelle trivsel i enheden).

Faktorer med modsatrettede effekter:

- Et stort ledelsesspænd i enheden øger sandsynligheden for opsigelser blandt ergo-/fysioterapeuter og socialrådgivere, men reducerer sandsynligheden for opsigelser blandt syge-/sundhedsplejersker.
- Et højt sygefravær i enheden øger sandsynligheden for opsigelser blandt syge-/sundhedsplejersker, teknisk service/specialarbejdere og socialpædagoger, men reducerer sandsynligheden for opsigelser blandt lærere.

## Læsevejledning

Rapporten er struktureret i 2 kapitler.

Rapporten indledes med en gennemgang af analysens design samt en kort præsentation af målgrupperne og data. Uddybende karakteristika omkring analysens målgrupper findes i publikationen *Personalepolitisk Redegørelse 2023 - Nøgletal for ansatte i Københavns Kommune* (Delrapport 1a).

I rapportens kapitel 1 præsenteres de overordnede resultater om årsagerne til medarbejderomsætning.

I rapportens kapitel 2 præsenteres de faggruppespecifikke resultater om årsagerne til medarbejderomsætning.

I bilag findes en beskrivelse af analysens variable.

# Analysedesign

## Datagrundlag

I analysen anvendes data fra Københavns Kommunes lønsystemer om ansatte og fratrådte medarbejdere. Disse data kobles med registerdata, som Københavns Kommune har til rådighed via Danmarks Statistiks Forskerservice.

Udover information om til- og fratrædelsesdato trækker analysen også på information om medarbejdernes ansættelsesforhold i kommunen (f.eks. anciennitet, stillingsbetegnelse, overenskomstforhold med videre).

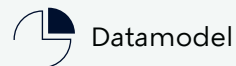
De anvendte registerdata rummer information om blandt andet højeste fuldførte uddannelse, husstandsindkomst samt information om familieforhold, herkomst og bopælskommune.

Analysens variable er opsummeret i tabellen til højre. For en detaljeret datamodel, herunder definition af samtlige analysevariable, henvises til bilag 1.a.

### Definition på medarbejderomsætning\*

Analysen omfatter medarbejdere, der er ansat i Københavns Kommune i 2021 eller 2022. Hvis en medarbejder har opsagt sin stilling i 2021 eller 2022 og ikke på et senere tidspunkt er blevet genansat i Københavns Kommune, tæller de som fratrådt. Personer, der i perioden har fratrådt et job i Københavns Kommune ad flere omgange, indgår kun med deres seneste fratrædelse.

Med regressionsanalysen afdækkes, hvordan forskellige forhold relateret til medarbejdersammensætning, ledelsesprofil og enhedskarakteristika påvirker sandsynligheden for at fratræde sit job. Sandsynligheden for at fratræde sit job beregnes dermed både med afsæt i medarbejdernes individuelle karakteristika og karakteristika ved de enheder, som medarbejderne indgår i.



	Niveau	Variable
<b>Afhængige variable i analysen</b>	Individ	Fratrædelse af job
	Individ	Alder Køn Herkomst Højest fuldførte uddannelse Medarbejders anciennitet i Københavns Kommune Bopælskommune Civilstatus Antal børn Deltid Husstandsindkomst
<b>Uafhængige variable i analysen</b>	Enhed	Antal medarbejder i enhed Leders uddannelsesniveau relativt til medarbejder Leders anciennitet i Københavns Kommune Forgæves rekrutteringsrate Sygefravær Trivsel

\* 'Medarbejderomsætning' er i andre sammenhænge omtalt som 'personaleomsætning'

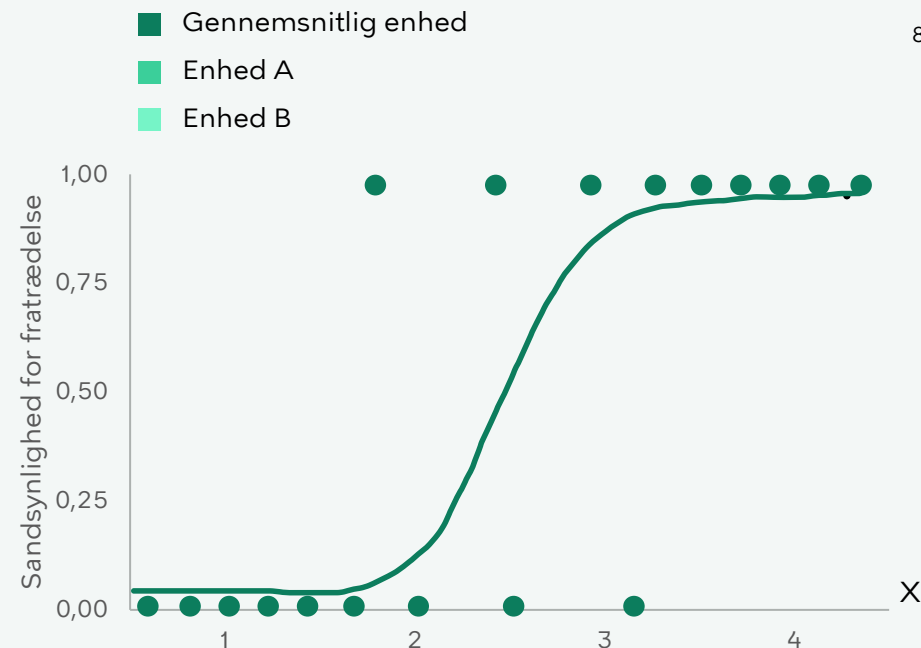
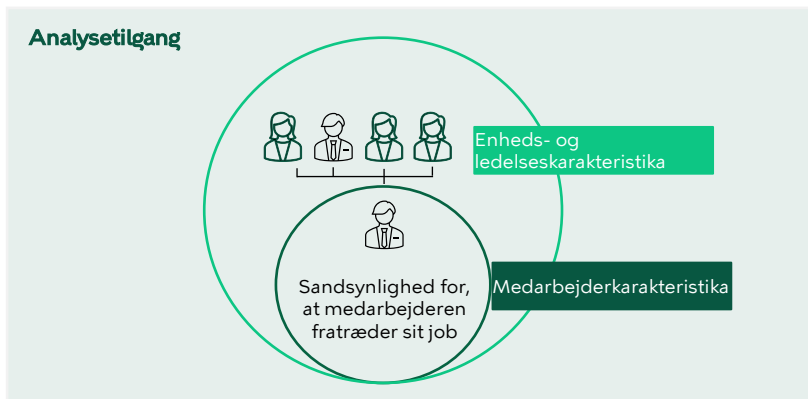
## Analysedesign og metode

Analysen gennemføres som en regressionsanalyse for at vise, hvilke faktorer der påvirker sandsynligheden for, om medarbejdere fratræder deres job i Københavns Kommune. Analysens afhængige variabel er medarbejderomsætning, dvs. om en medarbejder har fratrådt sit job.

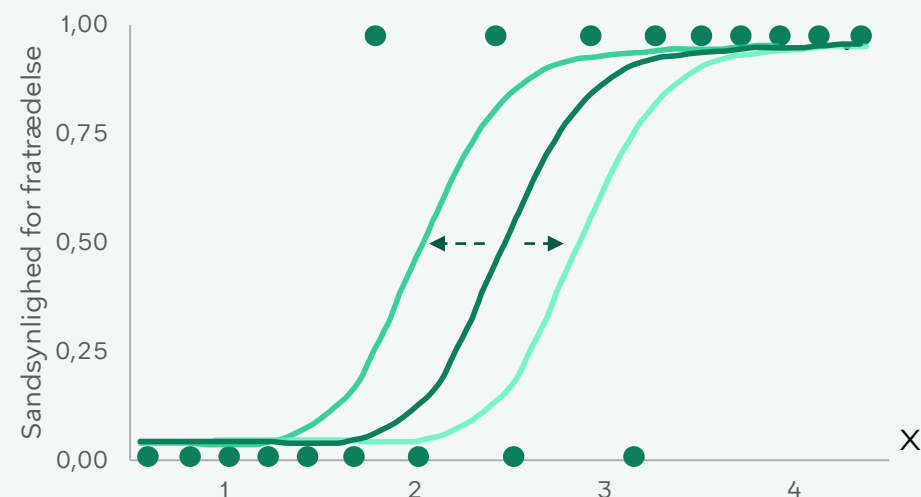
I analysen anvendes en multilevel logistisk regression (MLLR) til at estimere, hvilke faktorer der påvirker sandsynligheden for, at en ansat fratræder sit job i Københavns Kommune. Ved at anvende en MLLR udnyttes, at der er variation på to niveauer hhv. på enheds- og på individniveau, da forhold på begge niveauer forventes at have betydning for medarbejderfastholdelse.

Figuren herunder illustrer analysetilgangen.

Regressionsmodellen er den samme for alle 15 faggrupper. Dvs. det er samme sæt af uafhængige variable, der er anvendt til at estimere sandsynligheden for medarbejderomsætning for hver faggruppe. I afrapporteringen af resultaterne for hver faggruppe fremhæves dog kun variable, som har vist sig at have signifikant betydning for gruppens fastholdelse.



Logistisk regression: For hvert niveau af den forklarende variabel (X), beregnes sandsynligheden for fratrædelse.



Multi-level logistisk regression: Sandsynligheden for fratrædelse, ved et givent niveau af den forklarende variabel (X), kan variere mellem enheder.



## Målgruppe og forbehold

### Målgruppe

Analysen er gennemført for 15 faggrupper, som afspejler de 15 største overenskomstområder (faggrupper) i Københavns Kommune. De 15 faggrupper anvendes også i nøgletalsrapporten.

**Table 1. Faggrupper som indgår i analysen, sorteret efter størrelse**

1. Pædagoger	6. Kontoradministrativt personale	11. Syge-/ Sundhedsplejersker
2. Øvrigt pæd.personale (dagtilbudsmr.)	7. Rengørings-/ Køkkenmedhjælper	12. Vejledere/Undervisere
3. Akademikere	8. Socialpædagoger	13. Øvrigt pæd.personale (døgn-/specialomr.)
4. Faglærte SOSU-personale	9. Teknisk Service/ Specialarbejdere	14. Ergo-/Fysioterapeuter
5. Lærere	10. Socialrådgivere	15. Ufaglært SOSU-personale

### Forbehold

Der er en række vigtige forbehold at knytte til analysens resultater.

- 1) Som altid når det gælder statistisk analyse, er der uobserverbare faktorer, der ikke kan tages højde for. Det er fx ikke muligt at tage højde for, medarbejdernes individuelle trivsel og motivation, hvilket kan have betydning for, hvorvidt de vælger at fratræde deres stilling.
- 2) Personer, hvor fx anciennitet i kommunen ikke er registreret eller enheder bestående af én person, er ekskluderet fra analysen. Dette medfører en mindre selektion, der kan have en mindre påvirkning på resultaterne.
- 3) Fratrådte, der er genansat i 2023, indgår ikke som fratrådte. Derudover tæller medarbejdere, der er fratrådt af flere omgange, kun med deres sidste fratrædelse. Omfanget af disse ekskluderinger er dog meget små sammenlignet med datagrundlagets størrelse.

