

Rekruttering og fastholdelse af velfærdsmedarbejdere i Roskilde Kommune

Status, fremtid, udfordringer og muligheder



Mikkel Giver Kjer, Niels Jørgen Mau Pedersen, Mathias Ruge, Amanda Bernholm Michaelsen og Paul Lynggård Hansen

*Rekruttering og fastholdelse af velfærdsmedarbejdere i Roskilde
Kommune – Status, fremtid, udfordringer og muligheder*

© VIVE og forfatterne, 2022

e-ISBN: 978-87-7582-073-3

Forsidefoto: Mathilde Bech/VIVE

Projekt: 302217

Finansiering: Roskilde Kommune

VIVE – Viden til Velfærd

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11, 1052 København K

www.vive.dk

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.

VIVE

DET NATIONALE FORSKNINGS-
OG ANALYSECENTER FOR VELFÆRD

Forord

De store velfærdsområder mangler kvalificeret arbejdskraft. Manglende arbejdskraft kan gøre det vanskeligt at levere velfærd af høj kvalitet til borgerne særligt i kommunerne, og det er en udfordring, der vil stige i de kommende år.

På denne baggrund har Roskilde Kommune bedt VIVE om at skabe en større viden og et indblik i Roskilde Kommunes muligheder og udfordringer vedrørende rekruttering og fastholdelse af medarbejdere og ledere i den kommunale organisation.

Med brug af både register- samt survey-data viser VIVE på såvel koncern- som på sektorniveau en række udfordringer og muligheder, der samlet set kan bruges i Roskilde Kommunes strategiarbejde med denne dagsorden.

VIVE takker for dialog med kommunen i løbet af arbejdsprocessen samt for nyttige kommentarer fra én reviewer, der har særlig indsigt i området. En særlig tak også til Mads Rindom, som har ydet en særlig stor indsats i forbindelse med databearbejdning.

Det er naturligvis alene VIVE, der er ansvarlig for rapportens indhold.

Carsten Strømbæk Pedersen

Forsknings- og analysechef, VIVE Børn og Uddannelse

Indhold

Sammenfatning	5
1 Evalueringsdesign og metode.....	11
1.1 Evalueringsdesign	11
2 Udviklingen i befolkningssammensætning i Roskilde Kommune	14
2.1 Den demografiske udvikling i Roskilde Kommune	14
2.2 Personaleomsætningen i Roskilde Kommune	16
2.3 Stillings- og kommuneskift.....	19
3 Motivation til at blive i eller forlade Roskilde Kommune	21
3.1 Medarbejderes vigtigste årsager til at blive i deres stilling	21
3.2 Ledernes vigtigste årsager til at blive i deres stilling	22
3.3 Medarbejdernes årsager til at søge væk fra stillingen	23
4 Modtagelse af medarbejdere og ledernes syn på rekruttering i Roskilde Kommune	32
4.1 Medarbejderes tilfredshed med eget ansættelsesforløb	32
4.2 Lederes tilfredshed med rekrutteringen i Roskilde Kommune	33
5 Fastholdelse af seniormedarbejdere i Roskilde Kommune.....	35
Litteratur	36

Sammenfatning

Baggrund for undersøgelsen

De store velfærdsområder mangler kvalificeret arbejdskraft. Den demografiske udvikling med et voksende antal børn/unge og ældre kommer endvidere til at medføre stor efterspørgsel på velfærdsmedarbejdere som sygeplejersker, SOSU'er, pædagoger, lærere og socialrådgivere (Larsen & Jakobsen, 2022).

Nationalt set vil efterspørgslen efter fx pædagoger stige yderligere med minimumsnormeringerne fra 2024 og indfasningen af disse, mens efterspørgslen efter social- og sundhedsmedarbejdere, der udgør størstedelen af medarbejderne i ældreplejen, forstærkes af en faldende beskæftigelsesgrad og et stort antal fratrædelser inden for de kommende år (Vinge & Topholm, 2021).

Udfordringen med at rekruttere og fastholde tilstrækkelig med arbejdskraft kan således gøre det vanskeligt for kommuner såvel som regioner at levere velfærd af høj kvalitet til borgerne (Amilon & Larsen, 2019).

Formål med undersøgelsen

På denne baggrund ønsker Roskilde Kommune at skabe en større viden og et indblik i kommunens muligheder og udfordringer vedrørende rekruttering og fastholdelse af medarbejdere i den kommunale organisation. For at denne viden kan anvendes direkte i Roskilde Kommunes strategiske arbejde, har VIVE udarbejdet et analysedesign, der har til hensigt at:

1. skabe viden om, hvad der kendetegner Roskilde Kommunes aktuelle samt fremtidige situation med hensyn til at rekruttere og fastholde **velfærdsmedarbejdere for såvel hele kommunen som på sektorniveau.**
2. skabe viden om, hvordan Roskilde Kommune kan påvirke og forbedre rekruttering og fastholdelse af **velfærdsmedarbejdere for såvel hele kommunen som på sektorniveau.**
3. levere opmærksomhedspunkter til, hvordan Roskilde Kommune strategisk kan arbejde med denne agenda på koncernniveau og på fagområderne.

Opgaveløsning og undersøgelsesspørgsmål

Analysen vil mere specifikt besvare to undersøgelsesspørgsmål:

1. Hvad kendetegner Roskilde Kommunes aktuelle samt fremtidige situation med hensyn til at rekruttere og fastholde velfærdsmedarbejdere for såvel hele kommunen som på sektorniveau?
2. Hvilke indsatsområder i kommunen kan bidrage til at fremme rekrutterings- og fastholdelsesudfordringerne?

I denne rapport har VIVE valgt at fremhæve de analyser, der først og fremmest besvarer ovenstående spørgsmål bedst muligt. Vores data tillader en mangfoldighed af analyser, men i denne rapport fremhæver vi de perspektiver og analyser, vi vurderer er mest interessante for at skabe en større viden og et indblik i Roskilde Kommunes muligheder og udfordringer vedrørende rekruttering og fastholdelse af medarbejdere i den kommunale organisation. Tillige har vi i spørgeskemadelen fokuseret på at præsentere de analyser, hvor vi identificerer statistiske forskelle mellem forskellige grupper (mellem køn, sektorer mv.).

Konklusioner og opmærksomhedspunkter

Det står ganske klart for de fleste, der beskæftiger sig med rekruttering og fastholdelse – i såvel den private som i den offentlige sektor – at Danmark står over for en række udfordringer på dette område: Små årgange, der kommer ind på arbejdsmarkedet, mens store årgange forlader det, betyder samlet set store udfordringer for stat, regioner og kommuner med at fastholde og videreudbygge velfærdsniveauet.

Det er i den kontekst, det er relevant at læse disse konklusioner, der vedrører Roskilde Kommune, men som kan tænkes at være genkendelige i andre kommunale organisationer.

Vi finder *for det første*, at Roskilde Kommune over det kommende årti får langt flere ældre (+80 år) samt børn (0-5 år). Selv med forbehold for diverse effektiviseringstiltag og den såkaldte 'sunde aldring' kommer der sandsynligvis til at være et behov for særligt flere pædagoger og øvrigt personale i daginstitutionerne samt plejepersonaler i Roskilde Kommune. Vi finder i forlængelse heraf, at antallet af borgere i de aldersgrupper, der primært trækker på de kommunale serviceydelser, stiger i forhold til antallet af borgere i den aldersgruppe, der primært bidrager til udbuddet af arbejdskraft og de kommunale skatteindtægter. Selvom effektivisering og bedre arbejdstilrettelæggelse givetvis er en vedvarende og permanent proces i en kommunal organisation som Roskilde Kommune, vil selve karakteren af de ydelser, der frembringes, også sætte nogle begrænsninger for, hvor mange ressourcer der kan frisættes fra en sådan proces. Det må tages i betragtning, at de kommunale velfærdsområder er karakteriseret ved at levere tjenesteydelser direkte til borgerne, hvor der i sagens natur vil indgå en betydelig borgerkontakt – 'ATA-tid' (ansigt-til-ansigt tid) – hvad enten der er tale om pleje og omsorg, undervisning eller dagpasning.

I forlængelse af denne analyse af stigende efterspørgsel i kommunen er det centralt at sikre et stigende udbud af arbejdskraft fra medarbejdere, der skal levere de velfærdsydelser, som borgerne forventer. Vi finder, at Roskilde Kommune har en forholdsvist høj personaleomsætning. En vis personaleomsætning vil således ikke være et onde, tværtimod. Den sikrer således nye kompetencer, ny energi og fornyelser i arbejdstyrken. Men for stor personaleomsætning kan derimod udfordre kontinuitet, vidensopbygning og kultur. Roskilde Kommunes forholdsvist høje personaleomsætning kan således betragtes som udfordrende for leveringen af de velfærdsydelser, som borgerne forventer – ikke mindst inden for bestemte sektorer i Roskilde Kommune, hvor udbuddet af medarbejdere

ikke stiger i samme takt som antallet af borgere, der efterspørger ydelser. Det gælder fx på daginstitutions- og socialområdet.

Med en relativ høj personaleomsætning er det dernæst relevant at sætte lys på, hvor Roskilde Kommune kan styrke deres fastholdelse såvel som deres rekruttering af velfærdsmedarbejdere. Vi finder derfor *for det andet*, at de fleste af medarbejdere og ledere betoner selve indholdet såvel som formålet i deres arbejde, som centrale årsager til at blive i organisationen. Omvendt er det psykiske arbejdsmiljø, forholdet mellem arbejdstid og opgaver samt lønforhold de vigtigste årsager til, at de kunne overveje af forlade deres stilling i Roskilde Kommune. For lederne handler det om præcis de samme årsager.

For det tredje afdækker vi som en del af kommunens rekruttering medarbejdernes oplevelse af modtagelsen, eller onboarding, i organisationen. Onboarding handler grundlæggende set om at sikre en god modtagelse af nye medarbejdere, således de hurtigst muligt falder på plads i organisationen og dermed bliver en værdi for organisationen. Det handler også om at mindske risikoen for, at medarbejdere, evt. med baggrund i en dårlig oplevelse vedrørende modtagelsen, forlader virksomheden igen. Her finder vi ret store forskelle i de nye medarbejders oplevelse af blive introduceret til kerneopgaven. Selvom de fleste medarbejdere har haft en god oplevelse med onboarding, er der knap 15-20 %, der udtrykker utilfredshed hermed.

Såvel offentlige som private arbejdsgivere forudser, at mangel på arbejdskraft også vil være en stor udfordring i de kommende år (KL, 2022). I det sidste kapitel belyser vi *for det fjerde* medarbejdernes oplevelse og vurdering af Roskilde Kommunes seniorpolitik. Analysen viser, der er en begrænset tilfredshed med såvel indsatsen som mulighederne, der tilbydes medarbejderne. Analysen viser endvidere ganske markante forskelle på medarbejdernes oplevelse på tværs af sektorerne.

Syv opmærksomhedspunkter

På grundlag af analyserne kan VIVE fremkomme med nogle opmærksomhedspunkter for Roskilde Kommune i den fremtidige politik på personaleområdet. Det gælder såvel i forhold til fastholdelse som til rekruttering.

Her vil det være væsentligt at tage de reelle handlemuligheder, som kommunen har inden for sine ressourcemæssige rammer, herunder de forskellige bindinger, der ligger her, fx i overenskomsterne, i betragtning. Visse bindinger udelukker dog selvfølgelig ikke, at der er betydelige frihedsgrader på forskellige områder. Det gælder måske især på de mere kommunespecifikke forhold, hvorimod nationale problematikker kan være vanskelige at konfrontere på kommunalt niveau. I det følgende vil vi ikke desto mindre også omtale et par nationale udfordringer, derefter nogle udfordringer, der går på tværs af sektorerne, og endelig fokusere på de mere specifikke problemstillinger.

Udfordringer, som afspejler en national problematik

Opmærksomhedspunkt 1: Roskilde Kommune skal lokalt håndtere tværgående nationale udfordringer.

Den voksende andel af børn og ældre i befolkningen medfører en voksende efterspørgsel på velfærdsmedarbejdere. Det kan ses som en national udfordring for velfærdssamfundet, der udspiller sig bl.a. i Roskilde Kommune. Det samme gælder særlige overenskomstproblematikker, som også går igen i flere af de fund, vi beskriver i rapporten. Det gælder bl.a. for lærere, der oplever efterveerne af folkeskolereformen som en uoverensstemmelse mellem tid og opgaver (Kjer & Jensen, 2018). En anden problematik er, at pædagoger og sygeplejersker over de seneste par år via de offentlige overenskomster har været særdeles utilfredse med lønnen (Sundhedspolitisk Tidsskrift 2021). Det kan også nævnes, at social- og sundhedsmedarbejderne fravælger faget grundet dårlige arbejdsvilkår (Vinge & Topholm, 2021).

Trods disse problemstillingers nationale karakter kræver de lokal respons fra Roskilde Kommune, evt. med inspiration fra andre kommuner, som må antages at være i en lignende situation.

