

# Ledelsesresumé

## Ledere på det kommunale ældreområde

Det kommunale ældreområde er under løbende udvikling, og der er fortsat store ambitioner om at udvikle opgavevaretagelsen på området. Fremadrettet vil der fx være fokus på at omstille ældreområdet hen imod en øget grad af selvbestemmelse for borgerne og frisættelse af medarbejderne. Samtidigt oplever mange kommuner mangel på arbejdskraft<sup>1</sup>. Det skaber et behov for at sikre attraktive arbejdspladser, der kan tiltrække og tilknytte medarbejdere. Lederne på ældreområdet spiller i begge tilfælde en central rolle i at sikre en vellykket omstillingsproces og attraktive arbejdspladser.

Videnscenter for værdig ældrepleje i regi af Sundhedsstyrelsen har med det udgangspunkt bedt Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed om at udarbejde en registerbaseret undersøgelse af lederne på det kommunale ældreområde<sup>2</sup>. Formålet med analysen er at bidrage til et stærkere vidensgrundlag om lederne på ældreområdet. Det er relevant viden, der kan være med til at kvalificere indsatser i den nuværende og kommende omstilling.

I analysen er fokus på ledere, der har en sundheds- og omsorgsfaglig profil, hvor lederne på ældreområdet er afgrænset til ledende sygeplejersker, ansatte på overenskomsten "Ledere/mellemledere ved kommunal ældreomsorg"<sup>3</sup>, ledende ergoterapeuter og ledende fysioterapeuter. Resultaterne i analysen baserer sig på individdata fra Kommunernes og Regionernes Løndatakontor koblet med registerdata fra Danmarks Statistik.

Ud over hovedrapporten her består analysen også af tre bilag. I bilag 1: "Sådan placerer din kommune sig" er flere figurer fra analysen præsenteret for hver enkelt kommune. I bilag 2: "Kommunespecifikke nøgletal" præsenteres tabeller med de væsentligste tal fra analysen for hver enkelt kommune. I bilag 3: "Metode" er metoden bag opgørelserne i analysen beskrevet yderligere. De centrale fund fra analysen præsenteres i de følgende afsnit.

### Antallet af ledere på det kommunale ældreområde er stigende

- I 2023 var antallet af ledere på det kommunale ældreområde knap 3.000. Antallet af ledere har været støt stigende i perioden fra 2018 til 2023. Udviklingen betyder, at der var 11 pct. flere ledere på det kommunale ældreområde i 2023, end der var i 2018.
- Der er en overvægt af ledende sygeplejersker blandt lederne på ældreområdet. Den næststørste gruppe blandt lederne er ansatte på overenskomsten "Ledere/mellemledere ved kommunal ældreomsorg", mens der også er en mindre gruppe af ledende fysioterapeuter og ledende ergoterapeuter.
- Der er næsten 26 medarbejdere for hver leder på ældreområdet<sup>4</sup>. Antallet af medarbejdere pr. leder er faldet med ca. 9 pct. fra 2018 til 2023. Der er dermed kommet flere ledere til ift. med-

---

<sup>1</sup> Finansministeriet et al. (2020): Veje til flere hænder - Task force om social- og sundhedsmedarbejdere.

<sup>2</sup> Analysen er finansieret af Videnscenter for værdig ældrepleje (Videnscenter for ældrepleje fra 2025) i regi af Sundhedsstyrelsen. Læs mere om Videnscenter for ældrepleje på deres hjemmeside.

<sup>3</sup> Ofte ledere med en baggrund som social- og sundhedsassistenter eller social- og sundhedshjælper.

<sup>4</sup> Vi kan ikke i data se, hvem lederne er ledere for. Derfor er forholdet mellem medarbejdere og ledere her ikke udtryk for et egentligt ledelsesspænd, selvom forholdet mellem medarbejdere og ledere giver en indikation herpå.

arbejdere i perioden. I resultatet er kun månedslønnede inkluderet. Faldet ses også, men er mindre markant, når de timelønnede også inkluderes.

- Antallet af medarbejdere pr. leder er højest på hjemmeplejeområdet og lavest på plejeboligområdet. I 2023 var antallet af medarbejdere pr. leder 32 i hjemmeplejen og 22 på plejeboligområdet.

#### **Antallet af ledere og medarbejdere pr. leder varierer på tværs af kommuner**

- Der er stor forskel på antallet af ledere på ældreområdet i forhold til, hvor mange ældre borgere der er i kommunerne. På Vestsjælland og i det nordvestlige Jylland ses en tendens til, at kommunerne har et relativt lavt antal ledere pr. 1.000 65+ årige, mens der omvendt ses en koncentration af kommuner omkring de store byer fx i hovedstadsområdet og omkring Aarhus, der har et relativt højt antal ledere pr. 1.000 65+ årige.
- Der er også stor forskel på antallet af medarbejdere pr. leder på ældreområdet på tværs af kommunerne. Antallet varierede fra 15 til 56 medarbejdere pr. leder i perioden 2021-2023<sup>5</sup>. I forhold til antallet af medarbejdere pr. leder er der også en koncentration af kommuner på Vestsjælland, Sydfyn og i det nordvestlige Jylland, der har et relativt højt antal medarbejdere pr. leder, hvorimod der er en koncentration af kommuner omkring de store byer, som har et relativt lavt antal medarbejdere pr. leder.
- Et klart flertal af kommunerne har reduceret antallet af medarbejdere pr. leder i perioden fra 2018-2020 til perioden 2021-2023. Mellem perioderne faldt antallet af medarbejdere pr. leder på ældreområdet i 63 kommuner. At et flertal af kommunerne har reduceret antallet af medarbejdere pr. leder kan både hænge sammen med et øget fokus på ledelsesspænd i kommunerne, ligesom resultatet kan være påvirket af en øget brug af vikarer og timelønnede, som ikke er en del af opgørelsen af medarbejdere her.