# De 15 faggrupper under ét

Kapitel 1 - Tværgående resultater

## Tværgående resultater for de 15 faggrupper

Analysen afdækker årsager til medarbejderomsætning blandt udvalgte stillingskategorier indenfor de 15 største overenskomstområder (faggrupper) i Københavns Kommune.

Analysen viser, at der er en række faktorer, som har betydning for fastholdelse på tværs af de fleste faggrupper. I 13 ud af 15 faggrupper er medarbejdere med *høj anciennitet i Københavns Kommune* mere tilbøjelige til at blive i jobbet. Det samme er medarbejdere i enheder med *høj trivsel* i 9 ud af 15 faggrupper. Omvendt er der større risiko for opsigelser blandt *deltidsansatte* medarbejdere i 11 ud af 15 faggrupper. Ligesom medarbejderne, der har *stor afstand mellem bopæl og arbejdsstedet* er mere tilbøjelige til at forlade deres job i kommunen i 8 ud af 15 faggrupper.\*

Analysen viser dog også, at nogle faktorer kun har betydning for fastholdelse i få af faggrupperne. Fx har det kun betydning for fastholdelsen i 2 af 15 faggrupper, at *lederens uddannelsesniveau matcher medarbejderens*. Enkelte faktorer har modsatrettede effekter for forskellige faggrupper. *Øget sygefravær* og *et stort ledelsesspænd* øger risikoen for opsigelser i hhv. 3 og 2 faggrupper og reducerer risikoen for opsigelser i én enkelt faggruppe hver.

\* PPR22 fandt, at kun en mindre andel af medarbejdere skiftede job umiddelbart før eller efter en flytning længere væk fra Københavns Kommune og konkluderede, at flytning ikke i sig selv er en hyppig årsag til jobskifte. Resultaterne fra PPR23 nuancerer billedet ved at vise, at afstanden mellem bopælen og arbejdsstedet alt andet lige øger sandsynligheden for at skifte job, selvom sandsynligheden i udgangspunktet kan være lav.



Forklarende variable i model for medarbejderomsætning

Forklarende variabel	Antal faggrupper, hvor variabelen har en betydning	
Deltidsansat	11/15	Øger sandsynlighed for fratrædelse
Bopælskommunes afstand til Københavns Kommune	8/15	
Sygefravær	3/14	
Forgæves rekruttering	2/15	
Øget ledelsesspænd	2/14	
Højere anciennitet i Københavns Kommune hos medarbejderen	13/15	Mindsker sandsynlighed for fratrædelse
Højere trivsel blandt kollegaer	9/15	
Antal hjemmeboende børn	8/15	
Højere anciennitet i Københavns Kommune hos lederen	4/15	
Lederens uddannelsesniveau matcher medarbejderens	2/15	

# Faggrupperne for sig

Kapitel 2

# 1. Akademikere

## Faktorer, der øger risikoen for opsigelser:

- Akademikere i Københavns Kommune, der bor langt fra deres arbejdsplads, er mere tilbøjelige til at sige op. Sandsynligheden for fratrædelse er stigende i takt med afstanden til Københavns Kommune. Fx er det 1,6 gange mere sandsynligt, at en akademiker med bopæl i Brøndby siger op end en akademiker med bopæl på Nørrebro. Der er dog ikke forøget risiko for opsigelse blandt akademikere, der bor i omegnskommunerne, dvs. de kommuner der grænser op til København.

## Faktorer, der reducerer risikoen for opsigelser:

- Højere anciennitet i kommunen, både hos akademikeren selv og hos lederen, øger sandsynligheden for fastholdelse af akademikere. Det betyder, at har en akademiker og/eller dennes leder været ansat i kommunen længe, er akademikeren mindre tilbøjelig til at sige op. For hvert ekstra års anciennitet over gruppens gennemsnit (ca. 6 år) reduceres sandsynligheden for fratrædelse med omkring 2 procent.



Målgruppernes størrelse<sup>1)</sup>:

- **1.100** akademikere fratrådte Københavns Kommune med fratrædelse i 2021 eller 2022
- **3.975** nuværende akademikere pr. ultimo 2022
- Heraf **550** nytiltrådte akademikere med tiltrædelse i løbet af 2022



Forklarende variable i model for medarbejderomsætning

Forklarende variabel	Odds Ratio	
Bopælsadresse uden for Københavns Kommune	>1	Øger sandsynlighed for fratrædelse
Højere anciennitet i Københavns Kommune hos medarbejder	0,98	Mindsker sandsynlighed for fratrædelse
Højere anciennitet i Københavns Kommune hos leder	0,97	

Note: N=8.535. Alle de afrapporterede effekter er signifikante på et 5 procent signifikansniveau. En odds ratio værdi på over 1, betyder at en højere værdi af variabelen øger sandsynligheden for fratrædelse. Omvendt betyder en odds ratio værdi under 1, at en højere værdi af variabelen formindsker sandsynligheden for fratrædelse.

1) Afrundet til nærmeste 25 personer. Delanalysen om fastholdelse er udarbejdet på et modificeret datasæt ift. nøgletalsrapporten (delrapport 1a), derfor kan nogle tal afvige de to delrapporter imellem. Derudover er nogle observationer ekskluderet fx pga. manglende variable eller outliers.

## 2. Kontoradministrativt personale

### Faktorer, der øger risikoen for opsigelser:

- Der er større sandsynligheden for, at *deltidsansat* kontoradministrativt personale siger op end deres fuldtidsansatte kolleger. Deltidsansatte er omkring 1,8 gange mere tilbøjelige til at fratræde deres stilling.

### Faktorer, der reducerer risikoen for opsigelser:

- Højere anciennitet i kommunen* øger sandsynligheden for fastholdelse af kontoradministrativt personale. Det betyder, at en kontoradministrativ medarbejder, der har været ansat i kommunen længe, er mindre tilbøjelig til at opsiges sit job. For hvert ekstra års anciennitet over gruppens gennemsnit (ca. 13 år), da reduceres sandsynligheden for fratrædelse med omkring 2 procent.
- Højere trivsel blandt kollegaer* har en positiv betydning for fastholdelsen af kontoradministrativt personale. Jo højere trivsel blandt kollegaerne, desto lavere er sandsynligheden for en fratrædelse. Stiger enhedens gennemsnitlige trivselsvurdering med 0,35<sup>1)</sup> ift. gennemsnittet (5,7) for gruppen, reduceres sandsynligheden for en fratrædelse med omkring 11 procent.

### Andre faktorer af betydning:

- Mandlige* kontoradministrative medarbejdere er mere tilbøjelige til at fratræde deres stilling.

1) Ændringen på 0,35 i trivsel er anvendt, eftersom at Trivselsundersøgelsen anvender grænsen +/- 0,35 til at angive, hvornår en forskel kan betragtes som værende af betydning.



Målgruppernes størrelse<sup>2)</sup>:

- 600** kontoradministrative medarbejder fratrådte Københavns Kommune i 2021 eller 2022
- 2.600** nuværende kontoradministrative medarbejder pr. ultimo 2022
- Heraf **300** nytiltrådte kontoradministrative medarbejder i løbet af 2022



Forklarende variable i model for medarbejderomsætning

Forklarende variabel	Odds Ratio	
Deltidsansat	1,76	Øger sandsynlighed for fratrædelse
Medarbejders køn (Mand)	1,39	
Højere anciennitet i Københavns Kommune hos medarbejder	0,98	Mindsker sandsynlighed for fratrædelse
Højere trivsel blandt kollegaer	0,90	

Note: N=5.534. Alle de afrapporterede effekter er signifikante på et 5 procent signifikansniveau. En odds ratio værdi på over 1, betyder at en højere værdi af variabelen øger sandsynligheden for fratrædelse. Omvendt betyder en odds ratio værdi under 1, at en højere værdi af variabelen formindsker sandsynligheden for fratrædelse.

2) Afrundet til nærmeste 25 personer. Delanalysen om fastholdelse er udarbejdet på et modificeret datasæt ift. nøgletalsrapporten (delrapport 1a), derfor kan nogle tal afvige de to delrapporter imellem. Derudover er nogle observationer ekskluderet fx pga. manglende variable eller outliers.

### 3. Rengørings-/Køkkenmedhjælper

**Faktorer, der øger risikoen for opsigelser:**

- Der er større sandsynlighed for, at en *deltidsansat* rengørings-/køkkenmedhjælper (rengøringsmedhjælper) siger op end en rengøringsmedhjælper ansat på fuld tid. Deltidsansatte er omkring 2,3 gange mere tilbøjelige til at fratræde deres stilling.

**Faktorer, der reducerer risikoen for opsigelser:**

- *Højere anciennitet i kommunen* øger sandsynligheden for fastholdelse af rengøringsmedhjælper. Rengøringsmedhjælper, der har været ansat i kommunen længe, er mindre tilbøjelige til at opsiges deres job. For hvert ekstra års anciennitet over gruppens gennemsnit (ca. 8 år) reduceres sandsynligheden for fratrædelse med omkring 2 procent.

**Andre faktorer af betydning:**

- Jo flere *hjemmeboende børn* en rengøringsmedhjælper har, desto mindre er sandsynligheden for, at de fratræder deres stilling.



Målgruppernes størrelse<sup>1)</sup>:

- **625** rengørings-/køkkenmedhjælper fratrådte Københavns Kommune i 2021 eller 2022
- **2.125** nuværende rengørings-/køkkenmedhjælper pr. ultimo 2022
- Heraf **325** nytiltrådte rengørings-/køkkenmedhjælper i løbet af 2022



Forklarende variable i model for medarbejderomsætning

Forklarende variabel	Odds Ratio	
Deltidsansat	2,27	Øger sandsynlighed for fratrædelse
Højere anciennitet i Københavns Kommune hos medarbejder	0,98	Mindsker sandsynlighed for fratrædelse
Antal hjemmeboende børn	0,87	Mindsker sandsynlighed for fratrædelse

Note: N=3.995. Alle de afrapporterede effekter er signifikante på et 5 procent signifikansniveau. En odds ratio værdi på over 1, betyder at en højere værdi af variabelen øger sandsynligheden for fratrædelse. Omvendt betyder en odds ratio værdi under 1, at en højere værdi af variabelen formindsker sandsynligheden for fratrædelse.