Udfordringer, som går på tværs af sektorer

Her medtager vi indsatser, som kommunen kan overveje på tværs af sektorer med baggrund i kønspåvirkede eller alderspåvirkede forhold

Opmærksomhedspunkt 2: Påvirkning fra køn: særligt behov for at adressere mulige udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø.

Selvom analyserne i et vist omfang kan bruges til mere overordnede strategiske beslutninger på koncernniveau, er analysen mere anvendelig i forhold til at gå tættere ind på de udfordringer, der eksisterer på tværs af de forskellige sektorer og øvrige

Syv opmærksomhedspunkter

grupper. Her vil flere af analyserne således også kunne bruges strategisk til at ændre kommunens relativt høje personaleomsætningstal.

Et eksempel på en udfordring, der går på tværs, er at være nysgerrig efter, hvorfor kvinder i større grad end mænd overvejer at forlade kommunen på baggrund af det psykiske arbejdsmiljø. Dette kan berettige en særlig indsats.

Opmærksomhedspunkt 3: Påvirkning fra alder – Behov for at prioritere en seniorpolitik.

Kommunens håndtering af seniorer er ikke mindst i de kommende år væsentlig for at fastholde kvalificeret arbejdskraft. Vores analyser peger i retning af et behov for mere tydelige retningslinjer for – og måske synliggøre muligheden herfor – at blive i kommunen på en seniorordning eller andre alternative tilknytningsformer. Det er dog også en udfordring, der eksisterer nationalt, regionalt og kommunalt og i øvrigt et indsatsområde ifølge det seneste overenskomstforlig OK21 mellem KL og Forhandlingsfællesskabet.

Udfordringer, der har baggrund i mere specifikke problemstillinger hos personalet i Roskilde Kommune

Opmærksomhedspunkt 4: Indsatser målrettes og skræddersys specifikke faktorer i en potentiel fastholdelse henholdsvis potentiel afgang og i de enkelte sektorer.

Et selvstændigt fund i VIVEs analyse er, at der er betydelige variationer i de årsager, der angives til at blive henholdsvis overveje at forlade den kommunale ansættelse. Det gælder også mellem de enkelte sektorer. Dette peger i retning af at målrette de enkelte problematikker, fx i forhold til ledere, når de afholder såkaldte MUS-samtaler med medarbejderne på forskellige områder, men også i forhold til 'ledernes ledere', når de gennemfører LUS-samtaler med lederne.

Opmærksomhedspunkt 5: Indsatser over for medarbejdere og ledere, der skal motiveres til fortsat ansættelse i Roskilde Kommune: fokus på indhold i og indflydelse på arbejdet.

Analyserne vidner om, at mange medarbejdere såvel som ledere i Roskilde Kommune bliver i organisationen, fordi de oplever et meningsfuldt arbejde med stor indflydelse. Det kan også have sammenhæng med muligheden for at kunne vise stoltheden over de effekter, der opnås. Det er således en vigtig fortælling i det kommende arbejde med at brande kommunens og dens institutioner og synliggøre de opnåede resultater. Det kan være nærliggende at overveje resultatlønsmulighederne i den forbindelse, men der kan her være en risiko for at opnå modsatte effekter, hvorfor sådanne ydre belønningmekanismer skal anvendes med stor omhu.

En meget vigtig faktor for fastholdelse er som nævnt også muligheden for indflydelse på arbejdet. Her kunne tænkes i, at det ved ansættelsen af en leder er en del af

Syv opmærksomhedspunkter

kontrakten, at vedkommende også får mulighed for indflydelse på områdets udvikling.

Opmærksomhedspunkt 6: Indsatser i form af effekt på løn, arbejdstid/opgaver-balance og psykisk arbejdsmiljø over for medarbejdere og ledere, der kan tænkes at overveje at forlade kommunen.

Det er karakteristisk, at faktorer som løn og forhold mellem arbejdstid og opgaver ikke fremtræder som væsentlige årsager til at blive, men derimod topper listen over årsager til at søge væk. Dette kan fremstå som lidt af et paradoks, men indikerer på den anden side behovet for indsatser på disse punkter i forhold til medarbejdere. Det kan for det psykiske arbejdsmiljø og balancen mellem arbejdstid og opgaver være opmærksomhedspunkter for den enkelte leder og 'leders leder' i det løbende kollegiale forhold inkl. MUS/LUS. På lønområdet er det de frihedsgrader, der eksisterer vedrørende resultatløns og 'ny løn' i øvrigt, der kan anvendes bevidst i denne sammenhæng.

Opmærksomhedspunkt 7: Fokus på en god modtagelse af nye medarbejdere.

Et sidste opmærksomhedspunkt er modtagelsen af nye medarbejdere – onboarding, om man vil. Selvom der utvivlsomt allerede er arbejdet med dette felt i personalepolitikken, og der generelt er god tilfredshed med ansættelsesforløbene, tyder en vis spredning i resultaterne på, at nogle forløb kan forfines. Et fokus kunne derfor være at arbejde med mere tydelige retningslinjer for, hvordan kommunens forskellige institutioner modtager medarbejderne – det gælder således både i forhold til opgaver, men også som forskningen i øvrigt anbefaler: gøre det tydeligt, hvad målene med arbejdsopgaverne er, hvad der eksisterer af kompetenceudvikling, samt hvilken kultur der er i kommunen socialt såvel som relationelt.

Rapporten indeholder foruden dette introducerende kapitel fem analysekapitler samt et kapitel med litteraturhenvisninger. Vi introducerer indledningsvist undersøgelsens evalueringsdesign samt metode. Dernæst falder fire indholdskapitler, hvor vi først præsenterer en række analyser med udgangspunkt i registerdata, der beskriver den demografiske udvikling såvel som personaleomsætning. Dernæst kommer analyser, der viser medarbejderen og lederes motivation til at blive i kommunen såvel som deres overvejelser om at forlade kommunen som arbejdsplads. Endelig kigger vi på medarbejdernes og ledernes oplevelse af onboarding og rekruttering, før vi til sidst kigger på fastholdelse.

1 Evalueringsdesign og metode

I det følgende præsenteres VIVEs evalueringsdesign, der rummer en registerbaseret og en spørgeskemabaseret analyse.

1.1 Evalueringsdesign

Til at skabe et større vidensfundament for rekruttering og fastholdelse i Roskilde Kommune anvender VIVE et analysedesign med både registerdata samt survey-data. Vi anvender kombinationen af data for at skabe en mere generel, men dog stadig praksisnær og anvendelig indsigt til det strategiske arbejde, der kan beskrive nogle tendenser for kommunen som organisation, men også ned på de enkelte sektorer.

1.1.1 Beskrivelse af register og registeranalysen

Indledningsvis gennemfører vi en registerbaseret, kvantitativ analyse af medarbejderomsætningen i Roskilde Kommune. Analysen belyser, i hvilken grad Roskilde Kommune har en højere eller lavere personaleomsætning, end man kan forvente, ligesom analysen skal identificere eventuelle forskelle i fastholdelsespotentiale mellem forskellige personalegrupper.

Analysen gennemføres på baggrund af aggregerede registeroplysninger fra KRL (Kommuner og Regioners Løndatakontor) og diverse oplysninger fra Danmarks Statistiks statistikbank. Analysen belyser nettotilgang og -afgang fra kommunen. Dertil vil analysen sammenholde personaleomsætningen i Roskilde Kommune med en række sammenlignelige kommuner. Herved ønsker vi at belyse, hvorvidt personaleomsætningen på tværs af personalegrupper er højere eller lavere i Roskilde Kommune, end man kan forvente ud fra det landsgennemsnitlige niveau. Brugen af aggregerede data fra KRL gør det muligt at foretage pålidelige sammenligninger med andre kommuner, ligesom personaleomsætningen kan belyses over tid.

Personaleomsætning defineres her som andelen af kommunens personale, der er blevet udskiftet i løbet af året. Personaleomsætningen omfatter både medarbejdere, som ansættes eller ophører med at være ansat i kommunen, og medarbejdere, som skifter overenskomstkategori i løbet af året (fx skifter stilling fra lærer til skoleleder). Personaleomsætningen er beregnet ved at dividere gennemsnittet af til- og afgang af personale i løbet af året med et gennemsnit af det samlede personale ved årets start og årets slutning.

Statistikken omfatter samtlige personer, som var ansat i kommunerne november 2019 eller november 2020 med undtagelse af:

- personale ansat ved institutioner mv., hvor der ikke sker lønudbetaling gennem de kommunale lønsystemer (herunder selvejende plejehjem og daginstitutioner)
- personale ansat under forskellige former for arbejdsmarkedsforanstaltninger
- personer fyldt 70 år ved periodens start
- timelønnede uden et registreret timetal i optællingsperioden

- personer som pga. barsel eller andet fravær falder ud af KRL's lønstatistik
- personer ansat ved forsyningsselskaber
- personer i fleksjob og ekstraordinært ansatte
- elever.

1.1.2 Spørgeskemadata samt -metode

Vi fremlægger i denne rapport resultaterne fra to spørgeskemaundersøgelser, der er udsendt til hhv. velfærdsmedarbejdere og institutionsledere i Roskilde Kommune.

Begge spørgeskemaer er bygget op på baggrund af diverse spørgeskemaer, der har undersøgt fastholdelses- og rekrutteringsudfordringer i den offentlige sektor – som derfor sikrer mere pålidelige og gennemtestede spørgsmål (Københavns Kommune 2021, NFA).

Dataindsamlingen

Spørgeskemaet til medarbejderne og lederne er udsendt til population på knap 5.000 medarbejdere og 300 ledere. Det vil sige alle medarbejdere og ledere, der arbejder i velfærdssektorerne i kommunen. Her følger de mere typiske professioner, der har besvaret skemaet: lærere, pædagoger, social- og sundhedsassistenter og socialrådgivere.

Det er VIVE, der med inputs fra Roskilde Kommune har udarbejdet spørgeskemaerne. Formålet har dels været at kortlægge efterspørgslen efter velfærdsmedarbejdere i Roskilde Kommune, dels at beskrive grundlaget for fastholdelse og rekruttering af personale i Roskilde Kommune. Roskilde Kommune har sendt skemaerne via deres interne systemer. Første invitation blev udsendt d. 1. april 2022. Den 8. april 2022 udsendte vi første påmindelsesmail. Der blev udsendt en sidste påmindelsesmail d. 19. april 2022.

I alt har 1.277 medarbejdere og 167 ledere besvaret de respektive skemaer.

Spørgeskemaets struktur og analysetilgang

Spørgeskemaerne er grundlæggende opbygget og struktureret i tre overordnede dele. Den første del af spørgeskemaerne rammesætter respondenternes baggrundskarakteristika: Her har vi spurgt ind til medarbejdernes og ledernes alder, køn, uddannelse og stillingskategori. Vi har inddraget spørgsmål for at forstå målgruppen, men også for at kunne bruge disse baggrundskarakteristika til at opdele vores resultater på forskellige kategorier for at kunne belyse, om der er særlige karakteristika, som har en betydning for fastholdelse af bestemte medarbejdere. Den anden del af spørgeskemaet fokuserer på medarbejderes og leders årsager til at søge væk eller blive i deres nuværende stilling i Roskilde Kommune. Det vedrører altså viden om fastholdelse. Rent spørgeskemateknisk har vi bedt medarbejdere og ledere i Roskilde Kommune at opliste de tre vigtigste årsager til at blive og til at kunne overveje at forlade deres stilling. Her har vi haft følgende tematikker i spil: Hvad motiveres medarbejdere såvel som ledere af: indflydelse, løn etc. Derudover har vi spurgt ind til medarbejdernes og ledernes oplevelse af deres psykiske og fysiske arbejdsmiljø, og hvordan medarbejderne oplever det at være på arbejdspladsen. Vi har også spurgt til kompetenceudvikling, herunder om respondenterne er tilfredse med kompetenceudvikling i kommunen. Endelig har vi også i denne del af spørgeskemaet fokus på kollegaskab og ledelse. Det kan have betydning for kommunens og institutionernes evne til at fastholde og rekruttere, at der er gode relationer mellem både

kolleger og ledere. Derfor undersøger vi ligeledes personalegruppernes syn på deres ledere og kolleger. Endelig afdækker vi også seniormedarbejderes opfattelse af Roskilde Kommunes indsatser for at fastholde seniormedarbejdere.

Den tredje og sidste del af spørgeskemaet fokuserer på medarbejderes og lederes oplevelser af rekruttering, ansættelsesprocedurer og onboarding i Roskilde Kommune. Fokus for medarbejderne har været deres oplevelse af at tiltræde i Roskilde Kommune, mens vi for lederne har haft fokus på deres oplevelse af rekrutteringsprocessen for nuværende¹.

I analyserne bruger vi en simpel χ^2 -test til at undersøge forskelle i forskellige gruppers besvarelser. På baggrund af antallet af observationer har vi valgt at operere med signifikansniveau på 5 %.

