

# Bilag 3: Metode

Ledere på det kommunale ældreområde



Indenrigs- og  
Sundhedsministeriets

**BENCHMARKINGENHED**

Publikationen kan hentes på hjemmesiden for  
Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed:  
[www.benchmark.dk](http://www.benchmark.dk)

Henvendelse om publikationen kan ske til kontaktpersonen  
på analysen, som fremgår af hjemmesiden.

## Indhold

1 Population og hovedindikator.....	3
1.1 Analysens population.....	3
1.2 Afgrænsning af medarbejdere på ældreområdet.....	4
1.3 Udvikling over tid.....	5
1.4 Opgørelse og afgrænsning af afgang.....	5
1.5 Opgørelse og afgrænsning af sygefravær.....	6
1.6 Øvrige opmærksomhedspunkter.....	7
2 Analysens datagrundlag.....	8

# 1 Population og hovedindikator

## 1.1 Analysens population

I analysen ser vi på ledere på det kommunale ældreområde. Ledere og særligt ledelse mere overordnet set er et flydende og bredt begreb. I en registerbaseret analyse som denne er det nødvendigt at lægge sig fast på kriterier for, hvem der skal og kan tælles med som ledere i analysens population. Det er på baggrund af den enkeltes ansættelsesforhold muligt ud fra overenskomsterne at identificere ledere, der har et formelt ledelsesansvar på ældreområdet. Et formelt ledelsesansvar er mere konkret, om man har et budgetmæssigt ansvar og/eller et personalemæssigt ansvar. Det er til gengæld ikke muligt ud fra registerdata at isolere ansatte, der alene har fx et koordinerende eller fagligt ansvar, altså de mere uformelle ledere, ligesom det heller ikke konsekvent er muligt at identificere, hvor i ledelseshierarkiet den enkelte leder befinder sig.

Med dette udgangspunkt er analysens population formelle ledere på det kommunale ældreområde. Vi har dog valgt ikke at inkludere samtlige formelle ledere på ældreområdet i analysens population. Afgrænsningen er valgt for at fokusere på de ledergrupper, der typisk er ledere for de store personalegrupper som social- og sundhedspersonalet og sygeplejersker, og som er tættest på kerneopgaven. De overenskomster og stillingskategorier, der på den baggrund er inkluderet i analysens population er markeret med fed i tabel 3.1. Det drejer sig om stillingskategorierne "Ledende sygeplejersker", "Ledende fysioterapeuter", "Ledende ergoterapeuter" og ansatte på overenskomsten "Ledere/mellemledere v. kommunal ældreomsorg".

Tabel 3.1

### Alle ledere på det kommunale ældreområde i 2023 fordelt efter overenskomst/stillingskategorier

Overenskomst	Stillingskategori	Antal	Andel
<i>Analysens population</i>			
<b>Ledere/mellemledere v. kommunal ældreomsorg</b>	<b>Ledere/mellemledere</b>	<b>1.053</b>	<b>30%</b>
<b>Syge- og Sundhedspersonale, ledere KL</b>	<b>Ledende sygeplejersker</b>	<b>1.658</b>	<b>48%</b>
<b>Ergo- Fysio- og Jordemødre, ledere KL</b>	<b>Ledende fysioterapeuter</b>	<b>117</b>	<b>3%</b>
<b>Ergo- Fysio- og Jordemødre, ledere KL</b>	<b>Ledende ergoterapeuter</b>	<b>128</b>	<b>4%</b>
<i>Øvrige ledere på ældreområdet</i>			
Social- og sundhedspersonale, KL	Afdelingsledere	27	1%
Chefer, KL	Andre chefer	41	1%
Syge- og Sundhedspersonale, ledere KL	Kostfaglige ledere	190	5%
Administration og IT mv.	Ledere	60	2%
Teknisk service	Tekniske servicechefer og ledere	137	4%
Øvrige	Øvrige*	45	1%

Anm.: \*Kantineledere, Chefer kbh, ledende jordemødre, ledende sundhedsplejersker, ledende socialrådgivere og rengøringsledere. Disse ligger på forskellige overenskomster. Analysens population er markeret med fed, og det fremgår af tabellen hvor meget de enkelte stillingskategorier udgør af den samlede gruppe af ledere på ældreområdet. På grund af afrunding summerer andelen ikke nødvendigvis til 100 procent.

Kilde: KRL og egne beregninger.