1) Afrundet til nærmeste 25 personer. Delanalysen om fastholdelse er udarbejdet på et modificeret datasæt ift. nøgletalsrapporten (delrapport 1a), derfor kan nogle tal afvige de to delrapporter imellem. Derudover er nogle observationer ekskluderet fx pga. manglende variable eller outliers.

## 4. Teknisk service/specialarbejdere

### Faktorer, der øger risikoen for opsigelser:

- *Forgæves rekrutteringer* i enheden øger risikoen for, at teknisk service/specialarbejdere (specialarbejdere) siger op. Stiger enhedens andel af forgæves rekrutteringer med 10 procentpoint ift. gennemsnittet (7 procent.) for gruppen, da øges sandsynligheden for en fratrædelse med omkring 13 procent.
- *Et højere sygefravær i enheden* har en negativ betydning for fastholdelsen af specialarbejdere. Stiger enhedens gennemsnitlige antal sygefravær dage pr. medarbejder med én dag over gennemsnittet (7 dage pr. medarbejder), øges sandsynligheden for en fratrædelse hos specialarbejdere med omkring 8 procent.

### Faktorer, der reducerer risikoen for opsigelser:

- *Højere anciennitet i kommunen* øger sandsynligheden for fastholdelse af specialarbejdere. Specialarbejdere, der har været ansat i kommunen længe, er mindre tilbøjelig til at opsiges deres job. For hvert ekstra års anciennitet over gruppens gennemsnit (ca. 10 år), reduceres sandsynligheden for en fratrædelse med omkring 3 procent.
- **Andre faktorer af betydning:**
- Jo flere *hjemmeboende børn* en specialarbejder har, desto mindre er sandsynligheden for, at de fratræder deres stilling.



Målgruppernes størrelse<sup>1)</sup>:

- **375** teknisk service/specialarbejdere fratrådte Københavns Kommune i 2021 eller 2022
- **1.300** nuværende teknisk service/specialarbejdere pr. ultimo 2022
- Heraf **225** nytiltrådte teknisk service/specialarbejdere i løbet af 2022



Forklarende variable i model for medarbejderomsætning

Forklarende variabel	Odds Ratio	
Forgæves rekruttering	1,13	Øger sandsynlighed for fratrædelse
Sygefravær	1,08	
Højere anciennitet i Københavns Kommune hos medarbejder	0,97	Mindsker sandsynlighed for fratrædelse
Antal hjemmeboende børn	0,69	

Note: N=2.725. Alle de afrapporterede effekter er signifikante på et 5 procent signifikansniveau. En odds ratio værdi på over 1, betyder at en højere værdi af variabelen øger sandsynligheden for fratrædelse. Omvendt betyder en odds ratio værdi under 1, at en højere værdi af variabelen formindsker sandsynligheden for fratrædelse.

1) Afrundet til nærmeste 25 personer. Delanalysen om fastholdelse er udarbejdet på et modificeret datasæt ift. nøgletalsrapporten (delrapport 1a), derfor kan nogle tal afvige de to delrapporter imellem. Derudover er nogle observationer ekskluderet fx pga. manglende variable eller outliers.



## 4. Teknisk service/specialarbejdere

### Eksempel på, hvad arbejdstidens omfang og forgæves rekrutteringsrate betyder for fastholdelsen af teknisk service/specialarbejdere.

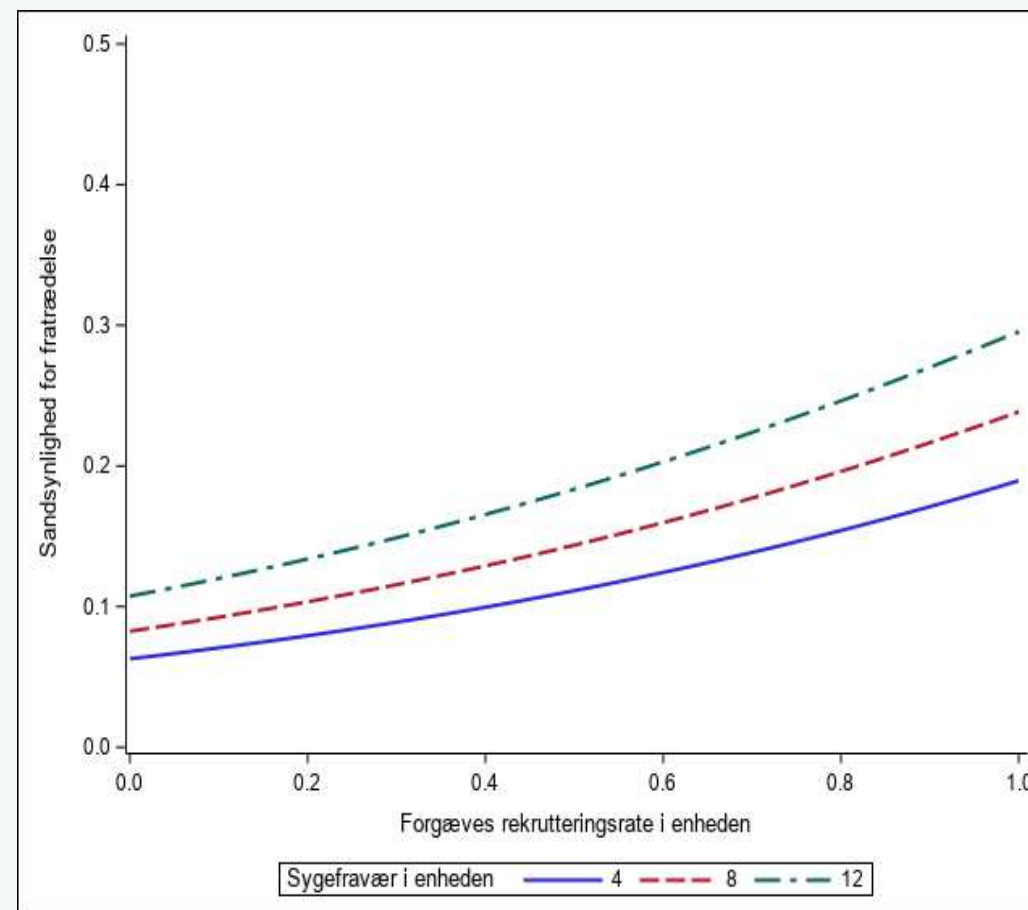
Figur 1 viser, hvordan sandsynligheden for fratrædelse påvirkes af andelen af forgæves rekrutteringer i enheden, samt af det gennemsnitlige sygefravær i enheden.

X-aksen angiver andelen af forgæves rekrutteringer. Hvis en enhed lykkes med at besætte én ud af to opslåede stillinger, er enhedens andel af forgæves rekruttering 0,5. De tre kurver viser sandsynligheden for fratrædelse blandt specialarbejdere i enheder med hhv. 4, 8 og 12 årlige sygefraværdsdage i gennemsnit.

Sandsynligheden for, at en specialarbejder fratræder sin stilling er stigende i takt med andelen af forgæves rekrutteringer i enheden.

Sandsynligheden for fratrædelse er højere for specialarbejdere, der arbejder i enheder, hvor der er et højere gennemsnitligt sygefravær.

Figur 1. Sygefravær og andel forgæves rekrutteringers betydning for medarbejderomsætningen i blandt teknisk service/specialarbejdere.



Note: Grafen kan ikke redigeres, fordi mikrodata – datasættet bag grafen – ikke må tages ud af Danmarks Statistiks server. Derfor er den uskøn.

## 5. Vejledere/undervisere

### Faktorer, der reducerer risikoen for opsigelser:

- *Højere trivsel blandt kollegaer* har en positiv betydning for fastholdelsen af vejledere/undervisere (vejledere). Jo højere trivsel blandt kollegaerne i enheden, desto lavere er sandsynligheden for en fratrædelse. Stiger enhedens gennemsnitlige trivselsvurdering med 0,35<sup>1)</sup> ift. gennemsnittet (5,55) for gruppen, reduceres sandsynligheden for en fratrædelse med omkring 18 procent.
- Det bidrager til at fastholde vejledere, hvis *lederens uddannelsesniveau* matcher eller overstiger vejlederens eget uddannelsesniveau. Vejledere er omkring 1,7 gange mindre tilbøjelige til at fratræde deres stilling, når deres leders uddannelsesniveau matcher deres eget.

1) Ændringen på 0,35 i trivsel er anvendt, eftersom at Trivselsundersøgelsen anvender grænsen +/- 0,35 til at angive, hvornår en forskel kan betragtes som værende af betydning.



Målgruppernes størrelse<sup>2)</sup>:

- **275** vejledere/undervisere fratrådte Københavns Kommune i 2021 eller 2022
- **975** nuværende vejledere/undervisere pr. ultimo 2022
- Heraf **125** nytiltrådte vejledere/undervisere i løbet af 2022



Forklarende variable i model for medarbejderomsætning

Forklarende variabel	Odds Ratio	
Højere trivsel blandt kollegaer	0,85	Mindsker sandsynlighed for fratrædelse
Lederens uddannelsesniveau matcher medarbejderens	0,6	

Note: 2.248. Alle de afrapporterede effekter er signifikante på et 5 procent signifikansniveau. En odds ratio værdi på over 1, betyder at en højere værdi af variabelen øger sandsynligheden for fratrædelse. Omvendt betyder en odds ratio værdi under 1, at en højere værdi af variabelen formindsker sandsynligheden for fratrædelse.

2) Afrundet til nærmeste 25 personer. Delanalysen om fastholdelse er udarbejdet på et modificeret datasæt ift. nøgletalsrapporten (delrapport 1a), derfor kan nogle tal afvige de to delrapporter imellem. Derudover er nogle observationer ekskluderet fx pga. manglende variable eller outliers.

## 6. Ergo-/fysioterapeuter

### Faktorer, der øger risikoen for opsigelser:

- Der er større sandsynlighed for, at en *deltidsansat* ergo-/fysioterapeut (fysioterapeut) siger op end en fysioterapeut ansat på fuld tid. Deltidsansatte fysioterapeuter er omkring 1,5 gange mere tilbøjelige til at sige op.
- *Ledelsesspændet* udgør en risikofaktor blandt fysioterapeuter. Jo større en enhed er, opgjort i antal medarbejder pr. leder, desto mere tilbøjelige er fysioterapeuter til at opgive deres job. Stiger enhedens antal medarbejdere med 10 personer ift. den gennemsnitlige enhedsstørrelse (19 personer), øges sandsynligheden for fratrædelse med omkring 14 procent.

### Faktorer, der reducerer risikoen for opsigelser:

- *Højere trivsel blandt kollegaer* har en positiv betydning for fastholdelsen af fysioterapeuter. Jo højere trivsel, der er blandt kollegaerne, desto lavere er sandsynligheden for fratrædelse. Stiger enhedens gennemsnitlige trivselsvurdering med 0,35<sup>1)</sup> ift. gennemsnittet (5,65) for gruppen, reduceres sandsynligheden for en fratrædelse med omkring 12 procent.