¹ I forbindelse med udsendelsen af spørgeskemaet har vi slået fast for alle respondenterne, at formålet er ikke at lave en tilfredshedsundersøgelse, men at skabe viden om, hvad de forskellige grupper af medarbejdere finder motiverende for deres arbejde (argumenter for at arbejde i kommunen på den specifikke arbejdsplads), men også hvad de finder udfordrende (hvad der kunne få dem til at forlade deres arbejde for en anden arbejdsplads).

2 Udviklingen i befolkningssammensætning i Roskilde Kommune

Dette kapitel har fokus på at beskrive, hvad der kendetegner Roskilde Kommunes aktuelle og fremtidige situation med hensyn til at rekruttere og fastholde velfærdsmedarbejdere på baggrund af registerdata. Vi fokuserer i denne del af analysen på såvel udviklingen i de demografiske træk som personaleomsætningen. Formålet er dels at kortlægge efterspørgslen efter velfærdsmedarbejdere i Roskilde Kommune, dels at beskrive grundlaget for fastholdelse og rekruttering af personale i Roskilde Kommune.

Kapitlet bygger på data og analyser fra registerundersøgelsen.

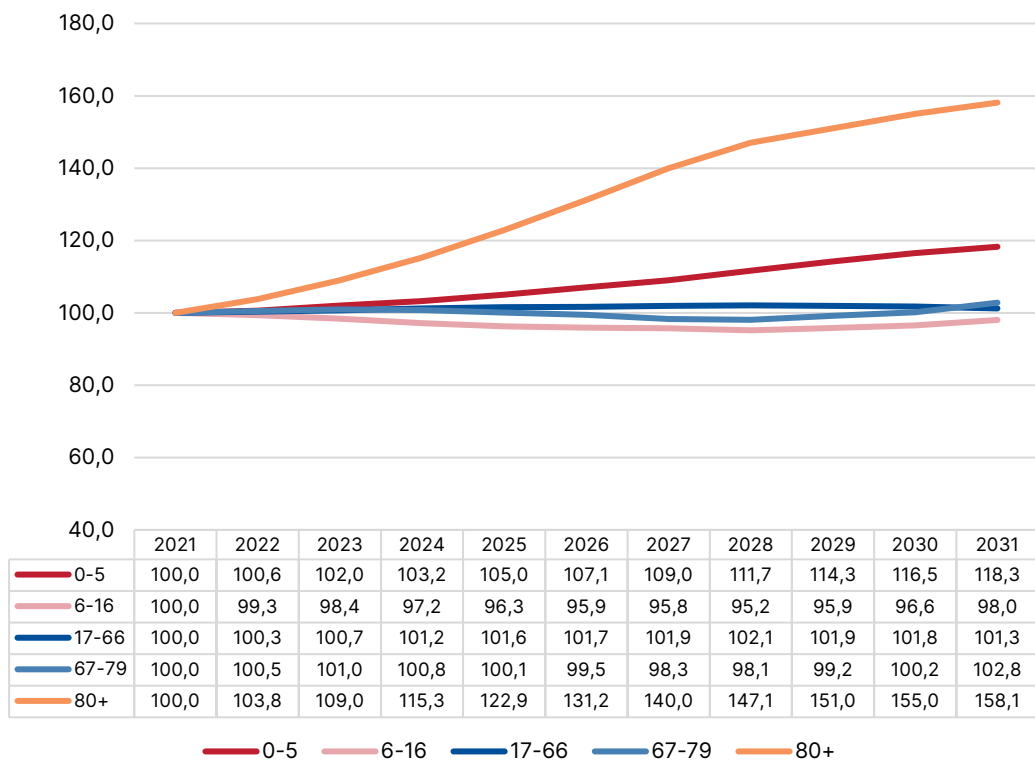
2.1 Den demografiske udvikling i Roskilde Kommune

I Danmark stiger andelen af ældre og små børn betragteligt i forhold til den arbejdsdygtige alder over de kommende årtier (Larsen & Jakobsen, 2022). Det giver en række finansieringsudfordringer, eftersom færre skatteydere betaler udgifterne til velfærdsstaten, ligesom der er færre hænder til at udføre opgaverne til borgere med behov.

Udviklingen i befolkningssammensætningen er mere eller mindre gældende for hele landet – også i Roskilde Kommune, jf. Figur 2.1, der fx viser, at over det kommende årti stiger antallet af de mest plejkrævende borgere (80+) betydeligt. Der kommer således knap 60 % flere +80-årige borgere, der alt andet lige vil kræve et øget behov for mere plejepersonale (selv når vi tager højde for diverse effektiviseringstiltag og den såkaldte sunde aldring²).

² I faglitteraturen benyttes begrebet sund aldring som en samlet betegnelse for, at man i takt med stigende alder bevarer en relativt god helbredstilstand og godt funktionsniveau jf. Sundhedsstyrelsen (2021)

Figur 2.1 Demografisk befolkningsudvikling i Roskilde Kommune, 2021-2031, 0- til 80+-årige



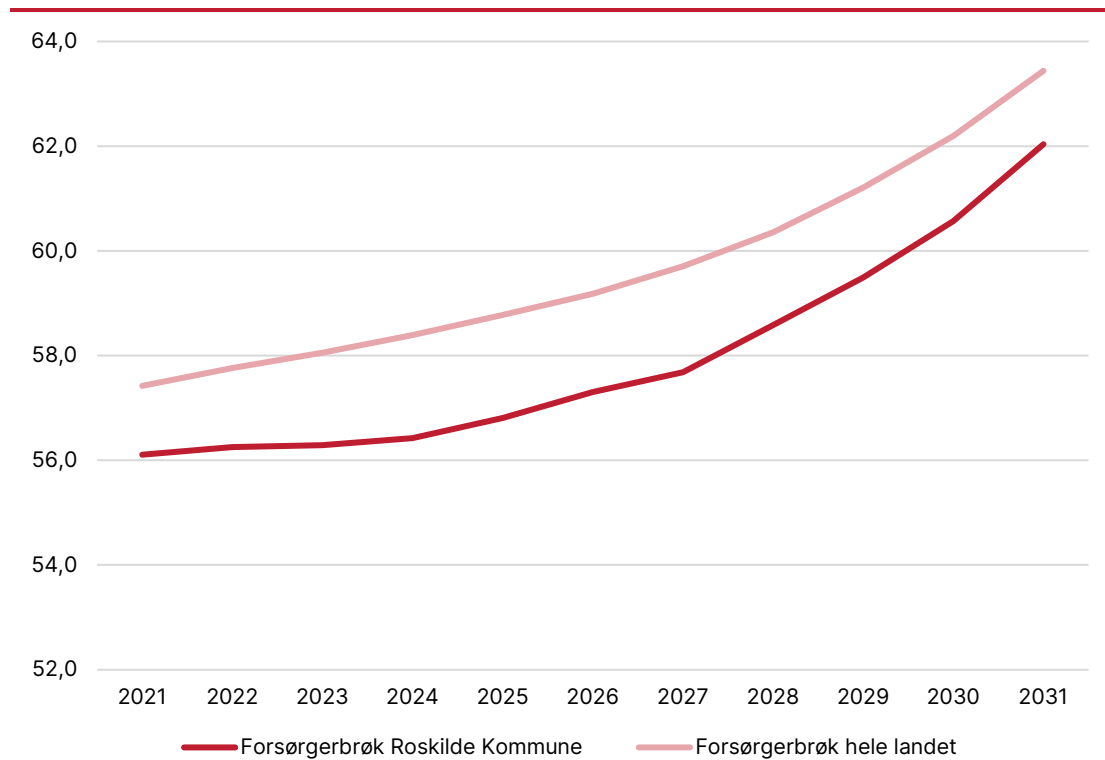
Anm.: Indeks 100=2021

Kilde: Danmarks Statistiks befolkningsfremskrivning 2021 (Tabel FRKM121)

Figur 2.1 viser videre en stigning på knap 20 % blandt de 0-5-årige, som – i kombination med minimumsnormeringerne i 2024 og disses indfasning – skaber et behov for flere pædagoger og øvrigt personale i daginstitutionerne i Roskilde Kommune.

Den demografiske forsørgerbrøk, som betegner forholdet mellem borgere i og uden for den erhvervsaktive alder, afspejler samme tendens, se Figur 2.2. I de kommende 10 år går Roskilde Kommune fra cirka 56 børn og ældre pr. 100 borgere i alderen 17-66 år i 2021 til 62 børn og ældre i 2031. Antallet af borgere i de aldersgrupper, der primært trækker på de kommunale serviceydelser, stiger således i forhold til antallet af borgere i den aldersgruppe, der primært bidrager til de kommunale skatteindtægter. Som figuren ligeledes vidner om, er denne tendens dog sammenlignelig med hele landet.

Figur 2.2 Forsørgerbrøken i Roskilde Kommune, antal børn og ældre pr. 100 borgere i alderen 17-66 år, 2021-2031



Kilde: Danmarks Statistiks befolkningsfremskrivning 2021 (Tabel FRKM121)

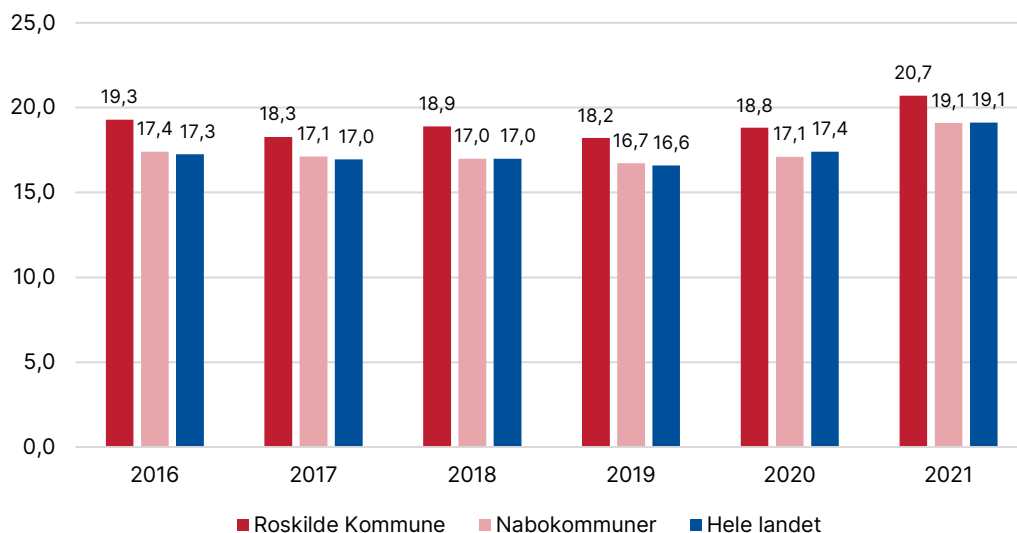
2.2 Personaleomsætningen i Roskilde Kommune

Personaleomsætningen kan ofte være en god indikator for den generelle trivsel på en arbejdsplads (Arbejdstilsynet, 2021). Og selvom en vis personaleomsætning sikrer fornyelse, energi og nye kompetencer i arbejdsstyrken, medfører et højt niveau af personaleomsætning omvendt tab af viden, udfordringer i drift og udvikling samt store ressourcer på at rekruttere og oplære nye medarbejdere (HBS Economics, 2021).

I Roskilde Kommune ligger personaleomsætningen over landsgennemsnittet i den seneste femårige periode. Personaleomsætningen er opgjort som et gennemsnit af tilgangs- og afgangsfrekvensen i kommunen, der hver måler, hvor stor en andel af de ordinært fastansatte månedslønnede medarbejdere er henholdsvis tilgået og fragået fra deres stilling i kommunen i løbet af året³. Figur 2.3 viser altså, at Roskilde Kommune hvert år de sidste 5 år har udskiftet omkring hver femte medarbejder.

³ Personaleomsætningen inkluderer altså ikke timelønnede, vikarer, studentermedhjælpere, eller den andel af medarbejderne, der har et såkaldt 'naturligt' exit fra arbejdsmarkedet, det vil sige pension eller død.

Figur 2.3 Personaleomsætning i Roskilde Kommune, procent, 2016-2021



Anm.: Nabokommunerne består af Høje Taastrup, Greve, Køge, Holbæk, Slagelse, Lejre og Næstved.

Note: Personaleomsætningen er udregnet som et gennemsnit af tilgang og afgang i løbet af året.