Som det ses af tabel 3.1, så udgør analysens population tilsammen 86 procent af de formelle ledere, hvorfor analysens population rummer hovedparten af lederne på ældreområdet. De øvrige lede-

re, der er frasortet, er enten ikke medtaget i analysens population, fordi de rent opgavemæssigt er længere væk fra de største medarbejdergrupper på ældreområdet, som fx kostfaglige ledere eller tekniske servicechefer, eller fordi antallet af ledere på de pågældende overenskomster og stillingskategorier er meget få.

Som nævnt er det ikke muligt at se, hvor i ledelseshierarkiet de enkelte ledere befinder sig, men de vil i et vidst omfang være forskellige steder i ledelseskriteriet. Der kan dermed både være tale om fx plejeboligledere, ledere af distrikter i hjemmeplejen, eller endda ledere helt øverst i ledelseshierarkiet som lederen af hele plejeboligområdet, hjemmeplejen eller hjemmesygeplejen. Nogle af disse øverste ledere kan dog også befinde sig på andre overenskomster, der ikke er en del af analysens population, som fx "Chefer, KL".

I analysen har vi kun medtaget ansatte, der aflønnes i en kommune. Personer der er ansat på den kommunale overenskomst, men arbejder og dermed aflønnes i en region eller i et §60 selskab medtages ikke. Ansatte på selvejende institutioner er heller ikke en del af analysen, da de ikke kan knyttes til bestemte kommuner<sup>1</sup>. Generelt er personer ansat i ikke-offentlige virksomheder ikke en del af analysen, da de ikke er en del af analysens datagrundlag.

Analysens population er yderligere afgrænset til ordinært ansatte, det vil sige personale, der enten er overenskomstansatte eller tjenestemænd. Elever, ansatte i fleksjob og ekstraordinært ansatte er dermed ikke en del af populationen. Det er dog blot en formalitet, da ledere enten er overenskomstansatte eller tjenestemænd. Vi ser ligeledes kun på månedslønnede og ikke timelønnede ledere.

Der er fokus på ledere, der arbejder på det kommunale ældreområde. Ældreområdet afgrænses ved hjælp af den autoriserede kontoplan ud fra hvilken hovedfunktion, den ansatte aflønnes på. I analysen afgrænses ældreområdet mere konkret til ansatte, der aflønnes på hovedfunktion 5.30 "Tilbud til ældre". I analysen deler vi udvalgte steder lederne op på arbejdssted. Det gør vi ud fra funktionerne i kontoplanen, hvor vi ser på:

- Hjemmeplejen: Funktion 5.30.26
- Plejeboligområdet: Funktion 5.30.27
- Øvrige områder, der fx dækker hjemmesygeplejen, midlertidige ophold og forebyggende og aflastende tilbud: Funktion 5.30.28 til 5.30.36

## 1.2 Afgrænsning af medarbejdere på ældreområdet

I analysen holder vi antallet af ledere op imod antallet af medarbejdere, ligesom vi sammenligner lederne med medarbejdernes kendetegn og ser på lederne sygefravær i forhold til medarbejdernes sygefravær. Ligesom for lederne på ældreområdet har vi valgt at afgrænse medarbejderne på ældreområdet til de største personalegrupper med en sundheds- og omsorgsfaglig profil. Mere konkret er medarbejderne afgrænset til stillingskategorierne "Sygeplejersker", "Ergoterapeuter", "Fysioterapeuter" og alle ansatte på overenskomsten "Social- og sundhedspersonale, KL" eksklusiv stillingskategorien "Afdelingsledere". Overenskomsten "Social- og sundhedspersonale, KL" dækker blandt andet over både faglært og ufaglært social- og sundhedspersonale. Disse medarbejdergrupper udgør knap 90 pct. af alle medarbejdere på ældreområdet.

---

<sup>1</sup> Hvis en kommune eksempelvis håndterer løn for sådan et selskab eller institution, kan der dog være undtagelser.

Medarbejderne er desuden afgrænset til månedslønnede overenskomstansatte eller tjenestemænd. Afgrænsningen af medarbejdere er også valgt for at sikre en mere homogen gruppe af medarbejdere, ligesom afgrænsningen sikrer sammenhæng mellem afgrænsningen af ledere og medarbejdere.

Da timelønnede fylder noget blandt medarbejderne er resultaterne i analysens hovedrapport nogle steder suppleret af tilsvarende resultater inklusiv timelønnede for at tydeliggøre, om eksklusion af de timelønnede fra populationen betyder noget for resultaterne og konklusionerne. Disse supplerende resultater fremgår af fodnoterne.