1) Ændringen på 0,35 i trivsel er anvendt, eftersom at Trivselsundersøgelsen anvender grænsen +/- 0,35 til at angive, hvornår en forskel kan betragtes som værende af betydning.



Målgruppernes størrelse<sup>2)</sup>:

- **225** ergo-/fysioterapeuter fratrådte Københavns Kommune i 2021 eller 2022
- **775** nuværende ergo-/fysioterapeuter pr. ultimo 2022
- Heraf **100** nytiltrådte ergo-/fysioterapeuter i løbet af 2022



Forklarende variable i model for medarbejderomsætning

Forklarende variabel	Odds Ratio	
Deltidsansat	1,48	Øger sandsynlighed for fratrædelse
Øges ledelsesspændet med 10 kollegaer	1,14	
Højere trivsel blandt kollegaer	0,89	Mindsker sandsynlighed for fratrædelse

Note: N=1.597 Alle de afrapporterede effekter er signifikante på et 5 procent signifikansniveau. En odds ratio værdi på over 1, betyder at en højere værdi af variabelen øger sandsynligheden for fratrædelse. Omvendt betyder en odds ratio værdi under 1, at en højere værdi af variabelen formindsker sandsynligheden for fratrædelse.

2) Afrundet til nærmeste 25 personer. Delanalysen om fastholdelse er udarbejdet på et modificeret datasæt ift. nøgletalsrapporten (delrapport 1a), derfor kan nogle tal afvige de to delrapporter imellem. Derudover er nogle observationer ekskluderet fx pga. manglende variable eller outliers.

## 7. Lærere

### Faktorer, der øger risikoen for opsigelser:

- Der er større sandsynlighed for, at en *deltidsansat lærer* siger op end lærere ansat på fuld tid. Deltidsansatte lærere er omkring 1,6 gange mere tilbøjelige til at fratræde deres stilling.
- Lærere i Københavns Kommune, *der bor langt fra deres arbejdsplads*, er mere tilbøjelige til at sige op. Sandsynligheden for fratrædelse er stigende i takt med afstanden til Københavns Kommune. Fx er det 1,3 gange mere sandsynligt, at en lærer med bopæl i Tårnby siger op end en lærer med bopæl på Nørrebro.

### Faktorer, der reducerer risikoen for opsigelser:

- *Højere trivsel blandt kollegaer og højere anciennitet i kommunen* hos læreren øger sandsynligheden for fastholdelsen af lærere. Stiger enhedens gennemsnitlige trivselsvurdering med 0,35<sup>1)</sup> ift. gennemsnittet (5,55) for gruppen reduceres sandsynligheden for en fratrædelse med omkring 27 procent.
- *Et højere sygefravær i enheden* mindsker sandsynligheden for fastholdelse af lærere. Stiger enhedens gennemsnitlige antal sygefraværsdage pr. medarbejder med én dag over gennemsnittet (8 dage pr. medarbejder), mindskes sandsynligheden for en fratrædelse hos lærere med omkring 6 procent.

### Andre faktorer af betydning:

- *Mandlige lærere* er mindre tilbøjelige til at fratræde deres stilling.
- *Jo flere hjemmeboende børn* en lærer har, desto mindre er sandsynligheden for, at de fratræder deres stilling.

1) Ændringen på 0,35 i trivsel er anvendt, eftersom at Trivselsundersøgelsen anvender grænsen +/- 0,35 til at angive, hvornår en forskel kan betragtes som værende af betydning.



Målgruppernes størrelse<sup>2)</sup>:

- **875** lærere fratrådte Københavns Kommune i 2021 eller 2022
- **3.725** nuværende lærere pr. ultimo 2022
- Heraf **525** nytiltrådte lærere i løbet af 2022



Forklarende variable i model for medarbejderomsætning

Forklarende variabel	Odds Ratio	
Deltidsansat	1,57	Øger sandsynlighed for fratrædelse
Bopælsadresse udenfor Københavns Kommune	>1	
Højere anciennitet i Københavns Kommune hos medarbejder	0,96	Mindsker sandsynlighed for fratrædelse
Sygefravær	0,94	
Medarbejderens køn (Mand)	0,85	
Antal hjemmeboende børn	0,84	
Højere trivsel blandt kollegaer	0,79	

Note: N=7.980. Alle de afrapporterede effekter er signifikante på et 5 procent signifikansniveau. En odds ratio værdi på over 1, betyder at en højere værdi af variabelen øger sandsynligheden for fratrædelse. Omvendt betyder en odds ratio værdi under 1, at en højere værdi af variabelen formindsker sandsynligheden for fratrædelse.

2) Afrundet til nærmeste 25 personer. Delanalysen om fastholdelse er udarbejdet på et modificeret datasæt ift. nøgletalsrapporten (delrapport 1a), derfor kan nogle tal afvige de to delrapporter imellem. Derudover er nogle observationer ekskluderet fx pga. manglende variable eller outliers.

## 8. Pædagoger

### Faktorer, der øger risikoen for opsigelser:

- Der er større sandsynlighed for, at en *deltidsansat* pædagog siger op end en pædagog ansat på fuld tid. Deltidsansatte pædagoger er omkring 1,4 gange mere tilbøjelige til at fratræde deres stilling
- Pædagoger i Københavns Kommune, *der bor langt fra deres arbejdsplads*, er mere tilbøjelige til at sige op. Jo længere en pædagog bor fra kommunen, jo større er sandsynligheden for, at de siger sit job op.
- *Forgæves rekrutteringer* øger risikoen for, at pædagoger siger op. Stiger enhedens andel af forgæves rekrutteringer med 10 procentpoint ift. gennemsnittet (22 procent.) for gruppen, øges sandsynligheden for fratrædelse med omkring 3 procent.

### Faktorer, der reducerer risikoen for opsigelser:

- *Højere trivsel i blandt* kollegaerne har positiv betydning for fastholdelsen af pædagoger. Stiger enhedens gennemsnitlige trivselsvurdering med 0,35<sup>1)</sup> ift. gennemsnittet (5,6) for gruppen, reduceres sandsynligheden for en fratrædelse med omkring 10 procent.
- *Højere anciennitet i kommunen*, både hos pædagogen selv og hos lederen, øger sandsynligheden for fastholdelse af pædagoger. Det betyder, at har en pædagog og/eller vedkommendes leder været ansat i kommunen længe, er pædagogen mindre tilbøjelig til at sige op. For hvert ekstra års medarbejderanciennitet over gruppens gennemsnit (ca. 8 år), reduceres sandsynligheden for en fratrædelse med omkring 4 procent.

### Andre faktorer af betydning:

- *Mandlige* pædagoger er mindre tilbøjelige til at fratræde deres stilling end kvindelige pædagoger.

1) Ændringen på 0,35 i trivsel er anvendt, eftersom at Trivselsundersøgelsen anvender grænsen +/- 0,35 til at angive, hvornår en forskel kan betragtes som værende af betydning.



Målgruppernes størrelse<sup>2)</sup>:

- **1.450** pædagoger fratrådte Københavns Kommune med fratrædelse i 2021 eller 2022
- **4.125** nuværende pædagoger pr. ultimo 2022
- Heraf **375** nytiltrådte pædagoger med tiltrædelse i løbet af 2022



Forklarende variable i model for medarbejderomsætning

Forklarende variabel	Odds Ratio	
Deltidsansat	1,37	Øger sandsynlighed for fratrædelse
Forgæves rekruttering	1,03	
Bopælsadresse udenfor Københavns Kommune	>1	
Højere anciennitet i Københavns Kommune hos medarbejder	0,96	Mindsker sandsynlighed for fratrædelse
Højere anciennitet i Københavns Kommune hos leder	0,96	
Højere trivsel blandt kollegaer	0,91	
Medarbejders køn (Mand)	0,80	

Note: N=9.512. Alle de afrapporterede effekter er signifikante på et 5 procent signifikansniveau. En odds ratio værdi på over 1, betyder at en højere værdi af variabelen øger sandsynligheden for fratrædelse. Omvendt betyder en odds ratio værdi under 1, at en højere værdi af variabelen formindsker sandsynligheden for fratrædelse.

2) Afrundet til nærmeste 25 personer. Delanalysen om fastholdelse er udarbejdet på et modificeret datasæt ift. nøgletalsrapporten (delrapport 1a), derfor kan nogle tal afvige de to delrapporter imellem. Derudover er nogle observationer ekskluderet fx pga. manglende variable eller outliers.

## 8. Pædagoger

### Eksempel på, hvad leders anciennitet og andel forgæves rekrutteringer betyder for fastholdelsen af pædagoger

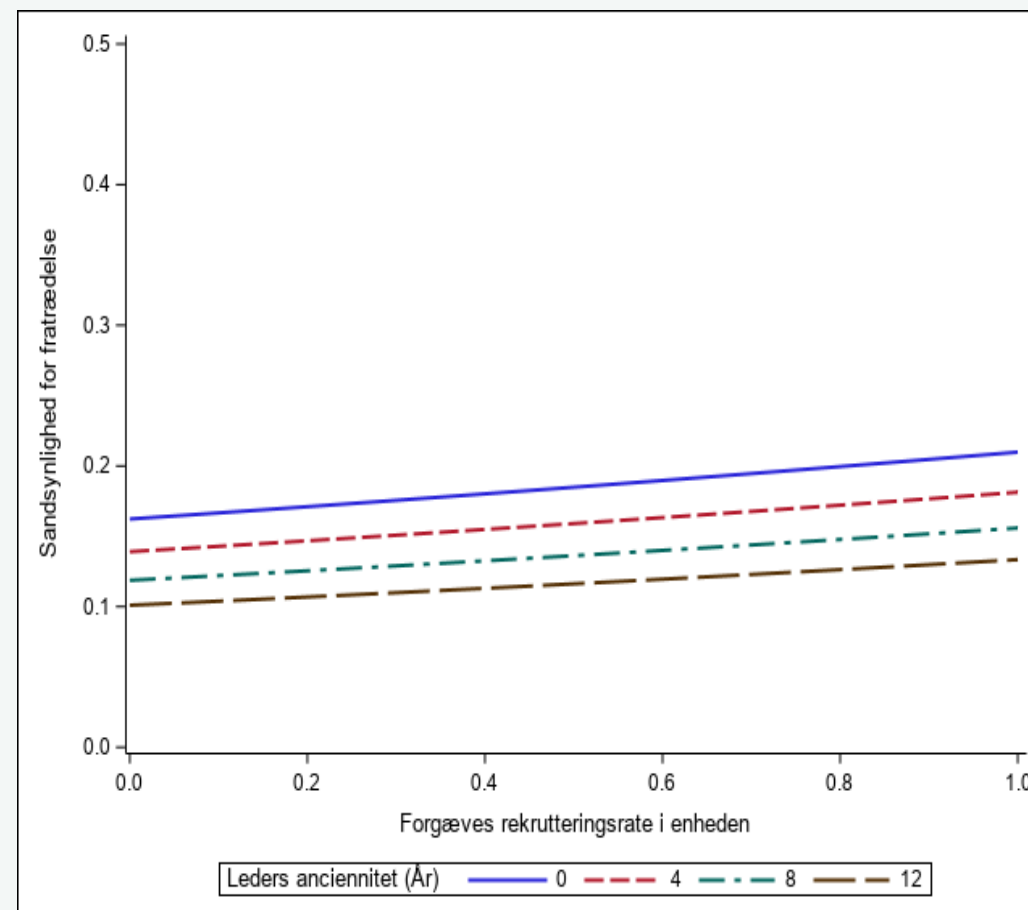
Figur 2 viser, hvordan sandsynligheden for fratrædelse påvirkes af andelen af forgæves rekrutteringer i enheden og lederens anciennitet i enheden.