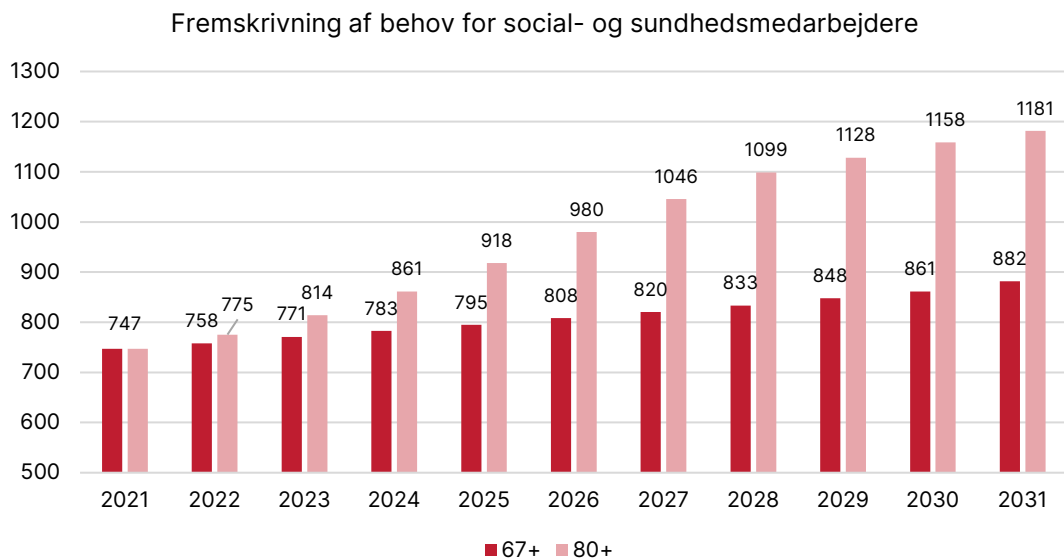
Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor

Roskilde Kommunes forholdsvis høje personaleomsætning kan således betragtes som udfordrende for leveringen af de velfærdsydelser, som borgerne forventer, ikke mindst inden for bestemte sektorer i Roskilde Kommune, hvor udbuddet af medarbejdere ikke stiger i samme takt som antallet af borgere, der efterspørger ydelser.

Det gælder i særlig grad inden for børne- og ældreområdet i kommunen, hvor behovet for hhv. social- og sundhedsmedarbejdere og pædagogisk personale forventes at stige over de kommende år.

Figur 2.4 og Figur 2.5 viser denne stigning i personalebehovet. I Figur 2.4 ses det, at såfremt antallet af social- og sundhedsmedarbejdere betinges af antallet af hhv. 67+- eller 80+-årige, vil kommunen i 2031 have et behov op imod halvanden gange det nuværende antal af social- og sundhedsassistenter, der ligger mellem 882 og 1.181 medarbejdere.

Figur 2.4 Behovet for social- og sundhedsmedarbejdere i Roskilde Kommune, antal, 2021-2031

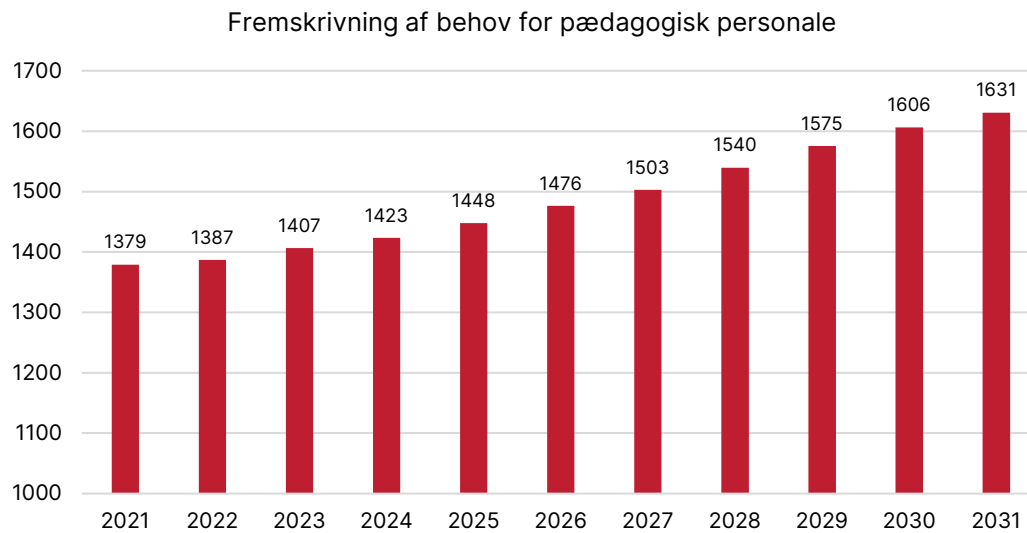


Anm.: Fremskrivningen er lavet ved at fastholde antallet af social- og sundhedsmedarbejdere pr. ældre borger i dag og lade dette tal følge den demografiske udvikling over det næste årti

Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor og VIVEs beregninger

Et andet eksempel på skævheden mellem udbuddet af personaler og medarbejdere er udviklingen i antallet af 0-5-årige det kommende årti. For at fastholde den nuværende normering skal Roskilde Kommune således som minimum ansætte mere end 250 flere pædagoger over de næste 10 år. Denne udregning er uden de minimumsnormeringer, der blev politisk besluttet i 2020, og som er under indfasning og skal gælde fra 2024. Behovet for pædagogisk personale i kommunen kan derfor reelt vise sig at være noget højere end i den nedenstående udregning vist i Figur 2.5.

Figur 2.5 Behovet for pædagogisk personale i Roskilde Kommune, antal, 2021-2031



Anm.: Fremskrivningen er lavet ved at fastholde antallet af pædagogisk personale per 0-5-årig i dag og lade dette tal følge den demografiske udvikling over det næste årti.

Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor og VIVEs beregninger

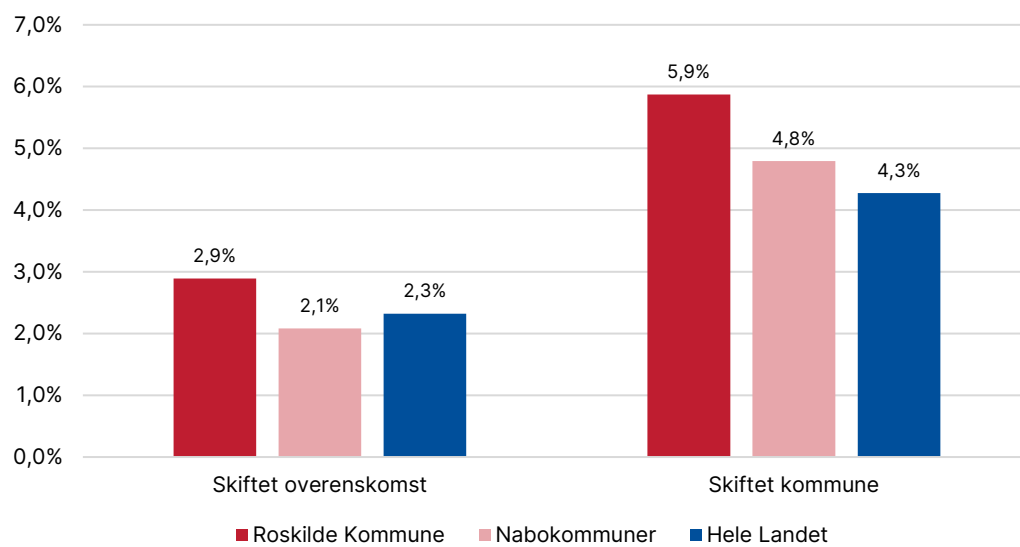
2.3 Stillings- og kommuneskift

Roskilde Kommune skiller sig ud fra resten af landet og de omkringliggende kommuner i sammensætningen af deres personaleomsætning. Når medarbejdere i Roskilde Kommune skifter arbejde, skifter de i højere grad overenskomst end i resten af landet og i nabokommunerne. Hvilket betyder, at der sker et tab af specialisering, når eksempelvis lærere, pædagoger eller SOSU'er vælger at skifte sektor, og udbuddet af kvalificeret velfærdspersonale bliver dermed mindre.

Figur 2.6 viser andelen af alle fastansatte medarbejdere, der hvert år skifter hhv. overenskomst eller skifter job til en anden kommune. Af Figur 2.6 fremgår det således, at andelen af medarbejdere i Roskilde Kommune, der hvert år skifter stilling, er mere end en tredjedel højere end for de omkringliggende kommuner og mere end 20 % højere end landsgennemsnittet. Tilsvarende ses det, at andelen af medarbejdere i Roskilde Kommune, der hvert år skifter job til en anden kommune, er mere end 20 % højere end for de omkringliggende kommuner og mere end en tredjedel højere end landsgennemsnittet.

Samtidig ligger kommunen også højere end gennemsnittet, når det kommer til medarbejdere, der skifter kommune. Når der er en stor udskiftning af medarbejdere, også mellem kommuner, udfordrer det fx at skabe en kernegruppe af medarbejdere i kommunen, der sikrer stabilitet i velfærden.

Figur 2.6 Stillingskifte i Roskilde, procent



Anm.: Nabokommunerne består af Høje Taastrup, Greve, Køge, Holbæk, Slagelse, Lejre og Næstved

Kilde: Det Kommunale og Regionale Løndatakontor

3 Motivation til at blive i eller forlade Roskilde Kommune

Dette kapitel besvarer, hvilke indsatsområder der kan fremme rekruttering- og fastholdelse af velfærdsmedarbejdere og deres ledere i Roskilde Kommune. Kapitlet fokuserer på henholdsvis medarbejderes og lederes motivation for at blive i deres stilling i Roskilde Kommune. I andet afsnit fokuserer vi på medarbejderes og lederes årsager til at overveje at forlade deres stilling i Roskilde Kommune.

Kapitlet bygger på data og analyser fra spørgeskemaundersøgelsen. Som forklaret i det metodiske afsnit, fokuserer vi på de analyser, hvor vi identificerer statistiske sikre forskelle på tværs af gruppen

3.1 Medarbejderes vigtigste årsager til at blive i deres stilling

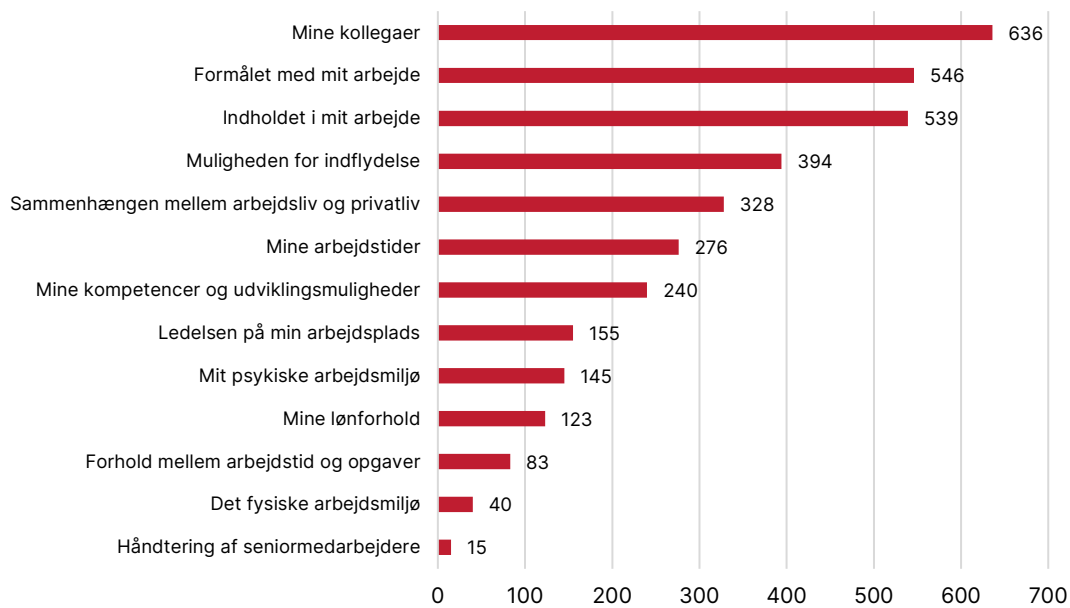
Vi redegør indledningsvist for medarbejderes vigtigste årsager til at blive i deres stilling i Roskilde Kommune.

Arbejdsmotivation defineres ofte som den potentielle energi, en ansat er villig til at bruge for at nå et givet mål (Mikkelsen, 2013). I denne rapport identificerer vi de forskellige kilder og årsager til, at medarbejderne bliver i organisationen – og at de også formodes at yde en høj arbejdsindsats. Som i de fleste andre undersøgelser med et lignende fokus, skelner vi ligeledes mellem *ydre* motivationskilder såsom løn, og *indre* motivationskilder, såsom glæden ved at udføre sine arbejdsopgaver eller lysten til at tjene samfundet (ibid).

Det er centralt for en organisation at kortlægge medarbejderes motivation: Hvis en lærer eller en social- og sundhedsassistent motiveres af ydre faktorer, vil disse grupper af medarbejdere (eller ledere) således antages af yde en ekstra indsats og blive i stillingen, hvis gode faglige præstationer honoreres gennem resultatløn. Omvendt kan glæden ved fx selve lærer- eller pædagog-gerningen (indre motivation) og de professionelle normer i sig selv være med til at motivere medarbejdere (Frey, 1997), hvormed resultatløn kan have en demotiverende effekt, dvs. den såkaldte crowding-effekt (Ibid). Andre teorier af motivation peger på betydningen af gøre noget godt for samfundet, den såkaldte Public Service Motivation (Frey & Jegen 2001).