#### **Ledernes kendetegn**

- En klar overvægt af lederne på det kommunale ældreområde er kvinder, og ledernes gennemsnitsalder er 50 år. Den meget skæve kønsfordeling afspejler kønsfordelingen blandt medarbejderne, mens medarbejderne i gennemsnit er lidt yngre end lederne.
- Flertallet af lederne på ældreområdet har en mellemlang videregående uddannelse som højeste fuldførte uddannelsesniveau. Der er også grupper af ledere, der har hhv. en erhvervsfaglig uddannelse og en lang videregående uddannelse som højeste fuldførte uddannelsesniveau. I gennemsnit har lederne et højere uddannelsesniveau end medarbejderne.
- En stor andel af lederne har haft en længere rejse gennem uddannelsessystemet. Det ses ved, at en overvægt af lederne på ældreområdet har gennemført mere end én kompetencegivende uddannelse, og at der er også en større gruppe som har gennemført mindst tre kompetencegivende uddannelser.
- Knap en tredjedel af lederne på ældreområdet har gennemført en diplomuddannelse, mens 8 pct. har gennemført en masteruddannelse. Derudover har 5 pct. enten en akademiuddannel-

---

<sup>5</sup> Medarbejdere er afgrænset til ordinært ansatte og månedslønnede sygeplejersker, fysioterapeuter, ergoterapeuter og medarbejdere på overenskomsten "Social- og sundhed, KL" ekskl. stillingsgruppen afdelingsledere.

se, merkonom eller HD. Blandt lederne på det kommunale ældreområde, der har gennemført en diplomuddannelse, har hele 84 pct. taget diplomuddannelsen i ledelse.

#### **En større andel af lederne på ældreområdet er blevet ansat for nylig**

- En relativt stor andel af lederne på det kommunale ældreområde har haft et kort sammenhængende ansættelsesforløb på højst 2 år som leder. Knap halvdelen af lederne har haft et sammenhængende ansættelsesforløb som leder på ældreområdet på 5 år eller mere.
- Lederne på ældreområdet rekrutteres i høj grad internt blandt medarbejderne på det kommunale ældreområde og i den forbindelse oftest fra egen kommune. Det er særligt blandt ledere ansat på overenskomsten "Ledere/mellemledere ved kommunal ældreomsorg", at der rekrutteres internt fra det kommunale ældreområde fra medarbejder til leder. Omvendt er det også værd at bemærke, at tæt på halvdelen af lederne rekrutteres uden for ældreområdet. Det kan fx være fra det private arbejdsmarked, det regionale arbejdsmarked eller fra et andet kommunalt område. I ovenstående opgørelser indgår interne skift fra en lederstilling til en anden lederstilling på ældreområdet ikke.

#### **En stor andel af de afgangede ledere søger væk til en stilling som medarbejder**

- I 2023 var afgangsprocenten blandt lederne på det kommunale ældreområde 14,3 pct. svarende til at lidt over 400 ud af de knap 3.000 ledere forlod stillingen som leder på ældreområdet på et år. Afgangsprocenten i 2023 var en anelse lavere end årene før.
- En stor andel af de afgangede ledere på ældreområdet søger væk fra deres formelle lederstilling til en stilling som medarbejder i en kommune eller region. Derudover afgår en mindre andel også til beskæftigelse i den private sektor. Samlet set var knap 70 pct. af de afgangede ledere fortsat i beskæftigelse efter deres afgang fra det kommunale ældreområde, som enten leder eller medarbejder, mens 29 pct. hverken var i beskæftigelse eller uddannelse fx fordi de overgik til folkepension.

#### **Det langvarige sygefravær er steget blandt lederne på ældreområdet**

- Ledernes sygefravær er steget markant i de senere år. I 2018 lå ledernes gennemsnitlige sygefravær på 6,5 fraværsværk pr. fuldtidsansat, mens sygefraværet efterfølgende er steget til 9,0 fraværsværk pr. fuldtidsansat i 2023. Ledernes sygefravær steg særligt markant fra 2020 til 2021. Stigningen skal naturligvis ses i sammenhæng med COVID-19 pandemien, der dog allerede begyndte tidligt i 2020. Det kan også konstateres, at sygefraværet ikke er faldet tilbage til niveauet inden COVID-19.
- Ledernes langvarige sygefravær udgør to tredjedele af ledernes samlede sygefravær på ældreområdet, hvormed det langvarige sygefravær "koster" dobbelt så mange sygedage, som det korte sygefravær. Ledernes langvarige sygefravær er steget 63 pct. fra 2018 til 2023. Ledernes kortvarige sygefravær har til gengæld stort set ikke ændret sig i den undersøgte periode fra 2018 til 2023. Dermed er det altså stigningen i det langvarige sygefravær, der hovedsageligt gør, at ledernes samlede sygefravær er steget betragteligt.
- Der er store forskelle i sygefraværet blandt lederne på ældreområdet på tværs af kommunerne. Blandt de ti kommuner med det laveste sygefravær blandt lederne var gennemsnittet 3,7 fraværsværk pr. fuldtidsansat, mens sygefraværet blandt de ti kommuner med det højeste sygefravær i gennemsnit var 16,0 fraværsværk pr. fuldtidsansat i perioden 2021-2023.