X-aksen angiver andelen af forgæves rekrutteringer i enheden. Hvis en enhed lykkes med at besætte én ud af to opslåede stillinger er enhedens andel af forgæves rekruttering 0,5. Betydningen af lederens anciennitet er eksemplificeret ved fire niveauer af anciennitet: 0, 4, 8 og 12 års anciennitet i enheden.

Sandsynligheden for, at en pædagog fratræder sin stilling er stigende i takt med andelen af forgæves rekrutteringer i enheden.

Sandsynligheden for fratrædelse er højere, hvis lederen har lav anciennitet, og jo længere lederen har været i enheden, desto lavere er sandsynligheden for, at en pædagog fratræder.

Figur 2. Leders anciennitet i Københavns Kommune og andel forgæves rekrutteringers betydning for medarbejderomsætningen i blandt pædagoger.



Note: Grafen kan ikke redigeres, fordi mikrodata – datasættet bag grafen – ikke må tages ud af Danmarks Statistiks server. Derfor er den uskøn.

## 9. Øvrigt pæd.personale (dagtilbudsomr.)

### Faktorer, der øger risikoen for opsigelser:

- Der er større sandsynligheden for, at *deltidsansat øvrigt pædagogisk personale* (medarbejdere) siger op end medarbejdere ansat på fuld tid. Deltidsansatte er omkring 1,3 gange mere tilbøjelige til at fratræde deres stilling.
- Medarbejdere i Københavns Kommune, *der bor langt fra deres arbejdsplads*, er mere tilbøjelige til at sige op. Sandsynligheden for en fratrædelse er stigende i takt med afstanden til Københavns Kommune. Fx er det 1,3 gange mere sandsynligt, at en medarbejder med bopæl i Brøndby siger op end en medarbejder med bopæl på Nørrebro. Der er dog ikke forøget risiko for opsigelse blandt medarbejdere, der bor i omegnskommunerne, dvs. de kommuner der grænser op til København.

### Faktorer, der reducerer risikoen for opsigelser:

- *Højere anciennitet i kommunen*, både hos medarbejderen og lederen, øger sandsynligheden for fastholdelse af medarbejderen. Det betyder, at har en medarbejder og/eller vedkommendes leder været ansat i kommunen længe, er medarbejderen mindre tilbøjelig til at opgive deres job. For hvert ekstra års anciennitet medarbejderen har over gruppens gennemsnit (ca. 5 år), reduceres sandsynligheden for en fratrædelse med omkring 5 procent.

### Andre faktorer af betydning:

- *Mandlige* medarbejdere er mindre tilbøjelige til at fratræde deres stilling end kvindelige medarbejdere.
- Jo flere *hjemmeboende børn* en medarbejder har, desto mindre er sandsynligheden for at de fratræder deres stilling.



Målgruppernes størrelse<sup>1)</sup>:

- **2.325** medarbejder fratrådte Københavns Kommune i 2021 eller 2022
- **3.525** nuværende medarbejder pr. ultimo 2022
- Heraf **1.300** nytiltrådte medarbejder i løbet af 2022



Forklarende variable i model for medarbejderomsætning

Forklarende variabel	Odds Ratio	
Deltidsansat	1,32	Øger sandsynlighed for fratrædelse
Bopælskommune udenfor Københavns Kommune	>1	
Højere anciennitet i Københavns Kommune hos leder	0,98	Mindsker sandsynlighed for fratrædelse
Højere anciennitet i Københavns Kommune hos medarbejder	0,95	
Antal hjemmeboende børn	0,87	
Medarbejders køn (Mand)	0,84	

Note: N=8.829. Alle de afrapporterede effekter er signifikante på et 5 procent signifikansniveau. En odds ratio værdi på over 1, betyder at en højere værdi af variabelen øger sandsynligheden for fratrædelse. Omvendt betyder en odds ratio værdi under 1, at en højere værdi af variabelen formindsker sandsynligheden for fratrædelse.

1) Afrundet til nærmeste 25 personer. Delanalysen om fastholdelse er udarbejdet på et modificeret datasæt ift. nøgletalsrapporten (delrapport 1a), derfor kan nogle tal afvige de to delrapporter imellem. Derudover er nogle observationer ekskluderet fx pga. manglende variable eller outliers.



## 10. Socialpædagoger

### Faktorer, der øger risikoen for opsigelser:

- Der er større sandsynlighed for, at en *deltidsansat* socialpædagog siger op end en socialpædagog ansat på fuld tid. Deltidsansatte er omkring 1,4 gange mere tilbøjelige til at fratræde deres stilling.
- *Et højere sygefravær i enheden* har en negativ betydning for fastholdelsen af socialpædagoger. Stiger enhedens gennemsnitlige antal sygefraværdsdage med én dag over gennemsnittet (7,9 dage pr. medarbejder), er socialpædagoger omkring 1,04 gange mere tilbøjelige til at fratræde deres stilling.
- *Bopælsadresse udenfor Københavns Kommune* udgør en risikofaktor. Jo længere en socialpædagog bor fra kommunen, jo større er sandsynligheden for, at de siger sit job op, dog med undtagelse af socialpædagoger, der bor i omegnskommunerne, dvs. de kommuner der grænser op til København.

### Faktorer, der reducerer risikoen for opsigelser:

- Det bidrager til fastholdelsen af socialpædagoger, hvis *lederens uddannelsesniveau* er på niveau med eller over socialpædagogens uddannelsesniveau. En socialpædagog er omkring 1,4 gange mindre tilbøjelig til at fratræde deres stilling, hvis deres leders uddannelsesniveau matcher deres eget.
- *Højere trivsel blandt kollegaer og højere anciennitet i kommunen* hos medarbejderen øger sandsynligheden for fastholdelsen af socialpædagoger. Stiger enhedens gennemsnitlige trivselsvurdering med 0,35<sup>1)</sup> ift. gennemsnittet (5,7) for gruppen, reduceres sandsynligheden for en fratrædelse med omkring 16 procent.

1) Ændringen på 0,35 i trivsel er anvendt, eftersom at Trivselsundersøgelsen anvender grænsen +/- 0,35 til at angive, hvornår en forskel kan betragtes som værende af betydning.



Målgruppernes størrelse<sup>2)</sup>:

- **600** socialpædagoger fratrådte Københavns Kommune i 2021 eller 2022
- **1.675** nuværende socialpædagoger pr. ultimo 2022
- Heraf **175** nytiltrådte socialpædagoger i løbet af 2022



Forklarende variable i model for medarbejderomsætning

Forklarende variabel	Odds Ratio	
Deltidsansat	1,41	Øger sandsynlighed for fratrædelse
Sygefravær i enheden	1,04	
Bopælskommune udenfor Københavns Kommune	>1	
Højere anciennitet i Københavns Kommune hos medarbejder	0,96	Mindsker sandsynlighed for fratrædelse
Højere trivsel blandt kollegaer	0,87	
Antal hjemmeboende børn	0,84	
Lederens uddannelsesniveau matcher medarbejderens	0,70	

Note: N=3.766. Alle de afrapporterede effekter er signifikante på et 5 procent signifikansniveau. En odds ratio værdi på over 1, betyder at en højere værdi af variabelen øger sandsynligheden for fratrædelse. Omvendt betyder en odds ratio værdi under 1, at en højere værdi af variabelen formindsker sandsynligheden for fratrædelse.

2) Afrundet til nærmeste 25 personer. Delanalysen om fastholdelse er udarbejdet på et modificeret datasæt ift. nøgletalsrapporten (delrapport 1a), derfor kan nogle tal afvige de to delrapporter imellem. Derudover er nogle observationer ekskluderet fx pga. manglende variable eller outliers.



## 10. Socialpædagoger

### Eksempel på, hvad leders uddannelsesniveau og enhedens trivsel betyder for fastholdelsen af socialpædagoger.

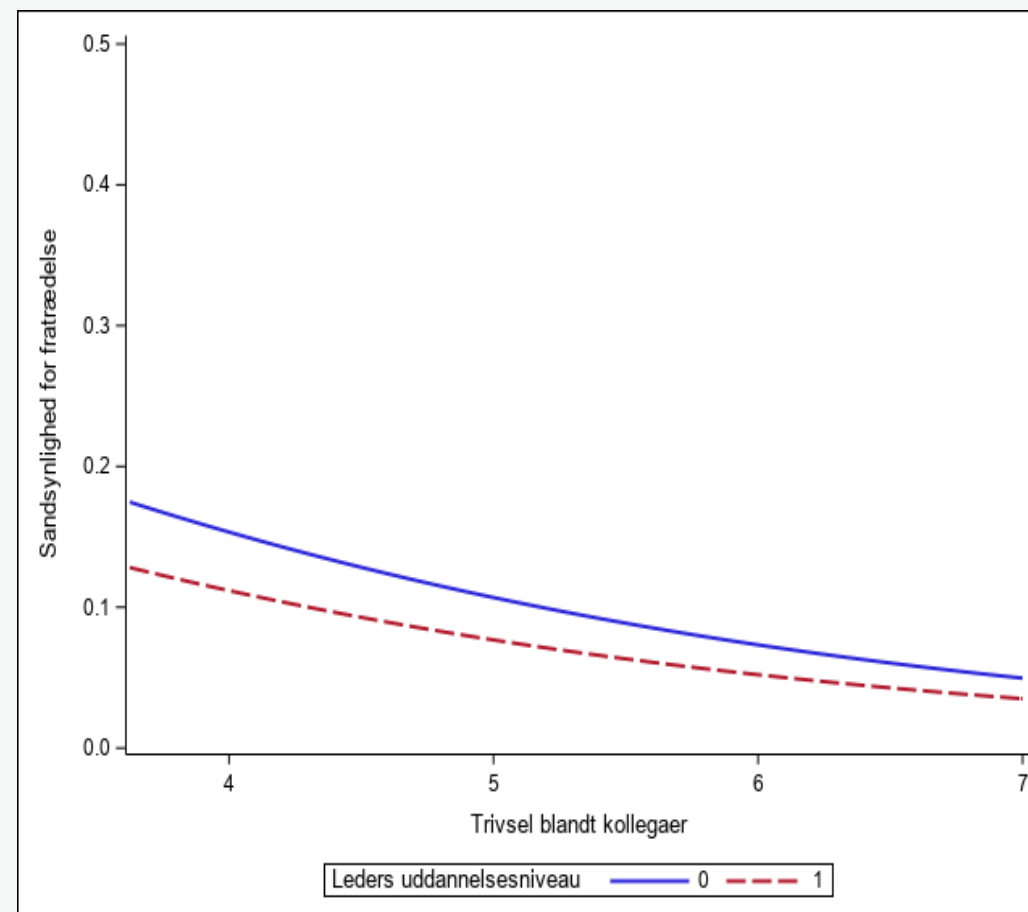
Figur 3 viser, hvordan sandsynligheden for fratrædelse påvirkes af enhedens trivsel og lederens uddannelsesniveau ift. medarbejderens.