Medarbejderne og ledere er blevet bedt om at angive de nuværende tre vigtigste årsager til at blive i deres stilling. Figur 3.1 viser fordelingen af, hvor mange gange hver enkelt årsag er blevet valgt af en medarbejder i Roskilde Kommune.

Figur 3.1 Medarbejdernes årsager til at blive i deres stilling i Roskilde Kommune, antal



Note: N= 1175 (respondenterne har skullet angive de tre vigtigste årsager; derfor summerer besvarelserne ikke til N).

Kilde: VIVE spørgeskemaundersøgelse, foråret 2022

Af Figur 3.1 fremgår det, at 636 medarbejdere har angivet, at årsagen 'Mine kollegaer' er en af de vigtigste til at blive i deres stilling, 546 medarbejdere har angivet årsagen 'Formålet med mit arbejde' som en af de vigtigste til at blive, 539 medarbejdere har angivet årsagen 'Indholdet i mit arbejde' som en af de vigtigste til at blive, og 394 medarbejdere har angivet årsagen 'Muligheden for indflydelse' som en af de vigtigste til at blive.

Ikke overraskende er det de mere intrinsisk motiverende forhold, herunder det kollegiale, samt de mere public service motiverende forhold, der dominerer medarbejdernes årsager for at blive.

De mindst betydningsfulde årsager fremgår derimod at være 'Håndtering af seniormedarbejdere', som kun 15 medarbejdere har valgt. Spørgsmålet anses dog muligvis ikke relevant i alle aldersklasser. Årsagen 'Det fysiske arbejdsmiljø' har kun 40 medarbejdere valgt og årsagen 'Forhold mellem arbejdstid og opgaver' har 83 medarbejdere valgt.

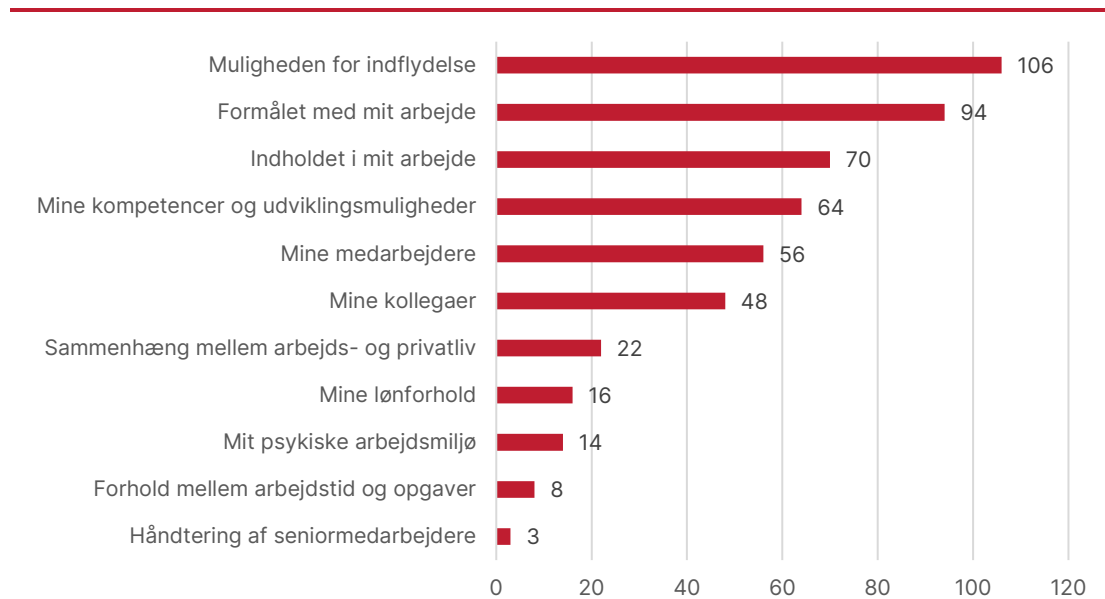
3.2 Ledernes vigtigste årsager til at blive i deres stilling

Lederne er ligesom medarbejdere blevet bedt om at angive de tre vigtigste årsager til at blive i deres stilling. Figur 3.2 viser fordelingen af, hvor mange gange hver enkelt årsag er blevet valgt af en leder i Roskilde Kommune.

I forlængelse af medarbejdernes motivation for at blive er det i særlig grad de mere indre motivationskilder, der er årsager til, at lederne bliver i organisationen. Af Figur 3.2 fremgår det, at 106 ledere (ud af 167) har angivet, at årsagen 'Muligheden for indflydelse' er en af de vigtigste til at blive i deres stilling, 94 ledere har angivet årsagen 'Formålet med

mit arbejde' som en af de vigtigste til at blive, 70 ledere har angivet årsagen 'Indholdet i mit arbejde' som en af de vigtigste til at blive, og 64 ledere har angivet årsagen 'Mine kompetencer og udviklingsmuligheder' som en af de vigtigste til at blive.

Figur 3.2 Ledernes årsager til at blive i deres stilling i Roskilde Kommune, antal



Note: N=167 (respondenterne har skullet angive de tre vigtigste årsager; derfor summerer besvarelserne ikke til N).
Kilde: VIVE spørgeskemaundersøgelse, foråret 2022

De mindst betydningsfulde årsager fremgår derimod at være 'Håndtering af seniormedarbejdere', som kun 3 ledere har valgt, 'Forhold mellem arbejdstid og opgaver', som kun 8 ledere har valgt, og 'Mit psykiske arbejdsmiljø', som 14 ledere har valgt.

3.3 Medarbejdernes årsager til at søge væk fra stillingen

I dette afsnit belyser vi indledningsvist medarbejdernes årsager til at overveje at søge væk fra deres stilling i Roskilde Kommune. Til forskel fra det foregående afsnit, uddyber vi i dette afsnit med en række analyser, der mere dybdegående belyser årsagerne til at søge væk⁴. Vi har konkret stillet en række underspørgsmål til hver årsag, der tilføjer en række nuancer til, hvorfor såvel medarbejdere som ledere har valgt, som de har gjort.

I de følgende analyser fokuserer vi på de forskelle, hvormed vi kan identificere statistisk sikre forskelle.

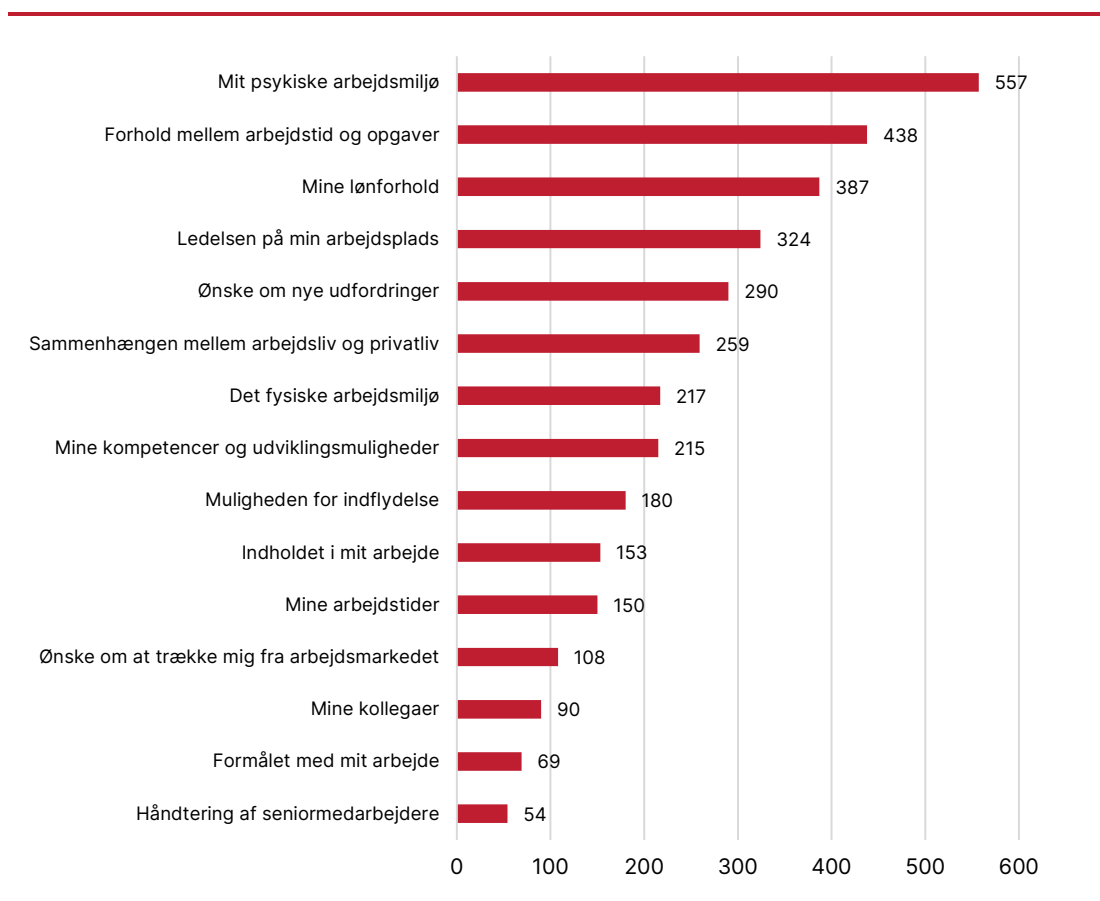
⁴ For at lave et overskueligt skema valgte Roskilde Kommune og VIVE i spørgeskemaet at fokusere på årsagerne til at overveje at søge væk, hvorved vi lavede en række ekstra spørgsmål hertil.

3.3.1 Uddybende analyser af medarbejdernes vigtigste årsager til at søge væk fra deres stilling i Roskilde Kommune

I denne første del af afsnittet redegør vi for de tre vigtigste årsager til, at medarbejdere i Roskilde Kommune kunne overveje at søge væk fra deres stilling. Medarbejdere er blevet bedt om at angive tre årsager, der for nuværende kunne få dem til at overveje at søge væk fra deres stilling.

Figur 3.3 viser fordelingen af, hvor mange gange hver enkelt årsag er blevet valgt af en medarbejder i Roskilde Kommune.

Figur 3.3 Medarbejdernes årsager til at søge væk fra nuværende stilling i Roskilde Kommune, antal



Note: N = 1161 (respondenterne har skullet angive de 3 vigtigste årsager; derfor summerer besvarelserne ikke til N).

Kilde: VIVE spørgeskemaundersøgelse foråret 2022

Af Figur 3.3 fremgår det, at 557 medarbejdere har angivet, at årsagen 'Mit psykiske arbejdsmiljø' er en af de vigtigste til, at de kunne overveje at forlade deres stilling, 438 medarbejdere har angivet årsagen 'Forhold mellem arbejdstid og opgaver' som en af de vigtigste til at overveje at forlade stilling, mens 387 medarbejdere har angivet årsagen 'Mine lønforhold' som en af de vigtigste til at overveje at forlade deres stilling. Altså er disse tre årsager de tre vigtigste årsager, der kunne få medarbejderne i undersøgelsen til at overveje at forlade deres kommunale stilling.

De mindst betydningsfulde årsager er derimod 'Håndtering af seniormedarbejdere', som kun 54 medarbejdere har valgt, 'Formålet med mit arbejde', som kun 69 medarbejdere har valgt, og 'Mine kollegaer', som 90 medarbejdere har valgt.

I de følgende afsnit uddyber og nuancerer vi forståelsen af de tre årsager til at overveje af forlade organisationen.

Mit psykiske arbejdsmiljø som årsag

Vi finder for det første, at der er forskelle på tværs af køn. Af Tabel 3.1 fremgår det således, at andelen af kvinder, der oplever det psykiske arbejdsmiljø som en årsag, der kunne få dem til at overveje at søge væk fra deres stilling, er større end andelen af mænd. I alt har 45,9 % af kvinderne i undersøgelsen valgt psykiske årsager som en årsag, mens kun 36,8 % af mændene har valgt årsagen.