### 1.3 Udvikling over tid

I analysen er der på landsplan primært fokus på tal for 2023, mens resultaterne på kommuneniveau er baseret på en treårig periode fra 2021 til 2023. Vi opgør resultater på kommuneniveau på tværs af en treårig periode for at øge robustheden af resultaterne. Af samme grund er udvalgte resultater på landsplan ligeledes opgjort for en treårig periode i de tilfælde, hvor resultaterne baserer sig på et lavt antal ledere, eller hvor det kan forventes at resultaterne kan variere en del fra år til år på individniveau. Hvilke år eller perioder de enkelte resultater er baseret på beskrives tydeligt undervejs i rapporten og fremgår af alle figurer og tabeller.

Udviklingen over tid opgøres fra 2018 til 2023 eller mellem perioderne 2018 til 2020 og 2021 til 2023. Vi går ikke længere tilbage end 2018, da der var en større ændring af kontoplanen på området gældende fra 2018.

Tallene for de enkelte år er i udgangspunktet fra november måned med undtagelse af sygefraværs-tallene, der er baseret på årsdata. Der er dermed generelt tale om et nedslag i en måned i de enkelte år. November er valgt, fordi det er en måned, der ikke er præget af sæsonudsving.

I den betragtede periode er der forskellige forhold, der kan have betydning for niveauerne i det enkelte år og dermed også for udviklingen over tid. I perioden har ældreområdet, som andre områder, været påvirket af COVID-19 pandemien. Det kan have haft en betydning for fx afgangsprocenten og sygefraværet blandt lederne på ældreområdet.

### 1.4 Opgørelse og afgrænsning af afgang

I analysens kapitel 9 undersøges det hvor lederne bevæger sig hen efter afgang, ligesom kapitlet indledes med en opgørelse af afgangsprocenten blandt lederne i årene 2021, 2022 og 2023. Afgangsprocenten måler, hvor stor en andel af lederne, der er afgået fra det kommunale ældreområde mellem to nedslagspunkter, et starttidspunkt og et sluttidspunkt, med et års mellemrum.

Når vi opgør afgangsprocenten, tager vi udgangspunkt i november måned. Når vi opgør afgangsprocenten for 2023, ser vi derfor på, hvor stor en andel af lederne på ældreområdet, der var ansat i november 2022, som ikke længere er ansat i november 2023.

Afgangsprocenten måles ikke overraskende i procent og baseres på antal hoveder. Det vil sige, at alle ledere vægter lige meget uafhængigt af arbejdstid. Det er typisk den måde afgangsprocenten opgøres på.

Hvad der betegnes som en afgang defineres ud fra den population, man betragter. I denne analyse ser vi alene på afgang fra det kommunale ældreområde samlet set. Det betyder at skift mellem

kommunernes ældreområder fra en stilling som leder til en anden stilling som leder ikke tæller med som en afgang. Det gør det til gengæld, hvis man skifter til et andet område end ældreområdet i en anden eller samme kommune. Overordnet tæller følgende med som en afgang i analysen:

- lederen har skiftet overenskomst til en anden overenskomst end de overenskomster og stillingskategorier, der indgår i analysens afgrænsning af ledere på ældreområdet. Se mere i afsnit 1.1.
- lederen arbejder ikke længere på det kommunale ældreområde og er i stedet skiftet til fx et job på et andet kommunalt område, skiftet til et job på et sygehus eller i det private, er blevet ledig, har trukket sig tilbage fra arbejdsmarkedet, er under uddannelse, overgået til førtidspension eller lignende.
- lederen har skiftet fra at være månedslønnet til at være timelønnet.
- lederen har skiftet fra at være overenskomstansat eller tjenestemandsansat til at være ansat som elev, ansat i fleksjob eller ekstraordinært ansat.

## 1.5 Opgørelse og afgrænsning af sygefravær

I kapitel 10 ses der på ledernes sygefravær og dette holdes op imod medarbejdernes sygefravær. Sygefraværet er målt i fraværsdagsværk pr. fuldtidsansat. Fraværsdagsværk er et mål for den arbejdsindsats, der bortfalder på grund af sygefravær. Et fraværsdagsværk svarer til længden på en gennemsnitlig arbejdsdag for fuldtidsansatte, det vil sige ansatte, der har en gennemsnitlig arbejdsuge på 37 timer.