X-aksen viser enhedens gennemsnitlige trivsel, hvilket ligger inden for intervallet 3,5-7. Jo højere scoren er, desto højere er enhedens samlede trivsel. Lederens uddannelsesniveau ift. medarbejderens er en variabel, der tager værdien 0 (blå) eller 1 (rød). Værdien 1 angiver, at lederens uddannelsesniveau er på niveau eller over medarbejderens uddannelsesniveau.

Sandsynligheden for, at en socialpædagog siger op falder i takt med, at enhedens trivsel stiger.

Sandsynligheden for, at en socialpædagog siger op er lavere, hvis lederens uddannelsesniveau er på niveau med eller overstiger medarbejderens uddannelsesniveau.

Figur 3. Leders uddannelsesniveau i forhold til medarbejder og trivsels betydning for medarbejderomsætningen i blandt socialpædagoger.



Note: Grafen kan ikke redigeres, fordi mikrodata – datasættet bag grafen – ikke må tages ud af Danmarks Statistiks server. Derfor er den uskøn.

## 11. Øvrigt pæd.personale (døgn-/specialomr.)

### Faktorer, der øger risikoen for opsigelser:

- Der er større sandsynligheden for, at *deltidsansat øvrigt pædagogisk personale* (medarbejdere) siger op end medarbejdere ansat på fuld tid. Deltidsansatte er omkring 1,3 gange mere tilbøjelige til at fratræde deres stilling.

### Faktorer, der reducerer risikoen for opsigelser:

- *Højere trivsel blandt kollegaer* har positiv betydning for fastholdelsen af pædagogiske medarbejdere. Jo højere trivsel blandt kollegaerne, jo lavere er sandsynligheden for, at en medarbejder siger op. Stiger enhedens gennemsnitlige trivselsvurdering med 0,35<sup>1)</sup> ift. gennemsnittet (5,6) for gruppen, reduceres sandsynligheden for en fratrædelse med omkring 16 procent.
- *Højere anciennitet i kommunen* øger sandsynligheden for fastholdelse af pædagogiske medarbejdere. Det betyder, at en medarbejder, der har været ansat i kommunen længe, er mindre tilbøjelig til at opsiges jobbet. For hvert ekstra års anciennitet over gruppens gennemsnit (ca. 5 år), reduceres sandsynligheden for en fratrædelse med omkring 7 procent.

### Andre faktorer af betydning:

- *Mandlige* medarbejdere er mindre tilbøjelige til at fratræde deres stilling end kvindelige medarbejdere.

1) Ændringen på 0,35 i trivsel er anvendt, eftersom at Trivselsundersøgelsen anvender grænsen +/- 0,35 til at angive, hvornår en forskel kan betragtes som værende af betydning.



Målgruppernes størrelse<sup>2)</sup>:

- **425** medarbejdere fratrådte Københavns Kommune med fratrædelse i 2021 eller 2022
- **775** nuværende medarbejdere pr. ultimo 2022
- Heraf **200** nytiltrådte medarbejdere med tiltrædelse i løbet af 2022



Forklarende variable i model for medarbejderomsætning

Forklarende variabel	Odds Ratio	
Deltidsansat	1,30	Øger sandsynlighed for fratrædelse
Højere anciennitet i Københavns Kommune hos medarbejder	0,93	Mindsker sandsynlighed for fratrædelse
Højere trivsel blandt kollegaer	0,86	
Medarbejders køn (Mand)	0,75	

Note: N=1.828. Alle de afrapporterede effekter er signifikante på et 5 procent signifikansniveau. En odds ratio værdi på over 1, betyder at en højere værdi af variabelen øger sandsynligheden for fratrædelse. Omvendt betyder en odds ratio værdi under 1, at en højere værdi af variabelen formindsker sandsynligheden for fratrædelse.

2) Afrundet til nærmeste 25 personer. Delanalysen om fastholdelse er udarbejdet på et modificeret datasæt ift. nøgletalsrapporten (delrapport 1a), derfor kan nogle tal afvige de to delrapporter imellem. Derudover er nogle observationer ekskluderet fx pga. manglende variable eller outliers.

## 12. Socialrådgivere

### Faktorer, der øger risikoen for opsigelser:

- Der er større sandsynligheden for, at en *deltidsansat* socialrådgiver siger op end en socialrådgiver ansat på fuld tid. Deltidsansatte er omkring 1,4 gange mere tilbøjelige til at fratræde deres stilling.
- *Ledelsesspændet* udgør ligeledes en risikofaktor blandt socialrådgivere. Det betyder, at jo flere medarbejdere pr. leder i enheden, jo større risiko for, at en socialrådgiver siger sit job op. Stiger antal medarbejdere pr. leder med 10 personer ift. gennemsnittet (23 personer), øges sandsynligheden for, at den enkelte medarbejder siger op med omkring 18 procent.
- *Bopælsadresse udenfor Københavns Kommune* udgør en risikofaktor. Jo længere en socialrådgiver bor fra kommunen, jo større er sandsynligheden for, at de siger sit job op, dog med undtagelse af socialrådgivere, der bor i omegnskommunerne, dvs. de kommuner der grænser op til København.

### Faktorer, der reducerer risikoen for opsigelser:

- *Højere anciennitet i kommunen* øger sandsynligheden for fastholdelse af socialrådgivere. Det betyder, at har en socialrådgiver været ansat i kommunen længe, er socialrådgiveren mindre tilbøjelig til at sige op. For hvert ekstra års anciennitet en socialrådgiver har i enheden over gruppens gennemsnit (ca. 8 år), reduceres sandsynligheden for fratrædelse blandt socialrådgivere med omkring 3 procent.



Målgruppernes størrelse<sup>1)</sup>:

- **375** socialrådgivere fratrådte Københavns Kommune i 2021 eller 2022
- **1.200** nuværende socialrådgivere pr. ultimo 2022
- Heraf **225** nytiltrådte socialrådgivere i løbet af 2022



Forklarende variable i model for medarbejderomsætning

Forklarende variabel	Odds Ratio	
Deltidsansat	1,43	Øger sandsynlighed for fratrædelse
Øges ledelsesspændet med 10 kollegaer	1,18	
Bopælskommune udenfor Københavns Kommune	>1	
Højere anciennitet i Københavns Kommune hos medarbejder	0,97	Mindsker sandsynlighed for fratrædelse

Note: N=2.642. Alle de afrapporterede effekter er signifikante på et 5 procent signifikansniveau. En odds ratio værdi på over 1, betyder at en højere værdi af variabelen øger sandsynligheden for fratrædelse. Omvendt betyder en odds ratio værdi under 1, at en højere værdi af variabelen formindsker sandsynligheden for fratrædelse.

1) Afrundet til nærmeste 25 personer. Delanalysen om fastholdelse er udarbejdet på et modificeret datasæt ift. nøgletalsrapporten (delrapport 1a), derfor kan nogle tal afvige de to delrapporter imellem. Derudover er nogle observationer ekskluderet fx pga. manglende variable eller outliers.

## 12. Socialrådgivere

### Eksempel på, hvad arbejdstidens omfang og ledelsesspændet i enheden betyder for fastholdelsen af socialrådgivere

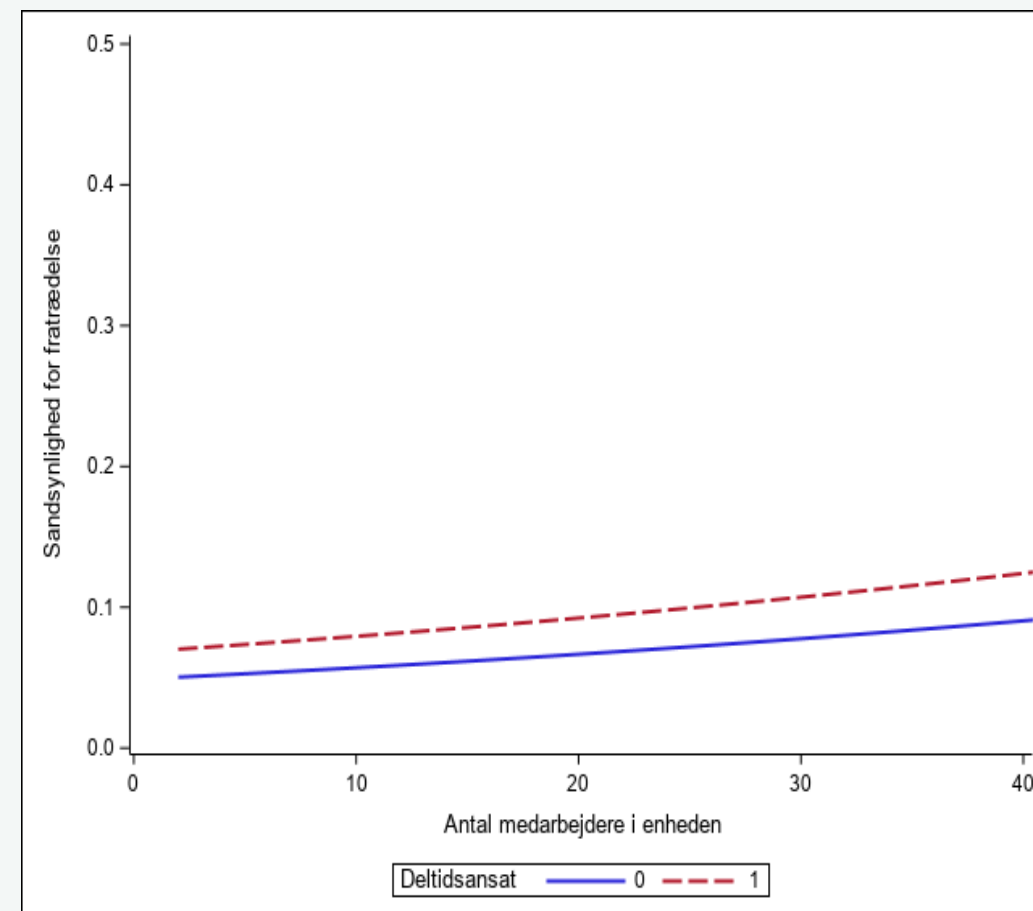
Figur 4 viser, hvordan sandsynligheden for en fratrædelse påvirkes af henholdsvis ledelsesspændet, dvs. antal medarbejder pr. leder, samt af hvorvidt medarbejderen er deltids- eller fuldtidsansat.