Tabel 3.1 Psykisk arbejdsmiljø på tværs af køn blandt medarbejdere

	Kvinde	Mand	Total
Ikke valgt	534 (54,1 %)	151 (63,2 %)	685 (55,8 %)
Valgt	454 (45,9 %)	88 (36,8 %)	542 (44,2 %)
Total	988 (100 %)	239 (100 %)	1.227

Note: N= 1227

Kilde: VIVE spørgeskemaundersøgelse, foråret 2022

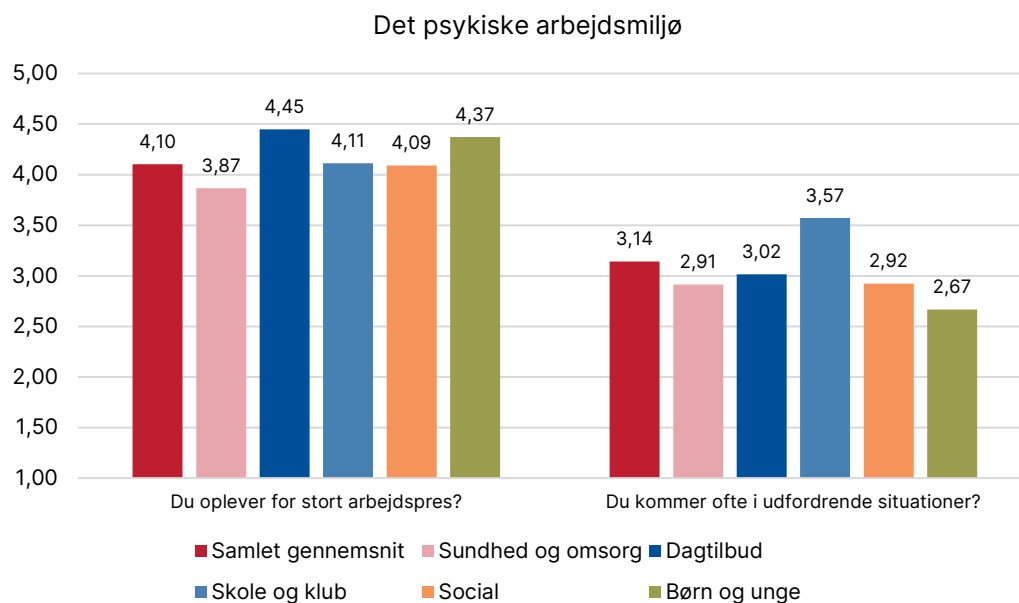
Indhold i psykisk arbejdsmiljø

Medarbejderne er blevet bedt om at uddybe de årsager, de har valgt som de vigtigste, der kunne få dem til at overveje at søge væk fra deres nuværende stilling. Medarbejderne i kommunen, der har valgt 'psykisk arbejdsmiljø' som årsag, er dernæst blevet spurgt hvilken grad de:

- oplever et for stort arbejdspress
- ofte befinder sig i udfordrende situationer med den målgruppe, de arbejder med.

Figur 3.4 viser gennemsnittet for hver af de to underspørgsmål fordelt på kommunens sektorer samt det samlede gennemsnit for alle. Figuren skal læses sådan, at jo højere værdi (tættere på fem), desto mere vigtigt er udsagnet for overvejelsen om at forlade stillingen.

Figur 3.4 Oplevelse af arbejdspress og udfordrende situationer på tværs af sektor blandt medarbejdere (gennemsnit)



Note: N for det samlede gennemsnit: 544 og 534. For medarbejdere i Sundhed og omsorg er gennemsnittene beregnet på baggrund af hhv. 158 og 152 respondenter. For Dagtilbud er gennemsnittene baseret på hhv. 65 og 64 respondenter. For Skole og klub baseres tallene på hhv. 197 og 196 respondenter. For Social bygger gennemsnittene på besvarelser fra 67 og 65 respondenter. For Børn og unge er gennemsnittet på begge spørgsmål udregnet på baggrund af besvarelser fra 54 respondenter.

Forklaring til figuren: Jo højere værdi, desto mere vigtigt er udsagnet for overvejelsen om at forlade stilling.

Kilde: VIVE spørgeskemaundersøgelse foråret 2022.

Af Figur 3.4 fremgår det for det første, at oplevelsen af et for stort arbejdspress er en udfordring for særligt medarbejdere ansat i Dagtilbuds- og Børn og unge-sektoren, mens det for medarbejdere i Sundhed og omsorg er en relativt mindre betydningsfuld problematik. På tværs af sektorer synes et stort arbejdspress at betyde mere for medarbejdernes overvejelser om at forlade deres stilling end oplevelsen af at stå i udfordrende situationer. Her er det særligt medarbejdere i Skole og klub, der vurderer, at udfordrende situationer har en betydning for deres overvejelser om at forlade deres stilling.

Forhold mellem arbejdstid og opgaver som årsag

I alt har 438 medarbejdere angivet forholdet mellem arbejdstid og opgaver som en årsag, der kunne få dem til at overveje at søge væk fra deres nuværende stilling, jf. Figur 3.3.

Tabel 3.2 viser, at på tværs af kommunens sektorer er det særligt medarbejdere i Skole og Klub og Børn og unge, der har valgt forhold mellem arbejdstid og opgaver som årsag til at overveje at søge væk fra deres stilling i Roskilde Kommune. Som det fremgår af Tabel 3.2, har 42,3 % af både medarbejderne i Skole og Klub og i Børn og Unge valgt denne årsag. Til forskel er det fx kun knap hver fjerde i sektoren Social, der har angivet forholdet mellem arbejdstid og opgaver som en årsag.

Tabel 3.2 Forhold mellem arbejdstid og opgaver på tværs af sektorer blandt medarbejdere

	Sundhed og omsorg	Dagtilbud	Skole og klub	Social	Børn og unge	Total
Ikke valgt	248 (72,3 %)	96 (64,9 %)	262 (57,7 %)	100 (74,1 %)	82 (57,7 %)	788
Valgt	95 (27,7 %)	52 (35,1 %)	192 (42,3 %)	35 (25,9 %)	60 (42,3 %)	434
Total	343 (100 %)	148 (100 %)	454 (100 %)	135 (100 %)	142 (100 %)	1.222

Note: N=1.222

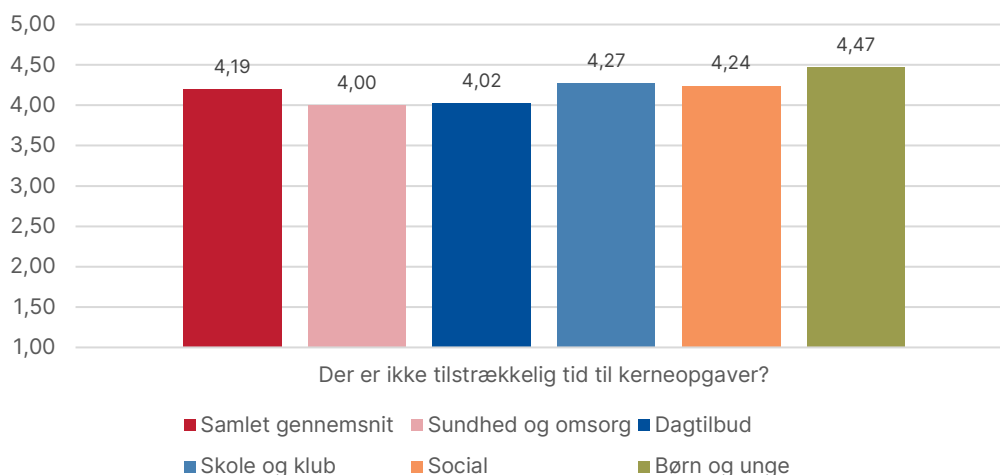
Kilde: VIVE spørgeskemaundersøgelse, foråret 2022

Indhold i forhold mellem arbejdstid og opgaver

Respondenter, der har valgt forhold mellem arbejdstid og opgaver som årsag, er dernæst blevet spurgt, om valget skyldes, at der 'ikke er tilstrækkelig tid til at udføre kerneopgaver'.⁵

Figur 3.5 viser gennemsnittet for underspørgsmålet fordelt på kommunens sektorer og det samlede gennemsnit for alle (rød søjle). Figuren skal læses sådan, at jo højere værdi (tættere på fem), desto mere vigtigt er udsagnet for overvejelsen om at forlade stillingen. Som det fremgår af Figur 3.5, er det særligt medarbejderne hos Børn og Unge, der vurderer, at manglen på tid til kerneopgaven er en årsag til at forlade deres stilling.

Figur 3.5 Indhold i forhold mellem arbejdstid og opgaver på tværs af sektorer blandt medarbejdere (gennemsnit)



Note: N for det samlede gennemsnit: 413. For medarbejdere i Sundhed og omsorg er gennemsnittet beregnet på baggrund af 86 respondenter. For Dagtilbud er gennemsnittet baseret på 51 respondenter. For Skole og klub er gennemsnittet baseret på 182 respondenter. For Social er gennemsnittet baseret på 33 respondenter. For Børn og unge er gennemsnittet baseret på 57 respondenter.

Forklaring til figuren: Jo højere værdi, desto mere vigtigt er udsagnet for overvejelsen om at forlade stilling.

Kilde: VIVE spørgeskemaundersøgelse foråret 2022

⁵ Underspørgsmålet er valgt, da der er statistisk sikre forskelle mellem svarene fra medarbejdere på tværs af kommunens sektorer.

Mine lønforhold som årsag

Endelig belyser vi også lønforhold som årsag til at forlade Roskilde Kommune. I alt har 387 medarbejdere angivet mine lønforhold som en årsag, der kunne få dem til at overveje at søge væk fra deres nuværende stilling, jf. Tabel 3.3.

Tabel 3.3 Mine lønforhold på tværs af sektorer blandt medarbejdere

	Sundhed og omsorg	Dagtilbud	Skole og klub	Social	Børn og unge	Total
Ikke valgt	225 (65,6 %)	80 (54,1 %)	362 (79,7 %)	90 (66,7 %)	81 (57,0 %)	838 (68,6 %)
Valgt	118 (34,4 %)	68 (45,9 %)	92 (20,3 %)	45 (33,3 %)	61 (43,0 %)	384 (31,4 %)
Total	343 (100 %)	148 (100 %)	454 (100 %)	135 (100 %)	142 (100 %)	1.222 (100 %)

Note: N = 1.222

Kilde: VIVE spørgeskemaundersøgelse, foråret 2022

Af Tabel 3.3 fremgår det, at det særligt er i sektorerne for Dagtilbud og Børn og unge, at medarbejderne har valgt lønforhold som en årsag til at overveje at forlade stillingen i Roskilde Kommune. Her har hhv. 45,9 % og 43 % af medarbejderne valgt årsagen, som til sammenligning kun omhandler knap en femtedel af medarbejderne i Skole og Klub (20,3 %).

Som tidligere nævnt har vi valgt at fokusere på de underspørgsmål, hvormed vi kan identificere statistisk sikre forskelle på tværs af kommunens sektorer. Da der ikke er statistisk sikre forskelle på medarbejdernes svar på underspørgsmålene tilknyttet lønforhold, analyseres disse ikke yderligere. Der er tilsvarende heller ikke statistisk sikre forskelle på tværs af køn.

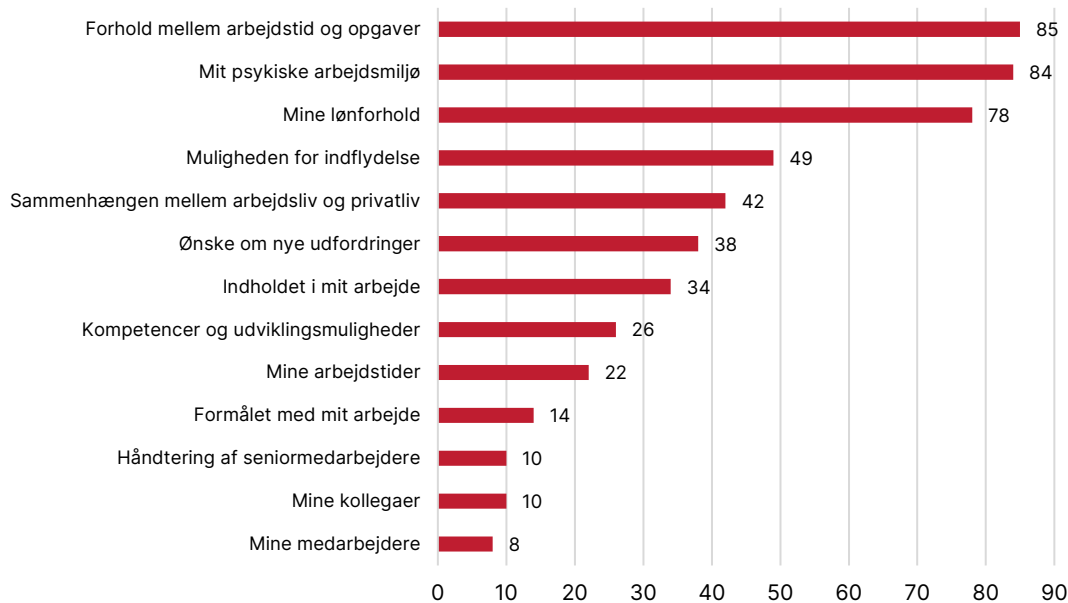
3.3.2 Uddybende analyser af ledernes vigtigste årsager til at overveje at søge væk fra deres stilling i Roskilde Kommune

I denne anden del af kapitlet redegør vi for de tre vigtigste årsager til, at lederne i Roskilde Kommune kunne overveje at søge væk fra deres stilling.