Opgørelsen af sygefraværet baseres på data og opgørelsesmetoder fra Kommunernes og Regionernes Løndatakontor (KRL). Når KRL opgør sygefravær i fraværsdagsværk afhænger udregningen af, hvilke oplysninger KRL får indrapporteret fra kommunerne og regionerne. Hvis fraværsoplysningerne er opgjort i timer udregnes fraværsdagsværk efter formelen: Antal fraværsdagsværk = antal fraværstimer / 7,4. Er der alene oplysninger om start- og slutdato for sygefraværet udregnes fraværsdagsværk efter formelen: Antal fraværsdagsværk = antal arbejdsdage \* beskæftigelsesgrad. Her opgøres antallet af arbejdsdage som antal sygefraværsdage i perioden fratrukket lørdage, søndage og søgnehellidage i perioden. Beskæftigelsesgraden er lig den ansattes ugentlige antal arbejdstimer / 37, hvormed beskæftigelsesgraden er lig 1, hvis medarbejderen arbejder 37 timer om ugen, dvs. er på fuld tid.

Fraværet vægtes ud fra den enkelte medarbejders arbejdstid, således at sygefraværet opgøres pr. fuldtidsansat. Det sikrer, at man kan sammenligne tallene på tværs af kommuner. Der tages også højde for, om den enkelte leder har været ansat i hele den undersøgte periode.

I analysen indgår alene fraværstyperne egen sygdom og fravær som følge af en arbejdsskade. Dermed er fravær som følge af § 56-fravær, barsel og barns 1. og 2. sygedag, samt fravær i forbindelse med nedsat tjeneste ikke en del af analysen.

I kapitel 10 vises også korttidsfravær og langtidsfravær. Et sygefraværsforløb tælles med i et givent år, hvis det enten påbegyndes eller afsluttes i det år, der betragtes. Korttidsfravær er defineret som sammenhængende sygefraværsforløb på under 30 dage, mens langtidsfravær er defineret som

sammenhængende sygefraværsforløb på 30 dage eller derover. Definitionen lægger sig op af KRL's definition af kortvarigt og langvarigt fravær.

## 1.6 Øvrige opmærksomhedspunkter

### **Optælling af antallet af ansatte**

Analysen baserer sig på data fra Kommunernes og Regionernes Løndatakontor (KRL). Når KRL opgør antallet af ansatte i kommunerne, sker det på baggrund af antallet af ansættelsesforhold. Antallet af ansatte er dermed i virkeligheden antallet af ansættelsesforhold. Det er værd at bemærke, da man godt kan have flere ansættelsesforhold i en måned. Det kan fx skyldes, at ansatte har flere samtidige stillinger, eller at de skifter job midt i en måned. Når vi ser på antallet af ledere har dette opmærksomhedspunkt i praksis ingen betydning for resultaterne, mens det i datagrundlaget er lidt mere udbredt for medarbejderne, uden at det dog vurderes at influere resultaterne.

### **Ulønnet orlov eller fravær**

Analysen om ledernes afgang i kapitel 9 er baseret på personaledata fra KRLs personaleomsætningsstatistik. KRLs statistik er baseret på månedlige indberetninger om personerne ansat i den kommunale eller regionale sektor, der er registreret med løn. Dette medfører, at personer på ulønnet orlov eller med andet ulønnet fravær kan blive talt med under afgang, hvis de fx var på ulønnet orlov i november 2023 men ikke var det i november 2022.



## 2 Analysens datagrundlag

Analysen baserer sig på et dataudtræk på individniveau fra Kommunernes og Regionernes Løndatakontor (KRL). Dataudtrækket indeholder oplysninger om hver enkelt ansats ansættelsesforhold.

Datasættet fra KRL har vi koblet med registre fra Danmarks Statistik. I tabel 2.1 nedenfor fremgår de variable, der indgår i de kendetegn, der bruges til at karakterisere ledere og medarbejdere på det kommunale ældreområde i hovedrapporten, samt de variable fra Danmarks Statistik vi har anvendt til at undersøge, hvor lederne på ældreområdet bevæger sig hen efter afgang.

**Tabel 2.1**

### Indikatorer baseret på data fra Danmarks Statistik

Indikator	Register
Køn	BEF
Alder	BEF
Herkomst	BEF
Højeste uddannelsesniveau	UDDF
Antal gennemførte kompetencegivende uddannelser	KOTRE, UDKV
Tidligere beskæftigelse	BFL
Ledighedsydelser, tilbagetrækningsydelser, sygdom, død og udvandret	DREAM
Beskæftigelse fordelt på sektorer	BFL