X-aksen viser antal medarbejdere i enheden. Den blå kurve viser sandsynligheden for fratrædelse blandt fuldtidsansatte, mens den stiplede røde kurve viser sandsynligheden for fratrædelse blandt deltidsansatte.

Sandsynligheden for, at en socialrådgiver fratræder sin stilling er stigende i takt med, at antallet af medarbejdere pr. leder.

Sandsynligheden for fratrædelse er højere for deltidsansatte socialrådgivere end for socialrådgivere, der er ansat på fuldtid.

Figur 4. Arbejdstidens omfang og ledelsesspændets betydning for medarbejderomsætningen i blandt socialrådgivere.



Note: Grafen kan ikke redigeres, fordi mikrodata – datasættet bag grafen – ikke må tages ud af Danmarks Statistiks server. Derfor er den uskøn.

## 13. Faglært SOSU-personale

### Faktorer, der øger risikoen for opsigelser:

- Der er større sandsynlighed for, at en *deltidsansat* faglært SOSU-medarbejder siger op end en faglært SOSU-medarbejder ansat på fuld tid. Deltidsansatte er omkring 1,4 gange mere tilbøjelige til at fratræde deres stilling.
- *Bopælsadresse udenfor Københavns Kommune* udgør en risikofaktor. Jo længere en faglært SOSU-medarbejder bor fra kommunen, jo større er sandsynligheden for, at de fratræder deres job.

### Faktorer, der reducerer risikoen for opsigelser:

- *Højere anciennitet i kommunen*, både hos faglærte SOSU'er og lederen, øger sandsynligheden for fastholdelse af faglærte SOSU'er. For hvert ekstra års anciennitet medarbejderen har over gruppens gennemsnit (ca. 10 år), reduceres sandsynligheden for fratrædelse med omkring 4 procent.
- *Højere trivsel blandt kollegaer* har en positiv betydning for fastholdelsen af faglærte SOSU'er. Stiger enhedens gennemsnitlige trivselsvurdering med 0,35<sup>1)</sup> ift. gennemsnittet (5,7) for gruppen, reduceres sandsynligheden for fratrædelse med omkring 12 procent.

### Andre faktorer af betydning:

- Jo flere *hjemmeboende børn* en faglært SOSU-medarbejder har, jo lavere er sandsynligheden for, at de fratræder deres stilling.

1) Ændringen på 0,35 i trivsel er anvendt, eftersom at Trivselsundersøgelsen anvender grænsen +/- 0,35 til at angive, hvornår en forskel kan betragtes som værende af betydning.



Målgruppernes størrelse<sup>2)</sup>:

- **1.300** faglærte SOSU'er fratrådte Københavns Kommune i 2021 eller 2022
- **3.700** nuværende faglærte SOSU'er pr. ultimo 2022
- Heraf **400** nytiltrådte faglærte SOSU'er i løbet af 2022



Forklarende variable i model for medarbejderomsætning

Forklarende variabel	Odds Ratio	
Deltidsansat	1,35	Øger sandsynlighed for fratrædelse
Bopælskommune udenfor Københavns Kommune	>1	
Højere anciennitet i Københavns Kommune hos leder	0,97	Mindsker sandsynlighed for fratrædelse
Højere anciennitet i Københavns Kommune hos medarbejder	0,96	
Antal hjemmeboende børn	0,91	
Højere trivsel blandt kollegaer	0,89	

Note: N=8.417. Alle de afrapporterede effekter er signifikante på et 5 procent signifikansniveau. En odds ratio værdi på over 1, betyder at en højere værdi af variabelen øger sandsynligheden for fratrædelse. Omvendt betyder en odds ratio værdi under 1, at en højere værdi af variabelen formindsker sandsynligheden for fratrædelse.

2) Afrundet til nærmeste 25 personer. Delanalysen om fastholdelse er udarbejdet på et modificeret datasæt ift. nøgletalsrapporten (delrapport 1a), derfor kan nogle tal afvige de to delrapporter imellem. Derudover er nogle observationer ekskluderet fx pga. manglende variable eller outliers.

## 13. Faglært SOSU-personale

### Eksempel på, hvad leders anciennitet og enhedens trivsel betyder for fastholdelsen af socialrådgivere

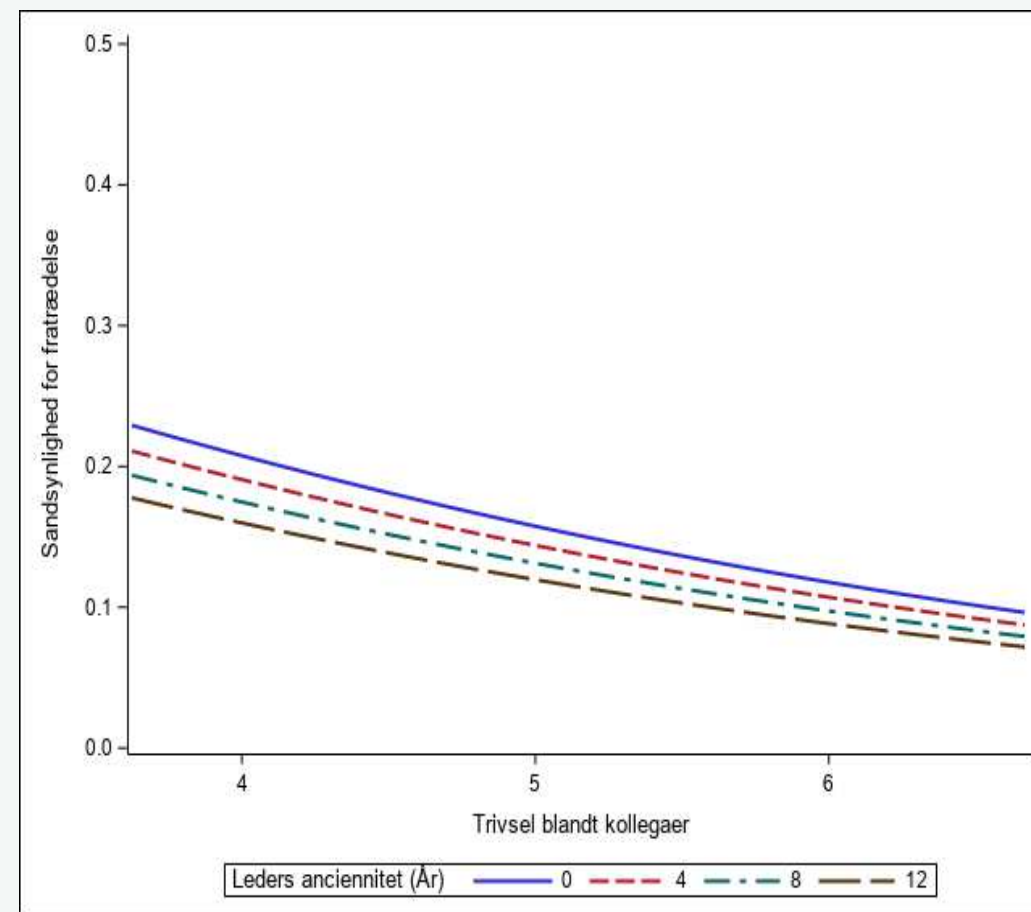
Figur 5 viser, hvordan sandsynligheden for en fratrædelse påvirkes af enhedens trivsel samt af lederens anciennitet i enheden.

X-aksen viser enhedens trivselsvurdering. Jo højere scoren er, desto højere er enhedens trivsel. Betydningen af lederens anciennitet er eksemplificeret ved fire niveauer af anciennitet: 0, 4, 8 og 12 års anciennitet i enheden.

Sandsynligheden for, at en faglært SOSU-medarbejder fratræder sin stilling er faldende i takt med, at den vurderede trivslen i blandt kollegaerne stiger.

Sandsynligheden for, at faglært SOSU-personale siger op er højere, hvis lederen har lav anciennitet.

Figur 5. Leders anciennitet i enheden og trivsels betydning for medarbejderomsætningen i blandt faglært SOSU-personale.



Note: Grafen kan ikke redigeres, fordi mikrodata – datasættet bag grafen – ikke må tages ud af Danmarks Statistiks server. Derfor er den uskøn.

## 14. Ufaglært SOSU-personale

### Faktorer, der reducerer risikoen for opsigelser:

- *Højere anciennitet i kommunen* øger sandsynligheden for fastholdelse af ufaglærte SOSU-medarbejdere. Det betyder, at en ufaglært SOSU-medarbejder, der har været ansat i kommunen længe, er mindre tilbøjelig til at opsiges deres job. For hvert ekstra års anciennitet over gruppens gennemsnit (ca. 2 år), reduceres sandsynligheden for en fratrædelse med omkring 12 procent.

### Andre faktorer af betydning:

- Jo flere *hjemmeboende børn* en ufaglært SOSU-medarbejder har, jo lavere er sandsynligheden for at de fratræder deres stilling.

### Boksen opsummerer resultater/nøgletal



Målgruppernes størrelse<sup>1)</sup>:

- **530** ufaglærte SOSU'er fratrådte Københavns Kommune i 2021 eller 2022
- **575** nuværende ufaglærte SOSU'er pr. ultimo 2022
- Heraf **325** nytiltrådte ufaglærte SOSU'er i løbet af 2022



Forklarende variable i model for medarbejderomsætning

Forklarende variabel	Odds Ratio	
Højere anciennitet i Københavns Kommune hos medarbejder	0,89	Minder sandsynlighed for fratrædelse
Antal hjemmeboende børn	0,85	

Note: N=1.412. Alle de afrapporterede effekter er signifikante på et 5 procent signifikansniveau. En odds ratio værdi på over 1, betyder at en højere værdi af variabelen øger sandsynligheden for fratrædelse. Omvendt betyder en odds ratio værdi under 1, at en højere værdi af variabelen formindsker sandsynligheden for fratrædelse.

1) Afrundet til nærmeste 25 personer. Delanalysen om fastholdelse er udarbejdet på et modificeret datasæt ift. nøgletalsrapporten (delrapport 1a), derfor kan nogle tal afvige de to delrapporter imellem. Derudover er nogle observationer ekskluderet fx pga. manglende variable eller outliers.