Figur 3.6 viser fordelingen af, hvor mange gange hver enkelt årsag er blevet valgt af en leder i Roskilde Kommune. Af Figur 3.6 fremgår det, at 85 ledere har angivet, at årsagen 'Forhold mellem arbejdstid og opgaver' er en af de vigtigste til, at de kunne overveje at forlade deres stilling. 84 ledere har angivet årsagen 'Mit psykiske arbejdsmiljø' som en af de vigtigste til at overveje at forlade deres stilling, mens 78 ledere har angivet årsagen 'Mine lønforhold' som en af de vigtigste til at overveje at forlade deres stilling.

De mindst betydningsfulde årsager er derimod 'Mine medarbejdere', som kun 8 ledere har valgt, 'Mine kollegaer', som kun 10 ledere har valgt, og 'Håndtering af seniormedarbejdere', som 10 ledere har valgt.

Figur 3.6 Ledernes årsager til at søge væk fra nuværende stilling i Roskilde Kommune, antal



Note: N=167 (respondenterne har skullet angive de tre vigtigste årsager, derfor summerer besvarelserne ikke til N). Der indgår kun respondenter, der har afgivet mindst én årsag til at søge væk.

Kilde: VIVE spørgeskemaundersøgelse, foråret 2022

Forhold mellem arbejdstid og opgaver som årsag

I alt 85 ledere har angivet forholdet mellem arbejdstid og opgaver som en årsag, der kunne få dem til at overveje at søge væk fra deres nuværende stilling, jf. Figur 3.6.

Tabel 3.4 Forhold mellem arbejdstid og opgaver på tværs af sektorer blandt ledere

	Sundhed og omsorg	Dagtilbud	Skole og klub	Social	Børn og unge	Total
Ikke valgt	26 (55,3 %)	15 (38,4 %)	35 (57,3 %)	10 (52,6 %)	6 (54,5 %)	92 (51,9 %)
Valgt	21 (44,6 %)	24 (61,5 %)	26 (42,6 %)	9 (47,3 %)	5 (45,4 %)	85 (48,0 %)
Total	47 (100 %)	39 (100 %)	61 (100 %)	19 (100 %)	11 (100 %)	177 (100 %)

Note: N = 177. I tabellen er de respondenter, der ikke har angivet nogen grunde også medtaget, og derfor er det altså 10 flere end ovenfor (32 ledere har ikke angivet sektor).

Kilde: VIVE spørgeskemaundersøgelse, foråret 2022

Af Tabel 3.4 fremgår det, at det særligt er lederne i Dagtilbud, der har angivet forholdet mellem arbejdstid og opgaver som en årsag til at overveje at forlade deres stilling (61,5 %), mens det for alle sektorer kun gælder for knap halvdelen, nemlig 48 %

Mit psykiske arbejdsmiljø som årsag for lederne

I alt har 84 ledere angivet deres psykiske arbejdsmiljø som en årsag, der kunne få dem til at overveje at søge væk fra deres nuværende stilling, jf. Figur 3.6.

Af Tabel 3.5 fremgår det, at det ligesom blandt medarbejderne særligt er ledere i Socialsektoren, der oplever det psykiske arbejdsmiljø som en årsag, der kunne få dem til at overveje at søge væk fra deres stilling (63,2 %). Omvendt er årsagen knap så udbredt i Sundhed og Omsorg, hvor knap 42,6 % har valgt årsagen.

Tabel 3.5 Psykisk arbejdsmiljø på tværs af sektorer blandt ledere

	Sundhed og omsorg	Dagtilbud	Skole og klub	Social	Børn og unge	Total
Ikke valgt	27 (57,4 %)	20 (51,2 %)	33 (54,1 %)	7 (36,8 %)	6 (54,5 %)	93 (52,5 %)
Valgt	20 (42,5 %)	19 (48,7 %)	28 (45,9 %)	12 (63,1 %)	5 (45,4 %)	84 (47,4 %)
Total	47 (100 %)	39 (100 %)	61 (100 %)	19 (100 %)	11 (100 %)	177 (100 %)

Note: N=177. I tabellen er de respondenter, der ikke har angivet nogen grunde også medtaget, og derfor er det altså 10 flere end ovenfor (32 ledere har ikke angivet sektor).

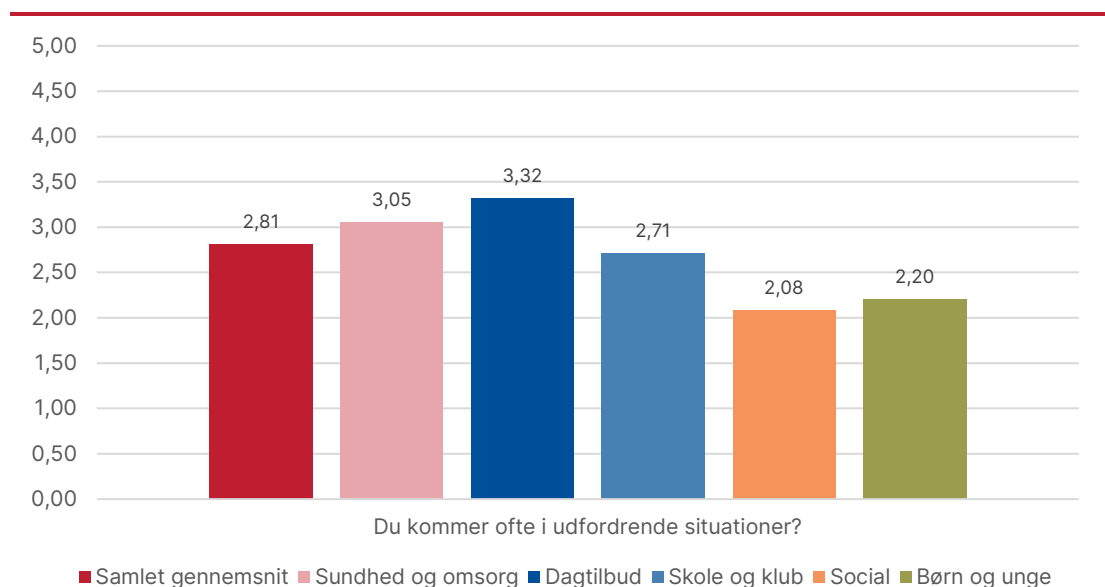
Kilde: VIVE spørgeskemaundersøgelse, foråret 2022

Indhold i psykisk arbejdsmiljø

Lederne er ligesom medarbejderne blevet bedt om at uddybe de årsager, de har valgt som de vigtigste, der kunne få dem til at overveje at søge væk fra deres stilling.

Lederne, der har valgt psykisk arbejdsmiljø som årsag, er fx blevet spurgt, i hvilken grad de 'ofte kommer i udfordrende situationer med sine medarbejdere. Figur 3.7 viser gennemsnittet for underspørgsmålet fordelt på kommunens sektorer og det samlede gennemsnit for alle. Figuren skal læses sådan, at jo højere værdi (tættere på fem), desto mere vigtigt er udsagnet for overvejelsen om at forlade stillingen.

Figur 3.7 Udfordrende situationer på tværs af sektor blandt ledere (gennemsnit)



Note: N for det samlede gennemsnit: 84. For medarbejdere i Sundhed og omsorg er gennemsnittet beregnet på baggrund af 20 respondenter. For Dagtilbud er gennemsnittet baseret på 19 respondenter. For Skole og klub baseres tallet på 28 respondenter. For Social er bygger gennemsnittet på besvarelser fra 12 respondenter. For Børn og unge er gennemsnittet udregnet på baggrund af besvarelser fra 5 respondenter.

Forklaring til figuren: Jo højere værdi, desto mere vigtigt er udsagnet for overvejelsen om at forlade stilling.

Kilde: VIVE spørgeskemaundersøgelse, foråret 2022

Det er særligt i sektoren for Dagtilbud, at lederne oplever, at de ofte kommer i udfordrende situationer med deres medarbejdere. Denne oplevelse er mindre udbredt både i Socialsektoren og sektoren for Børn og Unge.

Mine lønforhold som årsag

I alt har 78 ledere angivet deres lønforhold som en årsag, der kunne få dem til at overveje at søge væk fra deres nuværende stilling, jf. Figur 3.6.

Som det fremgår af Tabel 3.6, er det en stor andel af lederne i Børne og Unge-sektoren, der har valgt deres lønforhold som en årsag, der kunne få dem til at overveje at forlade deres kommunale stilling (63,6 %). Modsat har 29,8 % af lederne i Sundhed og omsorg valgt årsagen.

Tabel 3.6 Mine lønforhold på tværs af sektor blandt ledere

	Sundhed og omsorg	Dagtilbud	Skole og klub	Social	Børn og unge	Total
Ikke valgt	33 (70,2 %)	21 (53,8 %)	30 (49,1 %)	11 (57,8 %)	4 (36,3 %)	99 (55,9 %)
Valgt	14 (29,7 %)	18 (46,1 %)	31 (50,8 %)	8 (42,1 %)	7 (63,6 %)	78 (44,1 %)
Total	47 (100 %)	39 (100 %)	61 (100 %)	19 (100 %)	11 (100 %)	177 (100 %)

Note: N=177

Kilde: VIVE spørgeskemaundersøgelse, foråret 2022

4 Modtagelse af medarbejdere og ledernes syn på rekruttering i Roskilde Kommune

I dette kapitel fokuserer vi på medarbejders og leders tilfredshed med en række forhold i forbindelse med deres ansættelse og modtagelse i Roskilde Kommune. En god start i en organisation øger sandsynligheden for, at nye medarbejdere hurtigt skaber værdi i organisationen, ligesom det reducerer risikoen for, at medarbejderen forlader stillingen hurtigt efter ansættelse.

Først belyser vi medarbejdernes tilfredshed med det forløb, de gennemgik i forbindelse med deres ansættelse, hvorefter vi belyser ledernes tilfredshed med den samlede proces ved ansættelser i kommunen, som de har haft ansvaret for.

4.1 Medarbejders tilfredshed med eget ansættelsesforløb

Såfremt respondenterne er tiltrådt deres stilling i Roskilde Kommune inden for de sidste 3 år, er de blevet spurgt, hvor tilfredse de er med en række forhold i forbindelse med deres egen ansættelse. Der er i alt 342 respondenter, der er tiltrådt deres stilling inden for de sidste 3 år.

I Tabel 4.1 herunder fremgår medarbejdernes tilfredshed med deres ansættelse.

Tabel 4.1 Tilfredshed med... blandt medarbejdere

	I høj grad	I nogen grad	Hverken eller	I lav grad	Slet ikke	Ved ikke/Ønsker ikke at svare	N
...det jobopslag, du søgte	157 (48,8 %)	111 (34,5 %)	26 (8,1 %)	5 (1,6 %)	4 (1,2 %)	19 (5,9 %)	322 (100 %)
...ansættelsessamtalen	207 (64,5 %)	94 (29,3 %)	11 (3,4 %)	7 (2,2 %)	1 (0,3 %)	1 (0,3 %)	321 (100 %)
...den måde, du blev modtaget på ved ansættelsen	207 (64,5 %)	83 (25,9 %)	15 (4,7 %)	13 (4,1 %)	3 (0,9 %)	0 (0,0 %)	321 (100 %)
...introduktionen til dine opgaver fra dine kollegaer	137 (42,6 %)	103 (32,0 %)	31 (9,6 %)	38 (11,8 %)	8 (2,5 %)	5 (1,6 %)	322 (100 %)
...introduktionen til dine opgaver fra din leder	118 (36,8 %)	99 (30,8 %)	42 (13,1 %)	48 (15,0 %)	13 (4,1 %)	1 (0,3 %)	321 (100 %)

Note: N=mellem 321-322

Kilde: VIVE spørgeskemaundersøgelse, foråret 2022

Af Tabel 4.1 fremgår det, at medarbejderne i overvejende grad er tilfredse med den første del af processen ved deres ansættelse. Det vedrører således jobopslaget, ansættelsessamtalen samt modtagelse ved ansættelse.

Medarbejdernes oplevelse af selve introduktionen til opgaver fra både kollegaer og lederne er mere forskelligartede. De fleste medarbejdere oplever gode forløb fra fx kollegaer (knap 70 % af medarbejderne har svaret positivt herpå), men knap 20 % af medarbejderne har ikke haft en positiv oplevelse med introduktionen til opgaver af fx lederne.

Modtagelsen i Roskilde Kommune synes fra et medarbejderperspektiv at være tilfredsstillende i den første del af processen, mens der tilsyneladende opstår nogle udfordringer ved introduktionen til opgaver.

4.2 Lederes tilfredshed med rekrutteringen i Roskilde Kommune

Vi har derudover spurgt lederne om deres oplevelse ved rekrutteringen af nye medarbejdere. I Tabel 4.2 fremgår ledernes tilfredshed med forhold vedrørende de seneste ansættelser, som de har haft ansvar for.