## 15. Syge-/sundhedsplejersker

### Faktorer, der øger risikoen for opsigelser:

- Der er større sandsynligheden for, at en *deltidsansat syge-/sundhedsplejerske* siger op end en syge-/sundhedsplejerske ansat på fuld tid. Deltidsansatte er omkring 1,5 gange mere tilbøjelige til at fratræde deres stilling.
- *Et højere sygefravær i enheden* har en negativ betydning for fastholdelsen af syge-/sundhedsplejersker. Stiger enhedens gennemsnitlige antal sygefraværsdage med én dag over gennemsnittet (8 dage pr. medarbejder), er syge-/sundhedsplejersker omkring 1,04 gange mere tilbøjelige til at fratræde deres stilling.
- *Bopælsadresse udenfor Københavns Kommune* udgør en risikofaktor. Jo længere en syge-/sundhedsplejerske bor fra kommunen, jo større er sandsynligheden for, at de siger op, dog med undtagelse af syge-/sundhedsplejersker, der bor i omegnskommunerne, dvs. de kommuner der grænser op til København.

### Faktorer, der reducerer risikoen for opsigelser:

- *Højere trivsel blandt kollegaer og højere anciennitet i kommunen* hos medarbejderen øger sandsynligheden for fastholdelsen af syge-/sundhedsplejersker. Fx stiger enhedens gennemsnitlige trivselsvurdering med 0,35<sup>1)</sup> ift. gennemsnittet (5,65) for gruppen reduceres sandsynligheden for en fratrædelse med omkring 25 procent.
- Sandsynligheden for fratrædelse er lavere blandt syge-/sundhedsplejerske der arbejder i enheder med *et større ledelsesspænd*. Øges ledelsesspændet i enheden med 10 personer over gennemsnittet (13 personer) reduceres sandsynligheden for fratrædelse med omkring 11 procent.

### Boksen opsummerer resultater/nøgletal



Målgruppernes størrelse<sup>2)</sup>:

- **500** syge-/sundhedsplejersker fratrådte Københavns Kommune i 2021 eller 2022
- **1.150** nuværende syge-/sundhedsplejersker pr. ultimo 2022
- Heraf **175** nytiltrådte syge-/sundhedsplejersker i løbet af 2022



Forklarende variable i model for medarbejderomsætning

Forklarende variabel	Odds Ratio	
Deltidsansat	1,48	Øger sandsynlighed for fratrædelse
Sygefravær i enheden	1,04	
Bopælskommune udenfor Københavns Kommune	>1	
Højere anciennitet i Københavns Kommune hos medarbejder	0,98	Mindsker sandsynlighed for fratrædelse
Øges ledelsesspændet med 10 kollegaer	0,90	
Højere trivsel blandt kollegaer	0,80	
Antal hjemmeboende børn	0,78	

Note: N=2.550. Alle de afrapporterede effekter er signifikante på et 5 procent signifikansniveau. En odds ratio værdi på over 1, betyder at en højere værdi af variabelen øger sandsynligheden for fratrædelse. Omvendt betyder en odds ratio værdi under 1, at en højere værdi af variabelen formindsker sandsynligheden for fratrædelse.

2) Afrundet til nærmeste 25 personer. Delanalysen om fastholdelse er udarbejdet på et modificeret datasæt ift. nøgletalsrapporten (delrapport 1a), derfor kan nogle tal afvige de to delrapporter imellem. Derudover er nogle observationer ekskluderet fx pga. manglende variable eller outliers.

1) Ændringen på 0,35 i trivsel er anvendt, eftersom at Trivselsundersøgelsen anvender grænsen +/- 0,35 til at angive, hvornår en forskel kan betragtes som værende af betydning.



## 15. Syge-/sundhedsplejersker

### Eksempel på, hvordan enhedens trivsel og sygefravær påvirker fastholdelsen af syge-/sundhedsplejersker

Figur 6 viser, hvordan sandsynligheden for fratrædelse blandt syge- og sundhedsplejersker påvirkes af kollegers sygefravær og trivsel.

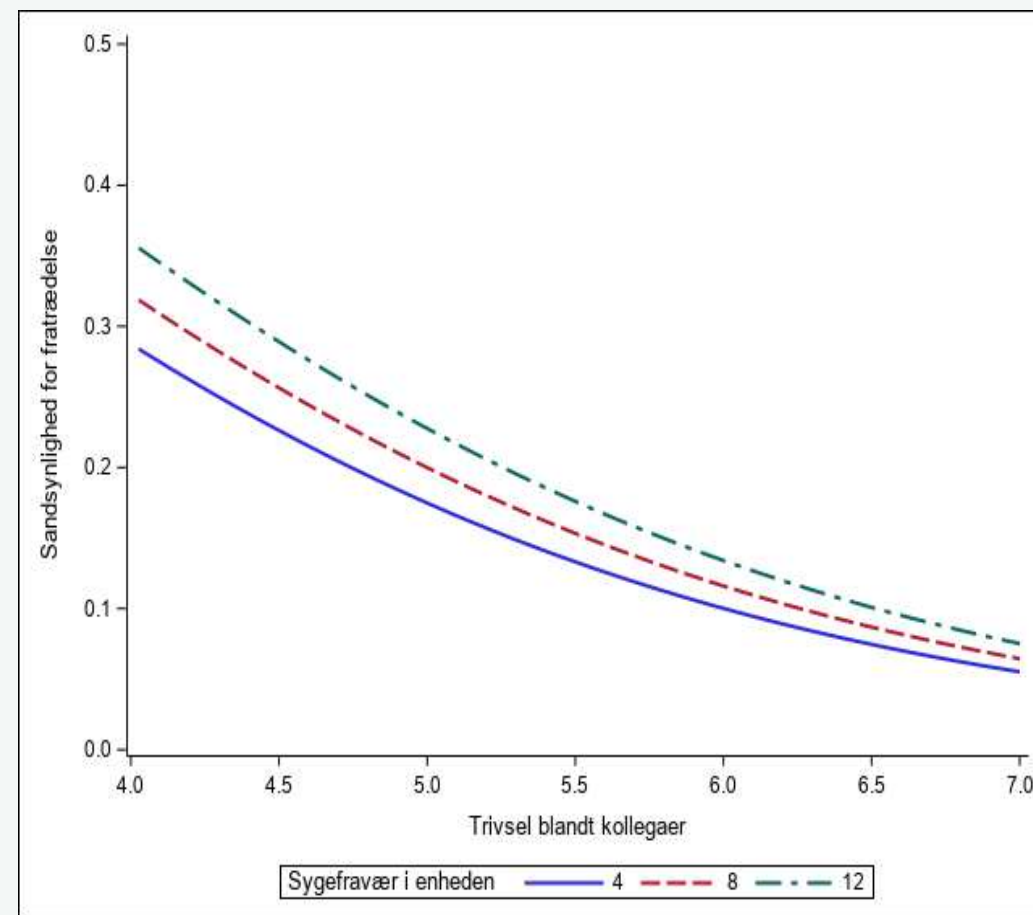
X-aksen viser enhedens trivselsvurdering, hvilken ligger inden for intervallet 4-7. Jo højere scoren er, desto højere er enhedens samlede trivsel.

Betydningen af enhedens sygefravær er eksemplificeret ved tre niveauer: 4, 8 og 12 dage pr. medarbejder.

Sandsynligheden for, at en medarbejder fratræder sin stilling er stigende i takt med enhedens gennemsnitlige antal sygefraværsdage pr. medarbejder.

Sandsynligheden for, at en syge-/sundhedsplejerske fratræder sin stilling, er faldende i takt med, at trivslen blandt kollegaerne stiger.

Figur 6. Trivsel og sygefraværs betydning for medarbejderomsætningen i blandt syge-/sundhedsplejerske.



Note: Grafen kan ikke redigeres, fordi mikrodata – datasættet bag grafen – ikke må tages ud af Danmarks Statistiks server. Derfor er den uskøn.

# Bilag

## Bilag 1.a Operationalisering af variable

Variable	Operationalisering
<b>Afhængige variable i analysen</b>	
Fratrædelse af job	Medarbejdere der er fratrådt Københavns Kommune i løbet af 2021 eller 2022. Kun eksterne fratrædelser er talt med, dvs. medarbejdere der har fået job andetsteds i Københavns Kommune tæller ikke med. Personer der er aftrådt flere gange i perioden tæller kun med deres sidste fratrædelse. Personer der er genansat per 2023 tæller ikke som fratrådt.
<b>Uafhængige variable i analysen</b>	
Anciennitet i Københavns Kommune	Angiver persons anciennitet i Københavns Kommune, opgjort som antal år imellem fratrædelses- og tiltrædelsesdato. Såfremt fratrædelsesdatoen ikke eksisterer, da er ancienniteten opgjort ift. ultimo året.
Anciennitet i Københavns Kommune (Leder)	Lederens anciennitet i enheden. Ancienniteten beregnes fra lederens start i enheden, dvs. der godt kan være perioder hvor lederen har arbejdet i enheden uden at have ledelsesansvar.
Leders uddannelsesniveau relativt til medarbejder	Binær variabel, der angiver om lederens uddannelsesniveau er på niveau med eller over medarbejderens uddannelsesniveau. Uddannelsesniveauet er opgjort ift. DISCED overgruppe niveauer.
Antal medarbejder i enhed	Angiver antal personer der indgår i Københavns Kommune organisationsenhed
Forgæves rekrutteringsrate	Enheden forgæves rekrutteringer. Andelen af opslåede stillinger, der ikke resulterede i en ansættelse.
Sygefravær	Angiver gennemsnitlig årligt antal sygefraværsdage per medarbejder i enheden
Trivsel	Angiver enhedens gennemsnitsscore i Trivselsundersøgelse fra 2021
Deltid	Angiver om person er på deltid(=1)
Køn	Angiver om person er kvinde (=0) eller mand(=1)
Alder	Persons alder
Antal børn	Angiver antal børn i husstand
Civilstatus	Angiver om person indgår i et par(=1) eller er enlig(=0)
Herkomst	Angiver personens herkomst opdelt i hhv. 1) dansk, 2) vestlig, 3) ikke-vestlig
Bopælskommune	Angiver personens bopælskommune opdelt i hhv. 1) Københavns Kommune, 2) Omegnskommuner, 3) Øvrige Storkøbenhavn, 4) Region hovedstaden, 5) Region Sjælland, 6) Øvrige Danmark.
Husstandsindkomst	Angiver personens ækvivalerede disponible indkomst
Højest fuldførte uddannelse	Angiver personens højeste fuldførte uddannelse

## Bilag 1.a – Operationalisering af variable

Figuren viser operationaliseringen af variabelen bopælskommune.