Tabel 4.2 Tilfredshed med følgende forhold i rekrutteringen blandt ledere i Roskilde Kommune

	I høj grad	I nogen grad	Hverken/eller	I mindre grad	I lav grad	Ved ikke/Ønsker ikke at svare	N
Selve jobopslaget og processen	67 (43,5 %)	69 (44,8 %)	7 (4,6 %)	6 (3,9 %)	1 (0,7 %)	4 (2,6 %)	154 (100 %)
Det generelle ansøgerfelt til stillingen	17 (11,0 %)	33 (21,4 %)	10 (6,5 %)	57 (37,0 %)	33 (21,4 %)	4 (2,6 %)	154 (100 %)
Den endelige kandidats kompetencer og kvalifikationer	32 (20,8 %)	69 (44,8 %)	13 (8,4 %)	22 (14,3 %)	14 (9,1 %)	4 (2,6 %)	154 (100 %)

Note: N=154

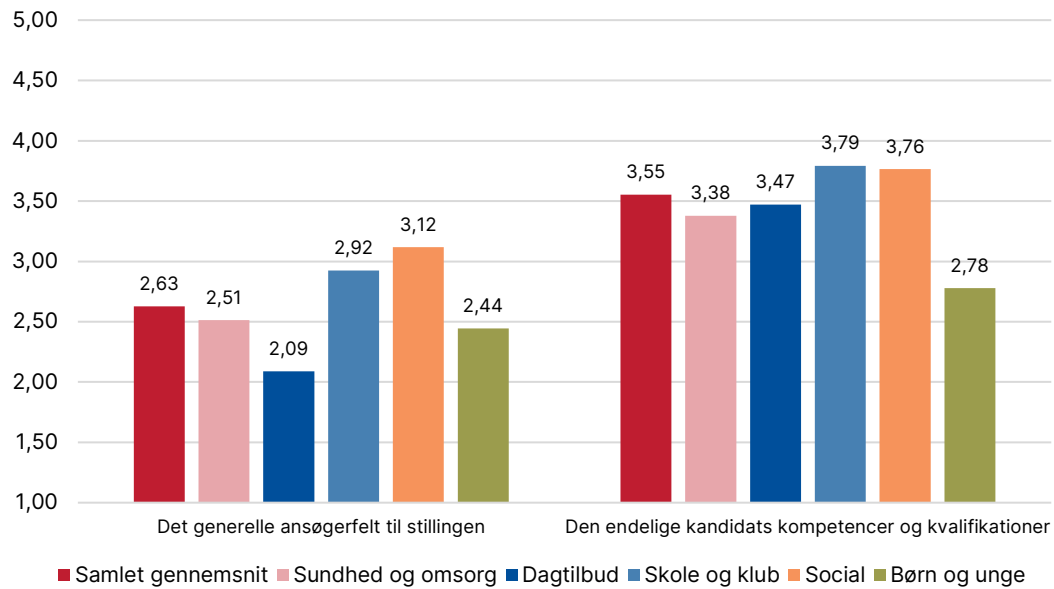
Kilde: VIVE spørgeskemaundersøgelse, foråret 2022

I Tabel 4.2 fremgår det, at lederne generelt set er tilfredse med processen ved ansættelser og selve jobopslaget. Knap 88 % af lederne svarer, at de enten er 'i høj grad' eller 'i nogen grad' er tilfredse med selve jobopslaget og processen.

Lederne er derimod mindre tilfredse med det generelle ansøgerfelt til stillingerne såvel som de medarbejdere, de er endt med at ansætte. Knap 58 % af lederne er således utilfredse med det generelle ansøgerfelt. Her er knap 32 % af lederne tilfredse. Hele 37 % af lederne er i mindre grad tilfredse med ansøgerfeltet. I forlængelse heraf er ledernes vurdering af den endelige kandidats kompetencer og kvalifikationer ganske varieret: Mens knap 65 % af lederne er tilfredse med den endelige kandidats kompetencer og kvalifikationer, er knap 25 % i et eller andet omgang utilfredse.

Vi undersøger endvidere, om der er forskelle på ledernes vurdering af rekrutteringen i Roskilde Kommune på tværs af sektorer. Nedenstående Figur 4.1 viser de sidste to spørgsmål for ledernes tilfredshed med rekrutteringen (i gennemsnit) fordelt på tværs af kommunens sektorer. Jo højere værdi, jo mere tilfreds. Det vil sige, værdien fem markerer en høj tilfredshed.

Figur 4.1 Tilfredshed med rekruttering blandt ledere på tværs af sektor (gennemsnit)



Note: N=150

Forklaring til figuren: Jo højere værdi, desto større tilfredshed.

ilde: VIVE spørgeskemaundersøgelse, foråret 2022

Af Figur 4.1 fremgår det, at der særligt i sektoren for Dagtilbud er mindre tilfredshed med det generelle ansøger felt til de stillinger, lederne er med til at ansætte. Også i Børn og Unge samt i Sundhed og omsorg er tilfredsheden lav sammenlignet med fx Social, hvor tilfredsheden med ansøgerfeltet er størst. Tilfredsheden med den endelige kandidats kompetencer og kvalifikationer fordeler sig rimelig ligeligt blandt de fem sektorer, men Børn og Unge-sektoren skiller sig ud med et gennemsnit på 2,78 (under nogenlunde tilfreds), der er noget lavere end det samlede gennemsnit på 3,55 (som tenderer tilfreds).

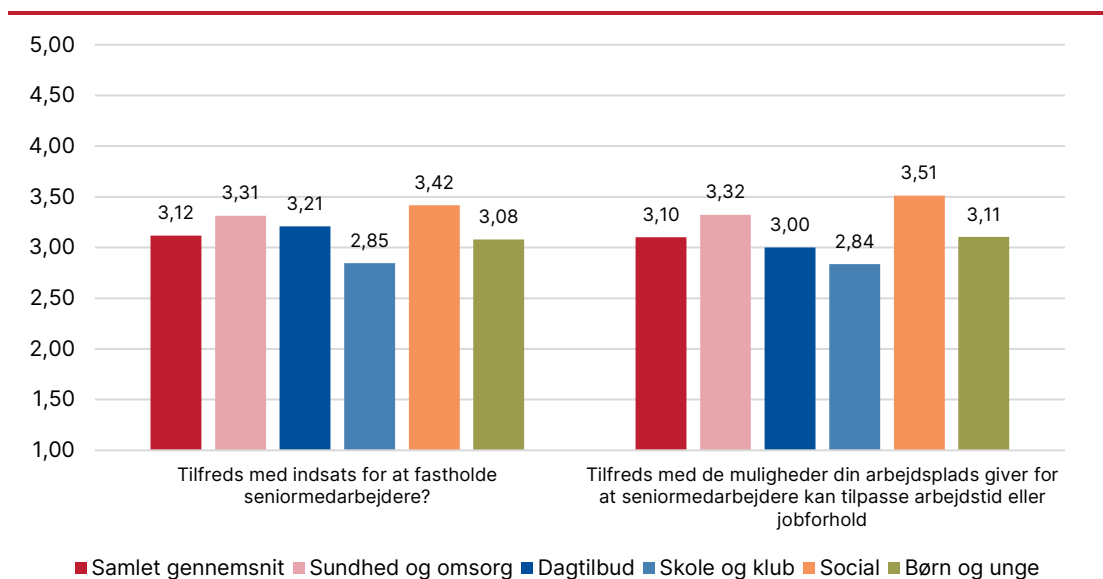
5 Fastholdelse af seniormedarbejdere i Roskilde Kommune

Endelig belyser vi seniormedarbejdernes tilfredshed med deres arbejdsplads' håndtering af seniormedarbejdere. Fastholdelse af seniormedarbejdere kan være en mulighed for Roskilde Kommune at finde ekstra ressourcer.

Medarbejdere, der er 55 eller derover, er blevet spurgt om, hvor tilfredse de er med 1) indsatsen for at fastholde seniormedarbejdere og 2) de muligheder, arbejdspladsen giver for, at seniormedarbejdere kan tilpasse deres arbejdstid eller jobforhold. Jo højere værdi, jo mere tilfreds. Det vil sige, værdien fem markerer en høj tilfredshed.

Figur 5.1 viser gennemsnittet for seniorspørgsmålene fordelt på kommunens sektorer og det samlede gennemsnit for alle. Jo højere værdi, desto mere tilfredse.

Figur 5.1 Tilfredshed med håndtering af seniormedarbejdere på tværs af sektorer (gennemsnit)



Note: N for det samlede gennemsnit: 353 og 345. For medarbejdere i Sundhed og omsorg er gennemsnittene beregnet på baggrund af hhv. 99 og 96 respondenter. For Dagtilbud er gennemsnittene baseret på hhv. 43 og 40 respondenter. For Skole og klub baseres tallene på hhv. 123 og 122 respondenter. For Social er bygger gennemsnittene på besvarelser fra 48 og 47 respondenter. For Børn og unge er gennemsnittet på begge spørgsmål udregnet på baggrund af besvarelser fra 38 respondenter.

Forklaring til figuren: Jo højere værdi, desto større tilfredshed.

Kilde: VIVE spørgeskemaundersøgelse, foråret 2022

Særligt medarbejdere fra henholdsvis Social og Skole og Klub er der markante forskelle på oplevelse af håndteringen af seniormedarbejdere. Tilfredsheden med både indsatsen for at fastholde seniormedarbejdere, og de muligheder arbejdspladsen giver for tilpasning af arbejdstid eller jobforhold, er lavest hos medarbejderne i Skole og Klub med gennemsnit, der svarer til ikke tilfredsstillende, mens medarbejderne i social er mest tilfredse.

Figur 5.1 vidner også om, at der generelt ikke er stor tilfredshed med håndteringen af seniormedarbejdere. Der findes altså her potentiale til forbedring i forhold til fastholdelse af kommunens seniormedarbejdere.

Litteratur

- Amilon, A. & Larsen, M. 21 feb. 2019, *Forventet tilbagetrækningsalder og arbejdsrelaterede forhold - Opgørelser baseret på Ældredatabasen*. København: VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Arbejdstilsynet. (2021). *Stor arbejdsmængde og tidspres. AT-vejledning 4.1.1-1*.
- HBS Economics. (2021). *Hvad er omkostningen ved at sygeplejersker skifter job? Analyse udarbejdet for Dansk Sygeplejeråd*.
- Frey, B.S. (1997): *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham and Brookfield: Edward Elgar Publishing.
- Frey, B.S. & R. Jegen (2001): "Motivation Crowding Theory". *Journal of Economic Surveys*, 15(5), s. 589-611.
- Jensen, H. A. R., Kyvsgaard, I., Christensen, K., & Christensen, A. I. (2021). *Sund aldrig: Udvikling i Danmark i løbet af de seneste årtier*.
- Kjer, M.G. & V.M. Jensen (2017): Skoleledernes oplevelse af styring, handlefrihed og pædagogisk ledelse i folkeskolereformens tredje år. Rapport. København: VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Larsen, M. & Amilon, A. 21 feb. 2019, *Tilbagetrækningsalder og tilbagetrækningsårsager - Opgørelser på Ældredatabasen*. København: VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Københavns Kommune. 2021. Trivselsundersøgelse. https://medarbejder.kk.dk/sites/default/files/2021-05/PDF-rapport_-_B_rne-_og_Ungdomsforvaltningen_-_2021_%2809-04-21%29.pdf
- Larsen, M. & Miller, M. M. 6 feb 2006, *Rekruttering og fastholdelse af personer over 50 år*. København: Socialforskningsinstituttet.
- Mikkelsen, M.F. (2013): "Lærernes baggrund: kompetencer, køn og erfaring". I: Winter, S.C. & V.L. Nielsen (red.): *Lærere, undervisning og 167 elevpræstationer i folkeskolen*. København: SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, 13:09, s. 207-24.
- NFA DPQ file:///C:/Users/b058723/Downloads/DPQ%20Arbejdspladsskemaet.pdf
- Sundhedspolitisk Tidsskrift. 2021. Sygeplejersker strejker - og vil væk fra faget. <https://sundhedspolitisktidsskrift.dk/nyheder/5471-massiv-utilfredshed-sygeplejersker-strejker-og-vil-vaek-fra-faget.html>
- Vinge, S. & Topholm, E. H-E., 26 jan. 2021, *Social- og sundhedshjælpere og social- og sundhedsassistenter i kommunerne: En analyse af udviklingen i uddannelserne, opgaverne og rammerne samt medarbejdernes perspektiv på området*. København: VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Sundhedsstyrelsen 2021. Sund Aldring. <https://www.sst.dk/-/media/Udgivelser/2021/AEldre/Sund-aldring-Udvikling-i-Danmark-i-loebet-af-de-seneste-aartier-2021.ashx>

VIVÉ

DET NATIONALE FORSKNINGS-
OG ANALYSECENTER FOR VELFÆRD